

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO HỌC VIỆN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA
HỒ CHÍ MINH
HỌC VIỆN BÁO CHÍ VÀ TUYÊN TRUYỀN

NGUYỄN THỊ THIỀU HƯƠNG

ĐỔI MỚI TỔ CHỨC VÀ HOẠT ĐỘNG CÁC ĐƠN VỊ
SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP CỦA TỈNH HƯNG YÊN
HIỆN NAY

LUẬN ÁN TIẾN SĨ
XÂY DỰNG ĐẢNG VÀ CHÍNH QUYỀN NHÀ NƯỚC

Hà Nội – 2026

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO HỌC VIỆN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA
HỒ CHÍ MINH
HỌC VIỆN BÁO CHÍ VÀ TUYÊN TRUYỀN

NGUYỄN THỊ THIỀU HƯƠNG

ĐỔI MỚI TỔ CHỨC VÀ HOẠT ĐỘNG CÁC ĐƠN VỊ
SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP CỦA TỈNH HƯNG YÊN
HIỆN NAY

Ngành: Xây dựng Đảng và Chính quyền Nhà nước
Mã số: 9310202

NGƯỜI HƯỚNG DẪN CHÍNH

NGƯỜI HƯỚNG DẪN PHỤ

PGS, TS. Nguyễn Minh Phương

TS. Nguyễn Thị Thu Thủy

Hà Nội - 2026

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu, kết quả nêu trong luận án là trung thực, có nguồn gốc rõ ràng và được trích dẫn đầy đủ theo quy định.

Hà Nội, ngày.....tháng.....năm 2026

Tác giả

Nguyễn Thị Thiều Hương

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU	1
Chương 1: TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN.....	10
1.1. Các công trình nghiên cứu ở ngoài nước	10
1.2. Các công trình nghiên cứu trong nước.....	15
1.3. Khái quát kết quả của các công trình nghiên cứu luận án kế thừa và những vấn đề luận án tập trung nghiên cứu	39
Chương 2: NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ ĐỔI MỚI TỔ CHỨC VÀ HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP CỦA TỈNH HUNG YÊN HIỆN NAY	43
2.1. Khái quát về tỉnh Hưng Yên, các đơn vị sự nghiệp công lập của tỉnh Hưng Yên	43
2.2. Tổ chức và hoạt động các đơn vị sự nghiệp công lập của tỉnh Hưng Yên - khái niệm và nội dung, hình thức	61
2.3. Đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị sự nghiệp công lập của tỉnh Hưng Yên - khái niệm, nội dung, phương thức và vai trò	73
Chương 3: ĐỔI MỚI TỔ CHỨC VÀ HOẠT ĐỘNG CÁC ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP CỦA TỈNH HUNG YÊN - THỰC TRẠNG, NGUYÊN NHÂN VÀ KINH NGHIỆM.....	93
3.1. Thực trạng đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị sự nghiệp công lập của tỉnh Hưng Yên	93
3.2. Nguyên nhân và những kinh nghiệm trong đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị sự nghiệp công lập của tỉnh Hưng Yên	121
Chương 4: PHƯƠNG HƯỚNG VÀ NHỮNG GIẢI PHÁP TIẾP TỤC ĐỔI MỚI TỔ CHỨC VÀ HOẠT ĐỘNG CÁC ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP CỦA TỈNH HUNG YÊN TRONG THỜI GIAN TỚI.....	135
4.1. Dự báo những yếu tố tác động và phương hướng tiếp tục đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị sự nghiệp công lập của tỉnh Hưng Yên thời gian tới.....	135
4.2. Những giải pháp tiếp tục đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị sự nghiệp công lập của tỉnh Hưng Yên thời gian tới.....	152
KẾT LUẬN	179
DANH MỤC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC CỦA TÁC GIẢ LIÊN QUAN TỚI ĐỀ TÀI LUẬN ÁN.....	181
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	182
PHỤ LỤC	199

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1. Phân loại đơn vị sự nghiệp công lập theo mức độ tự chủ tài chính	53
Bảng 3.1. Đánh giá kết quả đổi mới trên một số nội dung chủ yếu (tỷ lệ ý kiến đánh giá tốt).....	101
Bảng 3.2. Mức độ tự chủ chi thường xuyên của các đơn vị sự nghiệp công lập tỉnh Hưng Yên.....	114
Bảng 3.3. Nguyên nhân của những ưu điểm (tỷ lệ ý kiến lựa chọn).....	126
Bảng 4.1. Phương án dự kiến tiếp tục sắp xếp các đơn vị sự nghiệp công lập của tỉnh Hưng Yên đến hết Quý III/2026	159

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

CNH, HĐH	Công nghiệp hóa, hiện đại hóa
CNTT	Công nghệ thông tin
HĐND	Hội đồng nhân dân
NSNN	Ngân sách nhà nước
NCS	Nghiên cứu sinh
SNC	Sự nghiệp công
SNCL	Sự nghiệp công lập
TP	Thành phố
TW	Trung ương
UBND	Ủy ban nhân dân
XHCN	Xã hội chủ nghĩa

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Đơn vị sự nghiệp công lập (SNCL) là một bộ phận cấu thành quan trọng của hệ thống chính trị và nền hành chính nhà nước, chiếm tỷ trọng lớn về số lượng tổ chức, biên chế và ngân sách nhà nước (NSNN). Các đơn vị SNCL là lực lượng trực tiếp cung ứng các dịch vụ sự nghiệp công (SNC) cơ bản, thiết yếu trên các lĩnh vực giáo dục - đào tạo, y tế, khoa học - công nghệ, văn hóa, thông tin, môi trường..., qua đó góp phần quyết định vào chất lượng nguồn nhân lực, bảo đảm an sinh xã hội và nâng cao mức độ hài lòng của Nhân dân. Chất lượng, hiệu quả hoạt động của các đơn vị SNCL vì thế phản ánh trực tiếp năng lực phục vụ của bộ máy nhà nước. Trong bối cảnh xây dựng, hoàn thiện Nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa (XHCH) và nền hành chính phục vụ, việc đổi mới tổ chức và hoạt động của các đơn vị này là nhiệm vụ vừa cấp bách trước mắt, vừa cơ bản, lâu dài.

Nhận thức rõ vị trí đó, Đảng ta đã ban hành nhiều chủ trương lớn về đổi mới khu vực SNC. Nghị quyết số 19-NQ/TW ngày 25/10/2017 của Hội nghị Trung ương 6 (khóa XII) xác định mục tiêu đổi mới căn bản, toàn diện, đồng bộ hệ thống các đơn vị SNCL theo hướng tinh gọn đầu mối, nâng cao mức độ tự chủ, quản trị tiên tiến, hoạt động hiệu lực, hiệu quả [3]. Tiếp đó, Kết luận số 62-KL/TW ngày 02/10/2023 của Bộ Chính trị và các nghị quyết mới về đột phá phát triển khoa học - công nghệ, giáo dục - đào tạo, chăm sóc sức khỏe nhân dân, phát triển văn hóa Việt Nam tiếp tục nhấn mạnh yêu cầu sắp xếp, nâng cao năng lực tự chủ và chất lượng dịch vụ của khu vực SNC [4]. Những chủ trương này đặt ra yêu cầu phải tiếp tục đổi mới mạnh mẽ, thực chất tổ chức và hoạt động của các đơn vị SNCL trong giai đoạn hiện nay.

Về phương diện khoa học, mặc dù đã có nhiều công trình nghiên cứu về đơn vị SNCL trên các khía cạnh tổ chức bộ máy, cơ chế tự chủ, quản trị và cung ứng dịch vụ công, nhưng cho đến nay vẫn thiếu những nghiên cứu chuyên

sâu, có hệ thống về đổi mới tổ chức và hoạt động của các đơn vị SNCL ở phạm vi một tỉnh, dưới góc độ chuyên ngành Xây dựng Đảng và Chính quyền nhà nước, đặc biệt là trong điều kiện thực hiện mô hình chính quyền địa phương hai cấp. Đây là khoảng trống cần được tiếp tục bổ sung cả về lý luận và thực tiễn.

Về phương diện thực tiễn, là một trong những địa phương đi đầu về cải cách hành chính, những năm qua tỉnh Hưng Yên đã ban hành nhiều chương trình, kế hoạch và lãnh đạo, chỉ đạo rà soát, sắp xếp, kiện toàn tổ chức, đổi mới phương thức hoạt động của các đơn vị SNCL, bước đầu đạt kết quả tích cực: giảm số lượng đầu mối và biên chế hưởng lương từ NSNN, từng bước mở rộng cơ chế tự chủ, cải thiện chất lượng cung ứng dịch vụ công. Tuy nhiên, quá trình đổi mới vẫn còn không ít hạn chế: việc sắp xếp một số đơn vị còn chậm, thiên về giảm đầu mối mà chưa gắn với đổi mới chức năng, nhiệm vụ và nâng cao chất lượng hoạt động; mức độ tự chủ, nhất là tự chủ tài chính, còn thấp và không đồng đều; năng lực quản trị, chất lượng đội ngũ viên chức chưa đáp ứng yêu cầu; việc xã hội hóa dịch vụ SNC còn chậm.

Đặc biệt, từ ngày 01/7/2025, việc hợp nhất tỉnh Hưng Yên với tỉnh Thái Bình thành tỉnh Hưng Yên và tổ chức mô hình chính quyền địa phương hai cấp đã làm thay đổi căn bản quy mô, cơ cấu của hệ thống đơn vị SNCL trên địa bàn. Thực tế này đặt ra yêu cầu cấp bách phải hợp nhất, sắp xếp lại hai hệ thống vốn vận hành độc lập, tổ chức lại các đơn vị theo mô hình không còn cấp huyện, hình thành đơn vị SNCL ở cấp xã và bảo đảm cung ứng dịch vụ công không bị gián đoạn. Nghị quyết số 79-NQ/TW ngày 06/01/2026 của Bộ Chính trị yêu cầu sắp xếp, tổ chức lại hệ thống đơn vị SNCL phù hợp với chính quyền địa phương hai cấp, bảo đảm tinh gọn, hiệu lực, hiệu quả. Đây vừa là thách thức lớn, vừa là cơ hội để tái cơ cấu, xây dựng hệ thống đơn vị SNCL của tỉnh tinh gọn, hiện đại, phục vụ tốt hơn nhu cầu của Nhân dân.

Từ những lý do trên, việc nghiên cứu một cách hệ thống, toàn diện vấn đề đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên là cần thiết, có ý nghĩa cả về lý luận và thực tiễn. Vì vậy, nghiên cứu sinh chọn đề tài **“Đổi**

mới tổ chức và hoạt động các đơn vị sự nghiệp công lập của tỉnh Hưng Yên hiện nay” làm luận án tiến sĩ ngành Xây dựng Đảng và Chính quyền nhà nước.

2. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

2.1. Mục đích nghiên cứu

Trên cơ sở hệ thống hóa, phân tích những vấn đề lý luận và thực tiễn, đánh giá thực trạng đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên, luận án đề xuất các phương hướng và những giải pháp tiếp tục đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh giai đoạn 2026 - 2030, tầm nhìn 2035.

2.2. Nhiệm vụ của luận án

- Tổng quan các công trình khoa học trong và ngoài nước có liên quan đến đề tài, chỉ ra những kết quả đã đạt được, những nội dung cần tiếp tục nghiên cứu.

- Nghiên cứu, làm rõ những vấn đề lý luận và thực tiễn về đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên.

- Đánh giá thực trạng đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên, chỉ ra những ưu điểm, hạn chế, nguyên nhân và rút ra một số kinh nghiệm.

- Dự báo những yếu tố tác động và đề xuất phương hướng, giải pháp tiếp tục đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của Hưng Yên giai đoạn 2026 - 2030, tầm nhìn 2035.

3. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Luận án nghiên cứu đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên

3.2. Phạm vi nghiên cứu

- Về không gian: Luận án nghiên cứu các đơn vị SNCL thuộc phạm vi quản lý của chính quyền địa phương tỉnh Hưng Yên theo từng thời kỳ, gồm các đơn vị SNCL thuộc Ủy ban nhân dân (UBND) tỉnh, thuộc các sở và cơ quan chuyên môn thuộc UBND tỉnh, thuộc chi cục và tương đương thuộc sở, thuộc

các tổ chức hành chính khác và thuộc UBND cấp huyện (trước ngày 01/7/2025), UBND cấp xã sau ngày 30/6/2025. Luận án không nghiên cứu các đơn vị SNCL thuộc khối Đảng, Mặt trận Tổ quốc và các tổ chức chính trị - xã hội, cũng như các đơn vị thuộc Chính phủ, các bộ, ngành Trung ương đóng trên địa bàn tỉnh. Để bảo đảm tính hệ thống, luận án sử dụng số liệu của tỉnh Hưng Yên trước và sau khi hợp nhất làm cơ sở so sánh, đánh giá thực trạng.

- Về thời gian: Luận án khảo sát, đánh giá thực trạng đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh từ năm 2018 - thời điểm triển khai thực hiện Nghị quyết số 19-NQ/TW - đến ngày 30/6/2026; trong đó một số số liệu được sử dụng từ năm 2015 nhằm phản ánh quá trình trước và sau khi thực hiện Nghị quyết. Trên cơ sở đó, luận án đề xuất phương hướng, giải pháp tiếp tục đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên giai đoạn 2026 - 2030, tầm nhìn đến năm 2035.

Để có căn cứ so sánh, đánh giá, luận án phân chia quá trình đổi mới thành hai giai đoạn: giai đoạn 2018 - 30/6/2025 (khi tổ chức chính quyền địa phương ba cấp và trước khi hợp nhất tỉnh) và giai đoạn 01/7/2025 - 30/6/2026 (sau khi hợp nhất tỉnh Hưng Yên với tỉnh Thái Bình và vận hành mô hình chính quyền địa phương hai cấp). Cách phân kỳ này giúp làm rõ những chuyển biến về tổ chức bộ máy, mức độ tự chủ và chất lượng cung ứng dịch vụ công qua từng giai đoạn. Đồng thời, luận án cập nhật đến các chủ trương, văn bản mới nhất có liên quan trực tiếp đến đề tài, gồm: các nghị quyết, kết luận của Hội nghị lần thứ ba Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa XIV, nhất là Nghị quyết số 19-NQ/TW về đổi mới mô hình phát triển Việt Nam và Kết luận số 76-KL/TW ngày 28/7/2026 về tiếp tục hoàn thiện, vận hành hiệu quả mô hình tổ chức tổng thể của hệ thống chính trị, mô hình chính quyền địa phương hai cấp; và Nghị định số 299/2026/NĐ-CP ngày 28/7/2026 của Chính phủ quy định tổ chức đơn vị sự nghiệp công lập (thay thế Nghị định số 120/2020/NĐ-CP và Nghị định số 283/2025/NĐ-CP).

4. Cơ sở lý luận, cơ sở thực tiễn và phương pháp nghiên cứu của luận án

4.1. Cơ sở lý luận

Cơ sở lý luận của đề tài là quan điểm của chủ nghĩa Mác - Lênin, tư tưởng Hồ Chí Minh về vai trò và chức năng xã hội của Nhà nước; về đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức và việc bảo đảm quyền và lợi ích hợp pháp, đáp ứng nhu cầu chính đáng của Nhân dân; quan điểm của Đảng về xây dựng Nhà nước pháp quyền XHCN của dân, do dân, vì dân; về xây dựng và hoàn thiện nền hành chính công phục vụ, hiện đại, hiệu lực, hiệu quả.

Trên cơ sở đó, luận án xác lập khung lý thuyết nghiên cứu gồm ba trụ cột: (i) lý thuyết về dịch vụ công và vai trò, trách nhiệm của Nhà nước trong cung ứng dịch vụ sự nghiệp công; (ii) lý thuyết về quản trị công hiện đại và tự chủ của đơn vị sự nghiệp công lập - chuyển từ mô hình quản lý hành chính, bao cấp sang quản trị theo kết quả, tự chủ có kiểm soát; (iii) quan điểm, đường lối của Đảng về đổi mới, sắp xếp tổ chức bộ máy tinh gọn, hoạt động hiệu năng, hiệu lực, hiệu quả và về xây dựng chính quyền địa phương hai cấp. Khung lý thuyết này là cơ sở để xây dựng các khái niệm công cụ, xác định nội dung, phương thức và tiêu chí đánh giá đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị sự nghiệp công lập của địa phương cấp tỉnh ở Chương 2; đồng thời là hệ quy chiếu để phân tích thực trạng ở Chương 3 và đề xuất phương hướng, giải pháp ở Chương 4.

4.2. Cơ sở thực tiễn

Cơ sở thực tiễn của luận án là thực trạng tổ chức, hoạt động và đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên; đồng thời đề tài kế thừa và phát triển kết quả nghiên cứu của các công trình khoa học liên quan.

4.3. Phương pháp nghiên cứu

Trên cơ sở phương pháp luận duy vật biện chứng và duy vật lịch sử của chủ nghĩa Mác - Lênin, luận án sử dụng tổng hợp các phương pháp nghiên cứu chuyên ngành và liên ngành, cụ thể như: Phương pháp phân tích kết hợp tổng hợp; phương pháp quy nạp và diễn dịch; phương pháp nghiên cứu, tổng kết thực

tiền; phương pháp thống kê, so sánh; phương pháp điều tra xã hội học.

Phương pháp phân tích kết hợp tổng hợp, được sử dụng để thu thập, hệ thống hóa và phân tích, tổng hợp các thông tin có liên quan đến đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL, bao gồm các văn kiện Đảng, văn bản quy phạm pháp luật, quy định của các bộ, ngành, địa phương; các báo cáo của Tỉnh ủy và UBND tỉnh Hưng Yên; các công trình nghiên cứu khoa học, tổng kết thực tiễn liên quan đến tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL.

Phương pháp diễn dịch và quy nạp, được vận dụng linh hoạt trong toàn bộ quá trình nghiên cứu, nhất là trong chương 2. Từ những nguyên tắc và nội dung chung về đổi mới dịch vụ SNC, luận án xác lập và luận giải các tiêu chí phân tích chính sách cụ thể. Đồng thời, từ những trường hợp thực tiễn, luận án quy nạp thành các luận điểm khái quát và gợi mở giải pháp.

Phương pháp nghiên cứu, tổng kết thực tiễn, được sử dụng trong chương 2 và 3 của luận án khi xây dựng khung lý thuyết của luận án, các khái niệm công cụ của luận án; tổng kết thực tiễn thông qua hoạt động thực tiễn lãnh đạo của cấp ủy đảng, quản lý của chính quyền các cấp đối với đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh

Phương pháp thống kê, so sánh, được sử dụng nhằm đánh giá, xử lý các số liệu từ các nguồn tổng hợp được để minh chứng và luận giải cho thực trạng đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL. Phương pháp này được sử dụng chủ yếu trong chương 3 của luận án.

Phương pháp điều tra xã hội học bằng cách xây dựng phiếu hỏi dành cho các đối tượng có liên quan: CBCC lãnh đạo, quản lý; viên chức các đơn vị SNCL; người dân với tư cách là đối tượng thụ hưởng các dịch vụ SNCL. Để thu thập thông tin về kết quả, hạn chế và kiến nghị liên quan đến đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên, luận án đã thực hiện điều tra bằng phương pháp online với 665 đối tượng, trong đó có 100 là cán bộ, công chức quản lý, 400 viên chức đơn vị sự nghiệp, 165 người dân thụ hưởng dịch vụ; kết quả thu được để xử lý là 650 phiếu trả lời (chỉ có 150 người dân trả lời theo yêu cầu) (Mẫu phiếu khảo sát tại Phụ lục 7 và phân tích kết quả

khảo sát tại Phụ lục 8). Phương pháp này được sử dụng chủ yếu trong chương 3 và 4 của luận án.

Phương pháp xử lý thông tin: 1) thông tin định lượng, tùy thuộc vào tính hệ thống và khả năng thu thập thông tin, đề tài xử lý số liệu và trình bày dưới nhiều dạng, từ thấp đến cao, bao gồm: con số rời rạc, bảng số liệu, biểu đồ, đồ thị; 2) thông tin định tính, giúp nhận dạng bản chất, và các mối liên hệ trong tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL dưới dạng biểu, bảng.

5. Câu hỏi và giả thuyết nghiên cứu

5.1. Câu hỏi nghiên cứu

- Các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên có những đặc điểm, vai trò như thế nào?
- Tổ chức và hoạt động của đơn vị SNCL gồm những nội dung nào?
- Nội dung và phương thức đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên là gì?
- Trong thời gian qua, việc đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên đã có những ưu điểm và hạn chế nào? Nguyên nhân của tình trạng đó?
- Bối cảnh mới của đất nước và địa phương tác động như thế nào đến đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên?
- Để tiếp tục đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên đáp ứng yêu cầu mới trong điều kiện điều chỉnh đơn vị hành chính cấp tỉnh, cấp xã và thực hiện mô hình chính quyền địa phương hai cấp, thời gian tới cần thực hiện những phương hướng, giải pháp nào?

5.2. Giả thuyết nghiên cứu

Đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên thời gian qua đã đạt được một số kết quả tích cực, góp phần tinh gọn bộ máy, nâng cao mức độ tự chủ và chất lượng cung ứng dịch vụ công; tuy nhiên, quá trình đổi mới vẫn còn thiếu đồng bộ, hiệu quả chưa cao, cơ cấu tổ chức ở một số đơn vị chưa hợp lý, cơ chế tài chính và quản trị còn bất cập, chất lượng đội ngũ

viên chức chưa đáp ứng đầy đủ yêu cầu. Những hạn chế này bắt nguồn từ nhận thức, cơ chế lãnh đạo, chính sách, nguồn lực và năng lực tổ chức thực hiện. Nếu xác định đúng các yếu tố tác động, đánh giá sát thực trạng và đề xuất hệ thống giải pháp đồng bộ về tổ chức bộ máy, nhân lực, tài chính, chuyển đổi số và kiểm tra, giám sát thì hiệu quả hoạt động của các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên sẽ được nâng cao.

6. Đóng góp mới về mặt khoa học của luận án

Một là, luận án đã xây dựng được khái niệm trung tâm của đề tài, xác định được khung lý thuyết của luận án gồm các nội dung đổi mới và phương thức đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị đơn vị sự nghiệp công lập của tỉnh Hưng Yên.

Đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị sự nghiệp công lập của tỉnh Hưng Yên là tổng thể hoạt động có mục đích, có tổ chức của các cấp ủy, tổ chức đảng, chính quyền, cơ quan quản lý và các đơn vị sự nghiệp công lập nhằm điều chỉnh, sắp xếp, hoàn thiện mạng lưới, chức năng, bộ máy, nhân sự, cơ chế quản trị và phương thức cung ứng dịch vụ công; bảo đảm hệ thống tinh gọn, tự chủ phù hợp, hoạt động hiệu lực, hiệu quả, công khai, minh bạch và phục vụ Nhân dân ngày càng tốt hơn.

Hai là, luận án rút ra được các kinh nghiệm từ thực tiễn đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị đơn vị sự nghiệp công lập của tỉnh Hưng Yên, trong đó có kinh nghiệm mới là: Quy định rõ và cụ thể trách nhiệm người đứng đầu chính quyền và đơn vị trong thực hiện đổi mới.

Ba là, luận án đề xuất giải pháp mới tiếp tục đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị đơn vị sự nghiệp công lập của tỉnh Hưng Yên thời gian tới: Sắp xếp, tổ chức lại hợp lý hệ thống đơn vị SNCL phù hợp với điều kiện hợp nhất tỉnh Hưng Yên với tỉnh Thái Bình và thực hiện mô hình tổ chức chính quyền địa phương 2 cấp, nhất là tổ chức các đơn vị SNCL thuộc UBND cấp xã; Tăng cường thực hiện chuyển đổi số trong đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên.

7. Ý nghĩa lý luận và thực tiễn của luận án

Ý nghĩa lý luận: Luận án luận giải những vấn đề lý luận về đơn vị SNCL và đổi mới tổ chức, hoạt động các đơn vị SNCL hiện nay, từ đó góp phần làm rõ vai trò, đặc điểm của dịch vụ SNC và vai trò, trách nhiệm của Nhà nước đối với dịch vụ SNC.

Ý nghĩa thực tiễn: Luận án có thể sử dụng làm tài liệu tham khảo đối với công tác lãnh đạo, quản lý các đơn vị SNCL và nghiên cứu, giảng dạy học phần Xây dựng Đảng và Chính quyền nhà nước ở các cơ sở đào tạo.

8. Cấu trúc của luận án

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục các công trình khoa học đã công bố của tác giả có liên quan đến luận án, tài liệu tham khảo và phụ lục, luận án gồm 4 chương, 10 tiết.

Chương 1

TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN

1.1. CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU Ở NGOÀI NƯỚC

1.1.1. Các công trình nghiên cứu liên quan đến đơn vị sự nghiệp công lập

Ngân hàng Thế giới (2005), “*China's Public Service Units and Their Reform*” (Quá trình cải các đơn vị SNCL của Trung Quốc), Washington, DC [159]. Nghiên cứu này phân tích vai trò và quá trình cải cách của các đơn vị SNCL tại Trung Quốc, vốn tương đồng với mô hình đơn vị SNCL ở nhiều quốc gia đang phát triển. Nghiên cứu cho thấy các đơn vị SNCL chiếm tỷ trọng lớn trong cung ứng dịch vụ công như giáo dục, y tế, nghiên cứu khoa học và văn hóa. Tuy nhiên, hệ thống này từng gặp nhiều hạn chế như bộ máy công kênh, phụ thuộc lớn vào ngân sách nhà nước và hiệu quả hoạt động chưa cao. Nghiên cứu đề xuất các định hướng cải cách gồm tăng quyền tự chủ tài chính, đổi mới cơ chế quản trị và đa dạng hóa nguồn cung ứng dịch vụ công; đồng thời, khuyến nghị phân loại các đơn vị SNCL theo mức độ tự chủ và chức năng xã hội nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động và giảm gánh nặng ngân sách.

Ngân hàng Thế giới (2005), “*China: Deepening Public Service Unit Reform to Improve Service Delivery*” (Trung Quốc: Thúc đẩy cải cách đơn vị SNCL nhằm nâng cao cung ứng dịch vụ), Washington, DC [158]. Nghiên cứu này phân tích hệ thống các đơn vị SNCL - các tổ chức do nhà nước thành lập để cung cấp dịch vụ xã hội như giáo dục, y tế và nghiên cứu khoa học tại Trung Quốc. Theo đó, các đơn vị SNCL đóng vai trò trung tâm trong hệ thống cung ứng dịch vụ công nhưng tồn tại nhiều hạn chế như cơ chế tài chính phụ thuộc ngân sách, hiệu quả hoạt động chưa cao và thiếu cơ chế đánh giá kết quả dịch vụ. Nghiên cứu chỉ ra rằng từ những năm 1980 Trung Quốc đã tiến hành nhiều đợt cải cách nhằm tăng quyền tự chủ cho các đơn vị này, bao gồm quyền tự chủ trong quản lý tài chính và nhân sự. Đồng thời, các đơn vị SNCL được khuyến

khích đa dạng hóa nguồn thu và nâng cao trách nhiệm giải trình đối với người sử dụng dịch vụ. Nghiên cứu đề xuất tiếp tục cải cách thể chế, phân loại đơn vị SNCL theo chức năng và tăng cường cơ chế giám sát hiệu quả dịch vụ công.

Pan, J. (2013), “How Does Separating Government Regulatory and Public Service Functions Affect Health Service Supply in China?” (Tác động của việc tách chức năng quản lý nhà nước và cung ứng dịch vụ công trong cung ứng dịch vụ y tế ở Trung Quốc), *China Economic Review*, Volume 27, December 2013, pp.1-14 [157]. Tác giả nghiên cứu tác động của cải cách tổ chức trong lĩnh vực y tế tại Trung Quốc, trong đó chính quyền địa phương đã tách chức năng quản lý nhà nước khỏi chức năng cung ứng dịch vụ y tế. Các bệnh viện công được tổ chức lại dưới dạng đơn vị SNCL hoặc tổ chức phi lợi nhuận, hoạt động độc lập hơn. Nghiên cứu sử dụng dữ liệu của nhiều địa phương để đánh giá sự thay đổi về nguồn cung dịch vụ y tế sau cải cách. Kết quả cho thấy việc tái cấu trúc tổ chức giúp tăng số lượng cơ sở y tế và nhân lực y tế, từ đó cải thiện khả năng tiếp cận dịch vụ của người dân. Tuy nhiên, nghiên cứu cảnh báo rằng nếu thiếu cơ chế giám sát phù hợp, sự tự chủ quá lớn có thể dẫn đến chênh lệch trong cung ứng dịch vụ giữa các địa phương.

Korea Institute of Public Finance (2015), “*Public institutions in Korea*” (*Tổ chức công ở Hàn Quốc*), Research Center for State-Owned Entities [154]. Nghiên cứu của Viện Tài chính công Hàn Quốc đã cung cấp cái nhìn tổng quan về các tổ chức công, doanh nghiệp công và các đơn vị bán công tại Hàn Quốc. Thông qua phân tích tài chính của các đơn vị công, kết quả nghiên cứu chỉ ra sự gia tăng tài sản và doanh thu, cũng như sự chuyển đổi thâm hụt thành thặng dư trong các doanh nghiệp công. Hệ thống quản lý của các đơn vị này bao gồm cơ chế giám sát và công khai tài chính, đồng thời nhấn mạnh vai trò quan trọng của các đơn vị công trong nền kinh tế quốc gia. Nghiên cứu còn tập trung vào các cơ chế quản trị và các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động, cùng với các chính sách cải cách nhằm nâng cao năng lực và hiệu quả.

Deyong, Z. (2025), “*Public Service Units in China*” (Đơn vị sự nghiệp công lập ở Trung Quốc), in trong Yinxing, H. (eds), *Dictionary of Contemporary Chinese Economics*, Springer, Singapore [152]. Trong nghiên cứu này, tác giả đã trình bày tổng quan về hệ thống đơn vị SNC trong bộ máy nhà nước Trung Quốc. Theo đó, đơn vị SNCL là các tổ chức do nhà nước thành lập nhằm cung cấp dịch vụ xã hội như giáo dục, y tế, văn hóa và nghiên cứu khoa học. Chúng nằm ở vị trí trung gian giữa cơ quan hành chính nhà nước và doanh nghiệp, vừa thực hiện nhiệm vụ công ích vừa có thể tham gia một số hoạt động dịch vụ. Nghiên cứu chỉ ra rằng từ sau cải cách kinh tế, Trung Quốc đã thực hiện nhiều biện pháp nhằm hiện đại hóa hệ thống đơn vị SNCL, bao gồm phân loại đơn vị theo chức năng, tăng quyền tự chủ và cải thiện cơ chế quản trị. Những cải cách này nhằm xây dựng một hệ thống đơn vị sự nghiệp hiện đại, hiệu quả và phù hợp với nền kinh tế thị trường.

1.1.2. Các công trình nghiên cứu liên quan đến tổ chức và hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập, các đơn vị sự nghiệp công lập của tỉnh

Li, M., & Yang, R. (2013), “*Governance reforms in higher education: A study of institutional autonomy in China*” (Cải cách quản trị giáo dục đại học: Nghiên cứu về quyền tự chủ ở Trung Quốc) trong N.V.Varghese & M.Martin (Eds.); *Governance reforms in higher education in Asia: A study of institutional autonomy in Asian countries* (Cải cách quản trị trong giáo dục đại học ở châu Á: Nghiên cứu về quyền tự chủ tại các quốc gia châu Á), UNESCO International Institute for Educational Planning [155]. Trong các nghiên cứu này, nhóm tác giả đã xem xét cải cách quản trị đại học ở Trung Quốc từ góc độ quyền tự chủ, dựa trên dữ liệu bảng hỏi và phỏng vấn bán cấu trúc tại Đại học Sư phạm Hoa Đông ở Thượng Hải. Kết quả cho thấy các trường đại học công lập ở Trung Quốc đã được trao thêm quyền tự chủ về học thuật, tài chính, tuyển sinh và quản lý nhân sự so với trước đây, nhưng nhà nước vẫn duy trì kiểm soát mạnh đối với các vấn đề chính trị - tư tưởng và bổ nhiệm các vị trí lãnh đạo chủ chốt. Từ đó, nghiên cứu cho thấy các đơn vị SNCL trong lĩnh vực

giáo dục đại học giữ vai trò kép: vừa là thiết chế công phục vụ đào tạo, nghiên cứu và phát triển nguồn nhân lực, vừa là công cụ để nhà nước thực hiện định hướng phát triển và quản trị xã hội.

Allen, P., Cao, Q., & Wang, H. (2014), “Public hospital autonomy in China in an international context” (Tự chủ của bệnh viện công ở Trung Quốc trong bối cảnh quốc tế), *The International Journal of Health Planning and Management*, 29 (2), 141-159 [150]. Trong nghiên cứu này, nhóm tác giả đã phân tích quá trình đổi mới cơ cấu quản trị bệnh viện công ở Trung Quốc trong bối cảnh cải cách hệ thống y tế và mở rộng quyền tự chủ cho các bệnh viện công. Trên cơ sở trình bày quá trình phát triển của mô hình quản trị bệnh viện công tại Trung Quốc và đối chiếu với kinh nghiệm cải cách của nhiều quốc gia khác, nghiên cứu cho thấy các thí điểm cải cách ở Trung Quốc chủ yếu tập trung vào việc gia tăng quyền tự chủ của bệnh viện và điều chỉnh lại vai trò của cơ quan quản lý y tế.

Zhang, X., Tone, K., & Lu, Y. (2018), “Impact of the Local Public Hospital Reform on the Efficiency of Medium-Sized Hospitals in Japan: An Improved Slacks-Based Measure Data Envelopment Analysis Approach” (Tác động của cải cách bệnh viện công địa phương đến hiệu quả của các bệnh viện quy mô trung bình ở Nhật Bản: Cách tiếp cận DEA dựa trên thước đo độ chùng được cải tiến), *Health Services Research*, 53(2), 896-918 [162]. Trong nghiên cứu này, nhóm tác giả đã đánh giá tác động của cải cách bệnh viện công địa phương tại Nhật Bản đối với hiệu quả hoạt động của các bệnh viện quy mô trung bình. Dựa trên dữ liệu của các bệnh viện công trong giai đoạn 2005-2011, nghiên cứu sử dụng mô hình DEA động cải tiến và chỉ số Malmquist để đo lường hiệu quả kỹ thuật và biến động năng suất theo thời gian. Kết quả cho thấy hiệu quả hoạt động có cải thiện trong những năm đầu cải cách nhưng sau đó suy giảm; đồng thời, tổng năng suất nhân tố giảm đáng kể trong giai đoạn nghiên cứu. Kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra rằng, sự cải thiện về tài chính của bệnh viện không đồng nghĩa với nâng cao hiệu quả hoạt động, và hiệu quả không khác biệt rõ theo loại hình sở hữu hay cơ chế pháp lý, nhưng chịu ảnh

hưởng đáng kể bởi vị trí địa lý của bệnh viện. Đây là bằng chứng thực nghiệm quan trọng về mối quan hệ giữa cải cách tổ chức công và hiệu quả vận hành đơn vị dịch vụ công ở cấp địa phương.

Mei, J., & Kirkpatrick, I. (2019), “Public hospital reforms in China: towards a model of new public management?” (Cải cách bệnh viện công ở Trung Quốc: hướng tới mô hình quản lý công mới?), *International Journal of Public Sector Management*, 32(4), 352-366 [156]. Trong nghiên cứu này, các tác giả đã xem xét mức độ mà các cải cách hiện đại hóa quản lý bệnh viện công ở Trung Quốc hội tụ với mô hình Quản lý công mới (NPM) hay đi theo một lộ trình đặc thù riêng. Bài viết sử dụng phương pháp tổng quan hệ thống các nguồn thứ cấp bằng tiếng Anh và tiếng Trung để phân tích bản chất và tiến trình cải cách quản trị bệnh viện công. Kết quả cho thấy cải cách ở Trung Quốc mang nhiều đặc trưng của NPM, như nhấn mạnh hiệu quả, quản trị theo kết quả và tăng quyền chủ động cho nhà quản lý. Tuy nhiên, nghiên cứu chỉ ra hai điểm khác biệt quan trọng: cải cách hiện nay nhằm phần nào đảo ngược xu hướng thị trường hóa để củng cố tính công của bệnh viện công; đồng thời vẫn tồn tại khoảng cách đáng kể giữa diễn ngôn trao quyền cho nhà quản lý và thực tế kiểm soát chính trị.

Choi, S., & Ko, Y. (2024), “Top executives’ discretion and organizational performance : Analysis of quasi-governmental organizations in Korean government (Quyền tự quyết của lãnh đạo cấp cao và kết quả hoạt động của tổ chức: Phân tích các tổ chức bán công trong chính phủ Hàn Quốc)”, *International Review of Administrative Sciences*, 90 (2), 490-509 [151]. Tại Hàn Quốc, các tổ chức bán công (quasi-governmental organizations) có nhiều điểm tương đồng với đơn vị SNCL ở Việt Nam, đều là các tổ chức cung ứng dịch vụ công, hoạt động trong khuôn khổ quản lý của Nhà nước nhưng được trao mức độ tự chủ nhất định về tài chính, tổ chức và quản trị nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động. Trong nghiên cứu này, nhóm tác giả đã phân tích tác động của mức độ tự chủ của lãnh đạo cấp cao đến kết quả hoạt động của các tổ chức bán công tại Hàn Quốc. Kết quả nghiên cứu cho thấy quyền tự chủ của lãnh đạo có ảnh hưởng tích

cực đến hiệu quả tổ chức, đặc biệt trong bối cảnh môi trường quản trị cho phép linh hoạt trong ra quyết định. Tuy nhiên, mức độ tác động này phụ thuộc đáng kể vào cơ chế kiểm soát và trách nhiệm giải trình nhằm hạn chế rủi ro lạm quyền. Bên cạnh đó, các yếu tố như quy mô tổ chức, mức độ cạnh tranh và đặc thù ngành nghề đóng vai trò điều tiết mối quan hệ giữa quyền tự chủ và hiệu quả hoạt động.

1.2. CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU TRONG NƯỚC

1.2.1. Một số công trình nghiên cứu liên quan đến đơn vị sự nghiệp công lập

Lê Xuân Trường, Lý Phương Duyên (2016), “Chính sách thuế đối với đơn vị sự nghiệp công lập và định hướng hoàn thiện”, *Tạp chí Tài chính*, số 4/2016 [130]. Bài viết tập trung phân tích các vấn đề liên quan đến chính sách thuế đối với đơn vị SNCL ở Việt Nam, đặc biệt là trong bối cảnh tự chủ tài chính và xã hội hóa dịch vụ công. Hai tác giả đã chỉ ra rằng, mặc dù đơn vị SNCL đã được trao quyền tự chủ tài chính, nhưng hệ thống chính sách thuế hiện tại vẫn còn nhiều bất cập. Cụ thể, các đơn vị này phải tuân thủ các quy định về thuế giá trị gia tăng và thuế thu nhập doanh nghiệp, nhưng lại không được hưởng các ưu đãi thuế đối với các hoạt động xã hội hóa như giáo dục, y tế và văn hóa. Điều này gây khó khăn trong việc đảm bảo tự chủ tài chính và tối ưu hóa các nguồn lực tài chính. Một trong những đóng góp nổi bật của nghiên cứu là việc đề xuất cải tiến chính sách thuế để tạo điều kiện cho các đơn vị SNCL tự chủ tài chính tốt hơn, đặc biệt là trong việc xác định mức thuế hợp lý đối với các dịch vụ công và tính giá dịch vụ công theo đúng yêu cầu thực tế của từng ngành. Nghiên cứu nhấn mạnh việc cần thiết phải hoàn thiện khung pháp lý về thuế và các cơ chế ưu đãi thuế nhằm hỗ trợ các đơn vị SNCL phát triển bền vững và cải thiện chất lượng dịch vụ công.

Lê Anh Tuấn (2018), “*Cơ sở lý luận và thực tiễn về cơ chế hoạt động phi lợi nhuận của các đơn vị cung ứng dịch vụ công*”, Đề tài khoa học cấp Bộ, Bộ Nội vụ [131]. Đề tài nghiên cứu cơ chế hoạt động của các đơn vị SNCL trong

việc cung ứng dịch vụ công, nêu ra đặc điểm và tiêu chí xác định cơ chế phi lợi nhuận của các đơn vị cung ứng dịch vụ công, đồng thời phân tích kinh nghiệm quốc tế về cơ chế hoạt động này. Đặc biệt, đề tài đi sâu vào phân tích thực trạng hoạt động phi lợi nhuận của các đơn vị cung cấp dịch vụ công tại Việt Nam, tập trung vào hai lĩnh vực quan trọng là y tế và giáo dục. Các tác giả thu thập và cập nhật thông tin, số liệu về các tổ chức phi lợi nhuận trong hai lĩnh vực này, đồng thời phân tích kết quả hoạt động của các đơn vị SNCL hiện nay, đặc biệt là cơ chế tài chính và quản lý nhà nước đối với các đơn vị này. Đề tài đề ra các quan điểm và phương hướng xây dựng cơ chế hoạt động phi lợi nhuận của các đơn vị SNCL, từ đó đề xuất hai nhóm giải pháp chính: hoàn thiện hệ thống pháp luật và thực hiện cơ chế hoạt động phi lợi nhuận hiệu quả tại các đơn vị SNCL. Những giải pháp này nhằm tăng cường hiệu quả hoạt động và đảm bảo minh bạch tài chính trong các đơn vị SNCL.

Tiến Dũng và Thu Oanh (2020), *“Tinh giản biên chế: Đổi mới, sắp xếp tổ chức bộ máy hành chính nhà nước và đơn vị sự nghiệp công lập hoạt động hiệu lực, hiệu quả”*, Nxb. Tài chính, Hà Nội [52]. Nghiên cứu tập trung phân tích sâu sắc cơ chế vận hành của bộ máy hành chính và hệ thống các đơn vị SNCL, từ đó chỉ ra những điểm nghẽn trong cấu trúc tổ chức và quản lý nhân sự. Thay vì chỉ liệt kê các con số biên chế, nhóm tác giả đã đi sâu vào phân tích tính quy luật và những mâu thuẫn nội tại của bộ máy như: thực trạng thừa nhân lực ở các khâu gián tiếp nhưng thiếu chuyên gia đầu ngành trong các lĩnh vực kinh tế mũi nhọn; việc duy trì quá nhiều đơn vị sự nghiệp hưởng lương từ ngân sách nhà nước đã tạo ra rào cản cho việc giải phóng nguồn lực xã hội; việc quản lý nhân sự dựa trên bằng cấp và thâm niên, thay vì căn cứ vào chỉ số hiệu quả công việc (KPIs), dẫn đến sự trì trệ trong bộ máy hành chính. Đóng góp nổi bật của nghiên cứu là đề xuất lộ trình tinh giản biên chế không thuần túy là cắt giảm số lượng, mà là quá trình tối ưu hóa danh mục vị trí việc làm gắn liền với cải cách tiền lương và đổi mới phương thức quản trị. Nhóm tác giả đã cung cấp các giải pháp mang tính chiến lược về việc phân cấp, phân quyền và đẩy

mạnh xã hội hóa dịch vụ công nhằm giảm bớt gánh nặng cho ngân sách nhà nước; trên cơ sở ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý biên chế, giúp minh bạch hóa quy trình và giảm thiểu các khâu trung gian không cần thiết.

Nguyễn Minh Phương (2020), “Hoàn thiện pháp luật về tổ chức đơn vị sự nghiệp công lập ở nước ta hiện nay”, *Tạp chí Nghiên cứu lập pháp*, số 4 (404), tháng 2/2020, [99]. Bài viết tập trung vào những vấn đề pháp lý cần hoàn thiện để nâng cao hiệu quả hoạt động của các đơn vị này. Tác giả chỉ ra rằng, mặc dù hệ thống pháp luật về đơn vị SNCL đã được cải thiện qua các Nghị định và Luật, nhưng vẫn tồn tại nhiều hạn chế trong việc cơ cấu lại tổ chức, phân bổ ngân sách và quản lý nguồn nhân lực. Cụ thể, các đơn vị SNCL thường gặp khó khăn trong việc đảm bảo tính tự chủ tài chính, xã hội hóa dịch vụ công và quy hoạch mạng lưới đơn vị. Nghiên cứu nhân mạnh cần phải bổ sung các quy định về sáp nhập, hợp nhất và giải thể các đơn vị không hiệu quả, nhằm tạo ra một hệ thống đơn vị SNCL tinh gọn, hiệu quả và giảm thiểu lãng phí NSNN. Đóng góp nổi bật của bài viết là đề xuất các giải pháp pháp lý thúc đẩy tự chủ về tổ chức bộ máy, tăng cường quyền tự chủ tài chính cho các đơn vị SNCL, đồng thời cải thiện quy trình sắp xếp, tổ chức lại các đơn vị theo đúng yêu cầu thực tiễn, nhằm nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của các đơn vị SNCL trong giai đoạn cải cách hành chính.

Võ Văn Nhị, Mai Thị Hoàng Minh (2020), “Thiết lập mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến việc áp dụng mô hình PBB tại các đơn vị sự nghiệp công lập ở Việt Nam”, *Tạp chí Nghiên cứu Tài chính-Marketing*, số 60-12/2020, TP. Hồ Chí Minh [95]. Bài viết nghiên cứu tập trung làm rõ các yếu tố tác động đến việc áp dụng mô hình dự toán ngân sách dựa trên kết quả hoạt động (PBB) tại các đơn vị SNCL. Mô hình PBB là một công cụ quản lý tài chính được triển khai rộng rãi trên thế giới, với mục tiêu tăng cường hiệu quả sử dụng ngân sách công, cải thiện sự minh bạch và trách nhiệm giải trình trong việc phân bổ ngân sách. Tuy nhiên, việc áp dụng mô hình này tại Việt Nam gặp không ít khó khăn, do thiếu sự đồng thuận từ các bên liên quan, các rào cản về thể chế và năng lực áp dụng trong các đơn vị SNCL. Nghiên cứu sử dụng lý

thuyết hành vi dự định (TPB) làm nền tảng để phân tích các nhân tố như nhận thức về lợi thế của PBB, rào cản trong triển khai, năng lực của bản thân đối với thay đổi và sự hỗ trợ của tổ chức trong việc áp dụng mô hình này. Các kết quả nghiên cứu cho thấy sự hỗ trợ của tổ chức và nhận thức về lợi ích của PBB có tác động tích cực đáng kể đến việc áp dụng mô hình, tuy nhiên đang có những rào cản quá trình này. Những phát hiện này đóng góp vào việc xây dựng các chính sách hỗ trợ từ Chính phủ nhằm thúc đẩy việc áp dụng PBB trong các đơn vị SNCL ở Việt Nam.

Nguyễn Minh Phương (2021), “Tổ chức lại hệ thống đơn vị sự nghiệp công lập phù hợp với cơ chế kinh tế thị trường và hội nhập quốc tế”, *Tạp chí Lý luận chính trị*, số 1/2021 [102]. Bài viết đã phân tích bối cảnh và yêu cầu đổi mới tổ chức các đơn vị SNCL trong giai đoạn Việt Nam tiếp tục cải cách hành chính và hội nhập quốc tế. Trong bối cảnh nền kinh tế thị trường phát triển mạnh mẽ và yêu cầu cạnh tranh toàn cầu, các đơn vị SNCL không thể tiếp tục hoạt động theo cơ chế bao cấp, phân tán và thiếu hiệu quả như trước. Các dịch vụ công, bao gồm giáo dục, y tế và văn hóa, cần được cải thiện về chất lượng và hiệu quả để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của người dân và xã hội. Nghiên cứu chỉ ra rằng, để các đơn vị SNCL hoạt động hiệu quả trong bối cảnh mới, cần phải tinh gọn bộ máy, tăng cường tự chủ tài chính, và xã hội hóa dịch vụ công. Đặc biệt, tác giả nhấn mạnh rằng, việc áp dụng cơ chế tự chủ tài chính và cải cách cơ chế phân bổ ngân sách sẽ giúp các đơn vị SNCL nâng cao năng lực quản trị, đồng thời giảm thiểu sự phụ thuộc vào ngân sách nhà nước. Những giải pháp này giúp các đơn vị này phát triển bền vững và đáp ứng yêu cầu của nền kinh tế thị trường và quá trình hội nhập quốc tế.

Lương Thanh Cường (2022), “Bàn thêm một số vấn đề lý luận và thực tiễn về đơn vị sự nghiệp công lập hiện nay”, *Tạp chí Quản lý nhà nước*, số 321(10/2022) [49]. Bài viết đã làm rõ vấn đề lý luận và thực tiễn liên quan đến việc tổ chức và quản lý các đơn vị SNCL tại Việt Nam. Về lý luận, tác giả phân tích các khái niệm cơ bản liên quan đến đơn vị SNCL, như dịch vụ công,

tổ chức phi lợi nhuận, cơ chế hoạt động phi lợi nhuận; các đơn vị SNCL hoạt động trong khuôn khổ pháp lý của Nhà nước, nhưng phải đảm bảo tính tự chủ trong việc thực hiện các nhiệm vụ được giao, nhất là tự chủ tài chính và tự chịu trách nhiệm về hiệu quả hoạt động. Về thực tiễn, bài viết chỉ ra những khó khăn, vướng mắc trong việc triển khai cơ chế tự chủ tài chính tại các đơn vị SNCL, gây hạn chế trong việc cải thiện chất lượng dịch vụ công do thiếu sự đồng bộ trong các quy định pháp lý. Đóng góp nổi bật của bài viết là đưa ra các giải pháp, như: tinh gọn bộ máy, tăng cường tự chủ tài chính, và cải cách cơ chế quản lý để nâng cao chất lượng dịch vụ công và đảm bảo hiệu quả hoạt động cho các đơn vị SNCL.

Nguyễn Thị Minh Ngọc, Lê Văn Chiến (2022), “Vai trò lãnh đạo của cấp ủy, tổ chức đảng trong các đơn vị sự nghiệp công lập hiện nay”, *Tạp chí Lý luận chính trị điện tử*, ngày 22/02/2024 [90]. Bài viết nghiên cứu về vai trò của cấp ủy và tổ chức đảng trong việc lãnh đạo các đơn vị SNCL thực hiện nhiệm vụ chính trị; khảo sát thực trạng tại ba thành phố: Hà Nội, Đà Nẵng và Cần Thơ, với 314 đảng viên tham gia. Kết quả khảo sát cho thấy các đảng bộ, chi bộ đã thực hiện khá tốt công tác ban hành nghị quyết về nhiệm vụ chính trị và quản lý hoạt động các đơn vị SNCL. Nghị quyết số 97-QĐ/TW là cơ sở pháp lý quan trọng để các tổ chức đảng lãnh đạo và chỉ đạo các đơn vị. Nghiên cứu chỉ ra rằng sự lãnh đạo của đảng bộ có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả hoạt động của các đơn vị SNCL, nhất là trong việc đảm bảo chất lượng dịch vụ công và thực hiện các chính sách nhà nước. Một trong những giải pháp cốt lõi được đưa ra là tăng cường vai trò lãnh đạo của tổ chức đảng trong việc xây dựng và thực hiện nghị quyết về các nhiệm vụ chính trị và hoạt động của các đơn vị này; đồng thời hoàn thiện công tác kiểm tra, giám sát để bảo đảm các nghị quyết được triển khai một cách đồng bộ và hiệu quả. Đặc biệt, việc nâng cao năng lực lãnh đạo của các tổ chức đảng sẽ tạo ra sự thống nhất cao trong việc thực hiện các mục tiêu chiến lược, cải thiện chất lượng cung cấp dịch vụ công, đặc biệt là trong cải cách hành chính và thực hiện tự chủ tài chính.

Ngô Văn Hùng (2024), “Đảng bộ thành phố Hà Nội tiếp tục đổi mới hệ thống tổ chức và quản lý, nâng cao chất lượng, hiệu quả hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập”, *Tạp chí Công sản điện tử*, ngày 18/6/2024 [76]. Bài viết tập trung luận giải vai trò lãnh đạo của Đảng bộ trong việc đổi mới tổ chức và quản lý các đơn vị SNCL tại Hà Nội. Nghiên cứu chỉ ra rằng, việc tăng cường sự lãnh đạo của Đảng sẽ giúp các đơn vị SNCL nâng cao hiệu quả hoạt động, đặc biệt trong bối cảnh yêu cầu cải cách hành chính và tự chủ tài chính ngày càng tăng. Đóng góp nổi bật của nghiên cứu là chỉ rõ các giải pháp quan trọng để hoàn thiện công tác lãnh đạo của Đảng, bao gồm việc xây dựng hệ thống tổ chức lãnh đạo hiệu quả, nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ và cải cách phương thức quản lý các đơn vị SNCL. Nghiên cứu nhấn mạnh tầm quan trọng của việc tăng cường sự minh bạch, đảm bảo tính trách nhiệm trong quản lý các đơn vị công và ứng dụng công nghệ thông tin để cải thiện hiệu quả dịch vụ công.

Lê Thị Thu Hằng (2024), “Giải pháp nâng cao hiệu quả giám sát của Quốc hội đối với hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập”, *Tạp chí Quản lý nhà nước*, số 346 [70]. Tác giả đã phân tích tầm quan trọng của vai trò giám sát mà Quốc hội thực hiện đối với hoạt động của các đơn vị SNCL tại Việt Nam. Theo đó, Quốc hội không chỉ giám sát qua các chính sách, pháp luật, mà còn thực hiện thông qua các hoạt động kiểm tra và giám sát cụ thể, giúp đảm bảo tính minh bạch, hiệu quả và tuân thủ pháp luật của các đơn vị này. Việc giám sát của Quốc hội trở nên đặc biệt quan trọng vì các đơn vị SNCL không chỉ sử dụng NSNN mà còn thực hiện tự chủ tài chính, tạo ra những nguy cơ tiềm ẩn về lạm dụng nguồn lực công. Nghiên cứu nhấn mạnh trong các hoạt động giám sát, Quốc hội cần đánh giá tính hiệu quả của các chính sách, đề ra những điều chỉnh kịp thời nếu phát hiện vi phạm hoặc khi các đơn vị này không thực hiện đúng quy định. Bài viết còn đề xuất các giải pháp nâng cao hiệu quả giám sát, bao gồm hoàn thiện khung pháp lý, tăng cường sự phối hợp giữa các cơ quan giám sát, và ứng dụng công nghệ thông tin để theo dõi hoạt động của các đơn vị SNCL, qua đó giúp nâng cao chất lượng cung cấp dịch vụ công cho người dân.

Hoàng Văn Hoan và Nguyễn Thanh Tân (2025), “Kinh nghiệm quốc tế về quản lý các đơn vị sự nghiệp công “đặc thù” ở một số nước và hàm ý chính sách đối với Việt Nam”, *Tạp chí Quản lý nhà nước điện tử*, ngày 25/8/2025 [71] Bài viết phân tích mô hình quản lý các đơn vị SNC “đặc thù” ở Trung Quốc (Học viện Hành chính quốc gia - NAG), Hàn Quốc (Trường Chính sách công KDI), Pháp (Viện Dịch vụ công quốc gia - INSP) và Hoa Kỳ (các tổ chức nghiên cứu chính sách độc lập). Các tác giả chỉ ra điểm chung của các mô hình là cơ chế “tự chủ trong kiểm soát”: mở rộng tự chủ tài chính, đa dạng hóa nguồn thu và quốc tế hóa hoạt động, đồng thời gắn với kiểm soát chính trị, minh bạch tài chính và giám sát đa tầng; từ đó khuyến nghị Việt Nam hoàn thiện khung pháp lý đặc thù, thiết kế cơ chế tài chính hỗn hợp và xây dựng hệ thống giám sát đa tầng gắn với trách nhiệm giải trình. Đây là những kinh nghiệm quốc tế có giá trị tham khảo cho việc đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL ở nước ta nói chung và tỉnh Hưng Yên nói riêng.

1.2.2. Các công trình nghiên cứu liên quan đến tổ chức và hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập, các đơn vị sự nghiệp công lập của tỉnh

Đoàn Hương Quỳnh (2016), “Tự chủ tài chính đối với đơn vị sự nghiệp công: Đột phá mới và các yêu cầu thực hiện”, *Tạp chí Tài chính*, số 4/2016 [112]. Bài viết trình bày các yếu tố và yêu cầu quan trọng trong việc tự chủ tài chính đối với các đơn vị SNCL tại Việt Nam theo Nghị định số 16/2015/NĐ-CP. Nghiên cứu chỉ ra việc thực hiện cơ chế tự chủ tài chính là một bước đột phá trong việc chuyển đổi các đơn vị này từ cơ chế bao cấp sang tự chịu trách nhiệm tài chính.

Hoàng Phúc và cộng sự (2017), “*Thực hiện xã hội hóa các đơn vị sự nghiệp công lập trên địa bàn tỉnh Sơn La hiện nay - Thực trạng và đề xuất một số giải pháp*”, Đề tài khoa học cấp tỉnh, Trường Đại học Tây Bắc, Sơn La [97]. Nghiên cứu tập trung phân tích quá trình thí điểm chuyển đơn vị SNCL thành công ty cổ phần tại một số đơn vị trên địa bàn tỉnh Sơn La, qua đó đánh giá tính khả thi của chủ trương cổ phần hóa đơn vị SNCL trong cung ứng dịch vụ công. Trên cơ sở tổng kết thực tiễn triển khai, nghiên cứu làm rõ quy trình thực

hiện cổ phần hóa, bao gồm tổ chức bán cổ phần công khai, xác định giá trị doanh nghiệp và vận hành theo khung pháp lý của Luật doanh nghiệp. Kết quả cho thấy quá trình chuyển đổi diễn ra tương đối thuận lợi, với việc cổ phiếu được phân phối theo đúng quy định và có xu hướng tăng giá, phản ánh kỳ vọng tích cực của thị trường đối với các mô hình cung ứng dịch vụ sau chuyển đổi. Đáng chú ý, nghiên cứu chỉ ra rằng quyền lợi của người lao động được bảo đảm, số lượng viên chức rời khỏi đơn vị không đáng kể, trong khi hoạt động cung cấp dịch vụ vẫn được duy trì ổn định sau cổ phần hóa. Mặc dù hiệu quả lợi nhuận chưa đạt mức kỳ vọng trong giai đoạn đầu, các doanh nghiệp sau chuyển đổi đã đảm bảo được chi thường xuyên và duy trì hoạt động liên tục.

Nguyễn Viết Lợi (2017), “Đổi mới toàn diện, tái cơ cấu các đơn vị sự nghiệp công”, *Tạp chí Tài chính*, số 12/2017, Hà Nội [85]. Bài viết phân tích quá trình đổi mới và tái cơ cấu các đơn vị SNCL tại Việt Nam, đặc biệt trong bối cảnh yêu cầu cải cách hành chính và nâng cao chất lượng dịch vụ công. Tác giả đưa ra những giải pháp đột phá để thúc đẩy sự thay đổi toàn diện đối với các đơn vị SNCL, tập trung vào việc tăng cường tự chủ tài chính và quản trị hiệu quả; hoàn thiện hệ thống pháp lý, tạo ra các cơ chế rõ ràng và thống nhất, giúp các đơn vị SNCL chủ động trong việc quản lý tài chính, đặc biệt là định mức giá dịch vụ công và cơ chế phân bổ ngân sách gắn liền với hiệu quả hoạt động. Bên cạnh đó, cần đẩy mạnh xã hội hóa dịch vụ công, tạo điều kiện cho các đơn vị SNCL hợp tác với khu vực tư nhân, huy động nguồn lực bên ngoài để nâng cao chất lượng dịch vụ. Một giải pháp mang tính đột phá khác là việc tăng cường quyền tự chủ về tổ chức bộ máy, cho phép các đơn vị SNCL chủ động trong việc tuyển dụng nhân sự, điều chỉnh biên chế và xây dựng các cơ chế động viên, khen thưởng phù hợp.

Phùng Thị Phong Lan (2018), “Hoàn thiện đội ngũ viên chức đáp ứng yêu cầu đổi mới, nâng cao hiệu quả hoạt động đơn vị sự nghiệp công lập theo tinh thần nghị quyết số 19-NQ/TW của Hội nghị lần thứ 6 Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa XII”, *Tạp chí Giáo dục lý luận*, số 281 (11/2018) [80].

Tác giả đã phân tích làm rõ những yêu cầu và giải pháp đối với đội ngũ viên chức trong các đơn vị SNCL để đáp ứng yêu cầu cải cách và nâng cao hiệu quả hoạt động của các đơn vị này, đặc biệt trong bối cảnh thực hiện Nghị quyết số 19-NQ/TW. Tác giả chỉ ra rằng, đội ngũ viên chức phải có đủ tài, tâm, tầm để chủ động, linh hoạt trong việc thực hiện công việc, nâng cao chất lượng dịch vụ công; đó không chỉ là kiến thức chuyên môn mà còn là khả năng sáng tạo và ứng biến trong môi trường cạnh tranh, đặc biệt là khi xã hội hóa dịch vụ công ngày càng mạnh mẽ. Cùng với đó, phẩm chất đạo đức và tinh thần phục vụ cũng được xem là yếu tố quan trọng để đảm bảo sự hài lòng của người dân và đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của xã hội. Tác giả đề xuất các giải pháp như tăng cường đào tạo, bồi dưỡng viên chức, xây dựng vị trí việc làm phù hợp, và thực hiện chính sách thu hút nhân tài để nâng cao chất lượng đội ngũ.

Hà Thị Bích Thủy (2018), “Giải pháp nâng cao chất lượng hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập thành phố Hà Nội hiện nay”, *Tạp chí Lý luận chính trị*, số 12/2018 [124]. Bài viết tập trung phân tích những yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng hoạt động của đơn vị SNCL tại Hà Nội, từ đó đề xuất các giải pháp cải thiện hiệu quả hoạt động. Nghiên cứu chỉ ra rằng, mặc dù các đơn vị SNCL đóng vai trò quan trọng trong việc cung cấp dịch vụ công, nhưng hiện đang đối mặt với những vấn đề như quản lý tài chính chưa hiệu quả, quản lý nhân sự thiếu đồng bộ, kết quả công việc chưa cao. Để nâng cao chất lượng hoạt động, tác giả khuyến nghị tăng cường quyền tự chủ tài chính, hoàn thiện cơ chế quản lý và nâng cao năng lực đội ngũ cán bộ, viên chức thông qua công tác đào tạo, bồi dưỡng. Điểm nổi bật trong nghiên cứu là việc ứng dụng công nghệ thông tin để cải tiến quy trình công việc, giúp nâng cao tính minh bạch và hiệu quả quản lý.

Đỗ Đức Kiên (2019), “*Nghiên cứu tác động của tự chủ tài chính đến chất lượng bệnh viện tại các bệnh viện công lập ở Việt Nam*”, Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội [79]. Luận án tập trung nghiên cứu tác động của cơ chế tự chủ tài chính đối với chất lượng bệnh viện công lập tại

các bệnh viện thuộc Bộ Y tế. Mục tiêu chính là làm rõ mối liên hệ giữa mức độ tự chủ tài chính và hiệu quả hoạt động của các bệnh viện, đặc biệt trong việc cải thiện chất lượng dịch vụ y tế. Các chỉ tiêu chất lượng bệnh viện được sử dụng bao gồm số lượt khám bệnh, số bệnh nhân nội trú, số ca phẫu thuật và thủ thuật, cùng với công suất sử dụng giường bệnh. Phương pháp nghiên cứu mô hình hồi quy bội được áp dụng để phân tích tác động của tự chủ tài chính đến chất lượng bệnh viện, trong đó chỉ ra rằng mức độ tự chủ tài chính cao có tác động tích cực đến hầu hết các chỉ tiêu chất lượng bệnh viện, ngoại trừ số ca thủ thuật. Điều này cho thấy khi các bệnh viện có khả năng chủ động về tài chính, họ có thể cải thiện nhiều khía cạnh trong quản lý và cung cấp dịch vụ, qua đó nâng cao chất lượng bệnh viện.

Nguyễn Trọng Cơ (2020), *“Giải pháp thực hiện cơ chế tự chủ trong đơn vị sự nghiệp công lập cấp tỉnh ở Quảng Ninh”*, Nxb. Đại học Quốc gia Hà Nội [48]. Nhóm tác giả đã tập trung nghiên cứu và đề xuất các giải pháp cụ thể nhằm thực hiện cơ chế tự chủ tài chính tại các đơn vị SNCL cấp tỉnh ở Quảng Ninh. Phân tích thực trạng triển khai cơ chế tự chủ trong các đơn vị này, làm rõ các yếu tố tác động như cơ chế quản lý, chế độ tài chính, phân cấp quản lý, và quản lý nhân sự; chỉ ra những khó khăn trong việc xác định mức độ tự chủ và các chính sách khuyến khích, nhất là sự thiếu đồng bộ giữa các quy định pháp lý và thực tế triển khai.

Trần Văn Ngợi và cộng sự (2020), *“Đánh giá hiệu quả hoạt động của tổ chức hành chính nhà nước và đơn vị sự nghiệp công lập tại Việt Nam”*, Nxb. Thông tin - truyền thông, Hà Nội [93]. Nhóm tác giả đã tập trung nghiên cứu về các phương pháp và tiêu chí đánh giá hiệu quả hoạt động của tổ chức hành chính nhà nước và đơn vị SNCL tại Việt Nam. Công trình không chỉ phân tích các chỉ số đánh giá hiệu quả như năng suất lao động, chất lượng dịch vụ công, sự hài lòng của người dân, mà còn chỉ ra các yếu tố tác động đến sự thay đổi trong cơ chế quản lý, bao gồm quản trị nhân sự, quản lý tài chính và công tác tổ chức bộ máy. Đặc biệt, tác giả làm rõ các thách thức trong việc áp dụng các

tiêu chí đánh giá hiệu quả quản lý nhà nước và hoạt động của đơn vị SNCL, đặc biệt là trong bối cảnh cải cách hành chính và yêu cầu tăng cường tự chủ tài chính của các đơn vị sự nghiệp.

Nguyễn Minh Phương (2020), “Sắp xếp, tổ chức lại các đơn vị sự nghiệp công lập ở nước ta hiện nay”, *Tạp chí Lý luận chính trị*, số 2/2020 [100]. Tác giả đã phân tích chỉ rõ nhiệm vụ sắp xếp, tổ chức lại đơn vị SNCL là việc sắp xếp, kiện toàn các đơn vị SNCL đã có dưới các hình thức: sáp nhập; hợp nhất; chia tách; thay đổi vị trí pháp lý để hình thành đơn vị SNCL mới nhằm đạt mục tiêu đã đề ra của các chủ thể có thẩm quyền. Mục đích của tổ chức lại hệ thống đơn vị SNCL là xây dựng hệ thống các đơn vị SNCL hợp lý, góp phần nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của đơn vị SNCL, đáp ứng nhu cầu thụ hưởng dịch vụ SNC ngày càng cao của người dân.

Đặng Thị Thủy (2021), “Đẩy mạnh cơ chế tự chủ tài chính tại các đơn vị sự nghiệp công lập”, *Tạp chí Tài chính*, Kỳ 2 tháng 6/2021, Bộ Tài chính [123]. Bài viết đã làm rõ vai trò then chốt của cơ chế tự chủ tài chính trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động của đơn vị SNCL tại Việt Nam. Nghiên cứu chỉ ra rằng, nhiều đơn vị SNCL đã bắt đầu triển khai cơ chế này, nhưng quá trình thực hiện gặp không ít khó khăn, nhất là trong cân đối tài chính, quản lý nguồn thu chi và cải cách tổ chức bộ máy. Cơ chế tự chủ tài chính tạo ra động lực phát triển bền vững, nhưng việc thiếu chính sách hỗ trợ và khuyến khích các đơn vị SNCL trong quá trình chuyển đổi là một trong những yếu tố cản trở. Đóng góp quan trọng của nghiên cứu là đề xuất các giải pháp, như hoàn thiện khung pháp lý, cải thiện năng lực tài chính nội bộ, và ứng dụng công nghệ vào quản lý tài chính để tăng tính hiệu quả và minh bạch trong hoạt động của đơn vị SNCL.

Hoàng Đình Minh (2021), “Đề xuất hoàn thiện cơ chế chính sách chuyển đổi đơn vị sự nghiệp công thành doanh nghiệp công ích của thành phố Hà Nội đến 2025”, Đề tài khoa học cấp thành phố, Sở Khoa học và Công nghệ Hà Nội [86]. Nghiên cứu tập trung vào việc đề xuất và hoàn thiện cơ chế, chính sách chuyển đổi đơn vị SNC thành doanh nghiệp công ích của thành phố Hà Nội

đến năm 2025 trong bối cảnh đổi mới khu vực công, mở rộng xã hội hóa dịch vụ công và giảm dần cơ chế bao cấp đối với các tổ chức cung ứng dịch vụ xã hội. Trên nền tảng phân tích chính sách, tổng kết thực tiễn và điều tra xã hội học, đề tài xây dựng khung lý luận về đơn vị SNC, doanh nghiệp công ích, cơ chế chuyển đổi, tiêu chí đánh giá hiệu quả chuyển đổi, đồng thời đối chiếu kinh nghiệm quốc tế và trong nước để xác định bài học phù hợp với điều kiện thể chế của Việt Nam. Đóng góp quan trọng của đề tài là khảo sát thực tiễn Hà Nội trong các lĩnh vực giáo dục, y tế và bảo vệ môi trường, chỉ ra khá rõ các điểm nghẽn về cơ chế tự chủ tài chính, xử lý tài sản công, phối hợp giữa cơ quan quản lý, cơ chế giám sát chất lượng dịch vụ sau chuyển đổi và năng lực quản trị của người đứng đầu.

Nguyễn Minh Phương (2021), *“Tổ chức lại hệ thống đơn vị sự nghiệp công lập ở Việt Nam đến năm 2030 - Lý luận và thực tiễn”*, Nxb. Chính trị quốc gia- Sự thật, Hà Nội [101]. Tác giả đã cung cấp một cái nhìn tổng quan và chi tiết về quá trình tổ chức lại các đơn vị SNCL trong bối cảnh cải cách hành chính và đổi mới khu vực công. Nghiên cứu không chỉ làm rõ các vấn đề lý luận liên quan đến tổ chức hệ thống đơn vị SNCL, mà còn đánh giá thực trạng tổ chức và hoạt động của các đơn vị SNCL; chỉ ra những khó khăn trong việc tự chủ tài chính và xã hội hóa dịch vụ công. Bằng việc khảo sát thực tiễn các mô hình tự chủ tài chính tại các đơn vị SNCL, tác giả làm nổi bật các hạn chế về cơ cấu tổ chức, sự chưa đồng bộ giữa các văn bản pháp lý và thực tiễn áp dụng, cũng như thiếu tính linh hoạt trong việc điều chỉnh cơ cấu bộ máy và quản lý nhân sự. Trên cơ sở đó, tác giả đề xuất các giải pháp tổng thể nhằm tinh gọn bộ máy, tăng cường tính tự chủ tài chính và nâng cao chất lượng dịch vụ công.

Nguyễn Ngọc Vân và cộng sự (2021), *“Giải pháp nâng cao năng lực quản trị các đơn vị sự nghiệp công lập của tỉnh Quảng Ninh”*, Đề tài khoa học cấp tỉnh, Quảng Ninh [139]. Nghiên cứu này đóng góp một khung khổ lý luận hệ thống về năng lực quản trị đơn vị SNCL, chuyển dịch từ tư duy quản lý

hành chính thuần túy sang quản trị hiện đại dựa trên hiệu suất. Phát hiện mới của nhóm tác giả nằm ở việc nhận diện các biến số cấu thành năng lực quản trị thông qua sự tương tác giữa bốn trụ cột: thực thi nhiệm vụ chuyên môn, tối ưu hóa bộ máy nhân sự, quản trị tài chính công và khai thác hạ tầng kỹ thuật. Bằng phương pháp so sánh thực chứng giữa mô hình quản trị tại các đô thị lớn như Hà Nội, TP. Hồ Chí Minh với đặc thù địa phương tại Quảng Ninh, nghiên cứu đã chỉ ra sự thiếu đồng bộ trong việc vận hành các đơn vị sự nghiệp theo cơ chế thị trường. Nhóm nghiên cứu đã hệ thống giải pháp phân hóa theo loại hình, lĩnh vực và quy mô hoạt động, thay vì áp dụng một mô hình quản trị rập khuôn. Cách tiếp cận này cho phép các đơn vị SNCL, đặc biệt trong các ngành dịch vụ như du lịch, có thể chủ động xác lập lộ trình tự chủ và nâng cao năng lực cạnh tranh.

Nguyễn Trường Giang (2021), *“Hoàn thiện cơ chế tự chủ tài chính cho các đơn vị sự nghiệp công lập ở Việt Nam”*, Đề tài khoa học cấp bộ, Viện Chiến lược và Chính sách Tài chính, Bộ Tài chính [61]. Nghiên cứu tập trung vào cơ chế tự chủ tài chính của đơn vị SNCL trong bối cảnh tiếp tục đổi mới cơ chế quản lý và cơ chế hoạt động theo chủ trương của Đảng, đồng thời bảo đảm tính thống nhất với hệ thống pháp luật hiện hành và định hướng sửa đổi các văn bản liên quan. Trên cơ sở đánh giá thực trạng thiết kế chính sách và quá trình triển khai cơ chế tự chủ tài chính tại Việt Nam, chỉ rõ những bất cập trong phân loại mức độ tự chủ tài chính, cơ chế tiền lương, sử dụng chênh lệch thu chi, chi trả thu nhập tăng thêm và trích lập các quỹ tại đơn vị SNCL. Đóng góp nổi bật của nghiên cứu là tiếp cận vấn đề không chỉ ở bình diện pháp lý mà còn gắn với yêu cầu thực tiễn của việc mở rộng xã hội hóa dịch vụ SNC, qua đó chỉ ra nhu cầu xây dựng một khuôn khổ quy định bao quát hơn, có khả năng áp dụng thống nhất nhưng vẫn phù hợp với đặc thù từng lĩnh vực.

Phạm Thị Hoàng Phương (2022), *“Một số vấn đề đặt ra trong quá trình chuyển các đơn vị sự nghiệp công lập thành công ty cổ phần”*, *Tạp chí Cộng sản điện tử*, ngày 19/4/2022 [105]. Bài viết tập trung làm rõ quá trình chuyển

đổi mô hình hoạt động của các đơn vị SNCL thành công ty cổ phần tại Việt Nam, nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động và giảm áp lực NSNN. Nghiên cứu chỉ ra rằng, tính đến năm 2021, có khoảng 5% các đơn vị SNCL đã thực hiện chuyển đổi mô hình sang doanh nghiệp cổ phần hoặc công ty TNHH, tiêu biểu như Bệnh viện Bạch Mai và Trường Đại học Ngoại thương. Quá trình chuyển đổi giúp các đơn vị này hoạt động theo cơ chế thị trường, tăng cường tự chủ tài chính, tạo điều kiện cho cải thiện chất lượng dịch vụ công và nâng cao sự minh bạch trong hoạt động tài chính. Tuy nhiên một số thách thức đặt ra trong việc chuyển đổi, gồm thiếu đồng bộ trong hệ thống pháp lý, khó khăn trong việc điều chỉnh cơ chế tài chính, và quản lý nhân sự chưa đủ linh hoạt.

Nguyễn Đăng Dũng (2022), *“Tác động của tự chủ đến kết quả hoạt động của các đơn vị sự nghiệp khoa học, công nghệ công lập ở Việt Nam”*, Luận án Tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội [50]. Luận án nghiên cứu về tác động của tự chủ đến kết quả hoạt động của các đơn vị sự nghiệp khoa học công nghệ công lập tại Việt Nam đã làm rõ mối quan hệ giữa tự chủ và hiệu quả hoạt động của các đơn vị này. Nghiên cứu sử dụng mô hình nghiên cứu lý thuyết và thực nghiệm để đánh giá tác động của các khía cạnh tự chủ như quản lý điều hành, chính sách, tổ chức bộ máy và tài chính đến các kết quả hoạt động, bao gồm kết quả tài chính và kết quả chuyên môn. Các giả thuyết nghiên cứu đã được kiểm định qua mô hình cấu trúc tuyến tính SEM và phương pháp hồi quy, cho thấy tự chủ có ảnh hưởng tích cực và đáng kể đến hiệu quả hoạt động của các đơn vị này. Cụ thể, tự chủ tài chính là yếu tố then chốt thúc đẩy sự cải thiện trong quản lý và sử dụng nguồn lực của đơn vị, đồng thời giúp tăng tính linh hoạt và sáng tạo trong công việc. Tuy nhiên, theo tác giả, để tự chủ đạt hiệu quả, các đơn vị cần đảm bảo đầy đủ nguồn lực về tài chính, nhân sự và công nghệ.

Nguyễn Minh Phương (2022), *“Cơ sở khoa học chuyển một số đơn vị sự nghiệp kinh tế thành công ty cổ phần”*, đề tài khoa học cấp Bộ, Bộ Nội vụ [105]. Nghiên cứu đã tập trung phân tích làm rõ cơ sở khoa học của chuyển một số đơn vị sự nghiệp kinh tế thành công ty cổ phần như: khái niệm và nội

dung, đặc điểm chuyển một số đơn vị sự nghiệp kinh tế thành công ty cổ phần; sự cần thiết và các tiêu chí đánh giá hiệu quả chuyển đổi đơn vị sự nghiệp kinh tế thành công ty cổ phần; trách nhiệm của tổ chức, cá nhân trong việc chuyển một số đơn vị sự nghiệp kinh tế thành công ty cổ phần; các yếu tố ảnh hưởng đến chuyển đơn vị sự nghiệp kinh tế thành công ty cổ phần. Đồng thời hệ thống hoá kinh nghiệm đa dạng hoá hình thức sở hữu đối với các đơn vị sự nghiệp của một số quốc gia trên thế giới và chỉ ra giá trị tham khảo đối với Việt Nam.

Phạm Thị Thanh Vân (2022), “Hoàn thiện cơ chế tự chủ tài chính đối với đơn vị sự nghiệp công lập”, *Tạp chí Quản lý nhà nước online*, ngày 14/06/2022 [140]. Tác giả cho rằng Nghị định số 60/2021/NĐ-CP của Chính phủ ngày 21/6/2021 về cơ chế tự chủ tài chính của đơn vị SNCL được kỳ vọng sẽ mang lại hiệu ứng tích cực trong đổi mới cơ chế tự chủ tài chính của đơn vị SNCL, tuy nhiên, nội dung Nghị định có những điểm bất cập. Bài viết đưa ra một số kiến nghị sửa đổi một số quy định trong Nghị định nhằm hoàn thiện cơ chế tự chủ tài chính đối với đơn vị SNCL trong thời gian tới.

Phạm Thị Minh Việt (2022), “Những khó khăn, vướng mắc trong thực hiện cơ chế tự chủ tài chính đối với các đơn vị sự nghiệp công lập theo Nghị định 60/2021/NĐ-CP”, *Tạp chí Khoa học tài chính-kế toán*, số 12/2022, TP. Hồ Chí Minh [142]. Bài viết phân tích những thách thức và khó khăn trong việc thực hiện cơ chế tự chủ tài chính đối với các đơn vị SNCL tại Việt Nam sau khi Nghị định số 60/2021/NĐ-CP có hiệu lực. Mặc dù nghị định này là một bước tiến trong đổi mới cơ chế tự chủ tài chính, giúp các đơn vị SNCL nâng cao tính chủ động tài chính và cải thiện chất lượng dịch vụ công, nhưng quá trình thực thi vẫn gặp phải nhiều vấn đề. Các khó khăn chủ yếu gồm: sự chậm trễ trong việc giao quyền tự chủ tài chính, thiếu các quy định rõ ràng về danh mục dịch vụ công sử dụng NSNN, và vấn đề phân loại mức tự chủ tài chính cho các đơn vị SNCL. Bên cạnh đó, một số quy định chưa thực sự đồng bộ với các văn bản pháp lý khác, gây khó khăn trong triển khai.

Hoàng Thị Lan Hương và cộng sự (2023), “*Cơ sở khoa học nâng cao năng lực quản trị của đơn vị sự nghiệp công lập ở Việt Nam hiện nay*”, Đề tài khoa học cấp bộ, Bộ Nội vụ [77]. Nghiên cứu tập trung luận giải cơ sở khoa học của việc nâng cao năng lực quản trị của đơn vị SNCL ở Việt Nam trong bối cảnh mở rộng quyền tự chủ, đẩy mạnh xã hội hóa dịch vụ SNC và thúc đẩy chuyển đổi số. Đề tài đã hệ thống hóa khái niệm, nội hàm, chủ thể, phương thức và tiêu chí đánh giá năng lực quản trị của đơn vị SNCL, đồng thời phân tách năng lực này thành các cấu phần chủ yếu, gồm quản trị thực hiện nhiệm vụ, quản trị tổ chức bộ máy, quản trị nhân lực, quản trị tài chính và tài sản công. Nghiên cứu sử dụng cách tiếp cận liên ngành, kết hợp phân tích, so sánh và điều tra xã hội học với 400 phiếu khảo sát, qua đó cung cấp căn cứ thực tiễn cho việc đánh giá giai đoạn 2018–2022.

Trần Hương Xuân (2023), “*Đổi mới quản lý tài chính các trường đại học công lập trong điều kiện tự chủ và nâng cao chất lượng giáo dục đại học*”, Luận án tiến sĩ, Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh, Hà Nội [146]. Luận án nghiên cứu việc cải cách quản lý tài chính tại các trường đại học công lập ở Việt Nam, trong bối cảnh các trường ngày càng mở rộng quyền tự chủ tài chính để nâng cao chất lượng đào tạo. Nghiên cứu làm rõ các yếu tố như huy động tài chính, quản lý chi tiêu và phân phối kết quả tài chính trong các trường đại học công lập, đồng thời phân tích tác động của các yếu tố này đến mức độ tự chủ tài chính và chất lượng giáo dục. Một trong những phát hiện quan trọng của nghiên cứu là sự thiếu đồng bộ trong các chính sách tài chính, cũng như các vấn đề phát sinh từ hệ thống học phí và cơ chế phân bổ ngân sách không công bằng.

Nguyễn Quốc Sửu (2023), “Đổi mới đơn vị sự nghiệp công lập trong bối cảnh hiện nay”, *Tạp chí Lãnh đạo và Chính sách*, số 1/2023, Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh, Hà Nội [117]. Bài viết cho rằng trong bối cảnh tự chủ tài chính và xã hội hóa dịch vụ công, các đơn vị SNCL gặp phải nhiều thách thức về quản lý tài chính, quản trị nhân sự và tổ chức bộ máy. Cụ

thể, đến cuối năm 2021, có khoảng 55% các đơn vị SNCL đã bắt đầu áp dụng cơ chế tự chủ tài chính ở một mức độ nhất định, trong khi phần còn lại vẫn phụ thuộc vào NSNN. Tỷ lệ các bệnh viện công lập và trường đại học công lập áp dụng cơ chế tự chủ tài chính cao nhất, với 70% bệnh viện và 60% trường đại học đã thực hiện tự chủ tài chính toàn bộ hoặc một phần. Tuy nhiên, số liệu khảo sát cho thấy, 60% các đơn vị SNCL gặp khó khăn trong việc quản lý tài chính và huy động nguồn lực ngoài ngân sách.

Tạ Ngọc Hải (2023), *Áp dụng phương thức quản trị doanh nghiệp đối với đơn vị sự nghiệp công lập ở Việt Nam*, Nxb. Tư pháp, Hà Nội [66]. Nhóm tác giả nghiên cứu việc áp dụng phương thức quản trị doanh nghiệp vào quản lý các đơn vị SNCL ở Việt Nam, nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động trong bối cảnh cải cách hành chính và yêu cầu xã hội hóa dịch vụ công. Nghiên cứu chỉ ra rằng, dù các đơn vị SNCL vẫn hoạt động theo cơ chế bao cấp, việc áp dụng các nguyên lý quản trị doanh nghiệp có thể mang lại nhiều lợi ích trong việc tinh gọn bộ máy, nâng cao tính tự chủ tài chính và cải thiện chất lượng dịch vụ công. Đặc biệt, các phương thức như quản trị tài chính linh hoạt, quản lý nhân sự theo hiệu suất và quản lý hiệu quả dựa trên kết quả đầu ra có thể giúp các đơn vị SNCL vượt qua các thách thức tài chính và tổ chức hiện nay. Ví dụ điển hình là việc áp dụng các cơ chế tự chủ tài chính ở một số bệnh viện công và trường đại học công đã cải thiện đáng kể chất lượng dịch vụ và tiết kiệm chi phí.

Trương Quốc Việt (2023), “Yêu cầu đối với quá trình tổ chức lại các đơn vị sự nghiệp công lập và một số khuyến nghị chính sách”, *Tạp chí Lãnh đạo và Chính sách*, số 3/2023, Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh, Hà Nội [143]. Bài viết đưa ra những giải pháp đột phá trong việc cải cách và tái cơ cấu các đơn vị SNCL, như: đổi mới tư duy quản lý, chuyển từ mô hình quản lý hành chính sang mô hình dịch vụ công chuyên nghiệp; tăng cường tự chủ tài chính và tự chịu trách nhiệm của các đơn vị SNCL; nâng cao năng lực quản trị nội bộ và áp dụng công nghệ thông tin để cải tiến quy trình làm việc, tăng hiệu quả và giảm thiểu thủ tục hành chính.

Nguyễn Đào Tùng và cộng sự (2023), *“Nghiên cứu nâng cao hiệu quả thực hiện cơ chế tự chủ tài chính trong các đơn vị sự nghiệp công lập cấp tỉnh trên địa bàn tỉnh Ninh Bình”*, Đề tài khoa học cấp tỉnh, Sở Khoa học và Công nghệ tỉnh Ninh Bình [132]. Nghiên cứu tập trung xây dựng và hoàn thiện khung lý thuyết về cơ chế tự chủ tài chính trong đơn vị SNCL cấp tỉnh, đồng thời phân tích thực trạng triển khai cơ chế này trên địa bàn tỉnh Ninh Bình trong giai đoạn 2015–2020. Trên cơ sở tiếp cận kết hợp giữa phân tích lý thuyết và đánh giá thực tiễn, nghiên cứu làm rõ mức độ thực hiện tự chủ tài chính, những chuyển biến trong quản lý thu – chi, chỉ ra các hạn chế liên quan đến năng lực quản trị tài chính và cơ chế phân bổ nguồn lực tại các đơn vị SNCL. Kết quả nghiên cứu không chỉ nêu ra các điểm nghẽn mà còn đề xuất hệ thống giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả vận hành cơ chế tự chủ, gắn với yêu cầu đổi mới quản lý tài chính công.

Lê Nguyệt Hà (2024), *“Ảnh hưởng của tự chủ đối với hiệu quả hoạt động tại các bệnh viện công lập tuyến trung ương ở Việt Nam”*, Luận án Tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội [63]. Luận án đã tập trung vào việc phân tích và đánh giá tác động của cơ chế tự chủ tài chính đối với các bệnh viện tuyến trung ương công lập. Tác giả nghiên cứu mối quan hệ giữa tự chủ tài chính và chất lượng dịch vụ y tế tại các bệnh viện công lập tuyến trung ương, chỉ ra rằng tự chủ tài chính đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động của các cơ sở y tế công. Cụ thể, nghiên cứu sử dụng mô hình hồi quy và các chỉ số như số lượt khám bệnh, số bệnh nhân nội trú, số ca phẫu thuật để đo lường chất lượng bệnh viện. Kết quả cho thấy tự chủ tài chính tác động mạnh đến các chỉ tiêu này, giúp các bệnh viện cải thiện năng lực phục vụ và tối ưu hóa nguồn lực. Luận án nhận định rằng, mặc dù tự chủ tài chính mang lại nhiều lợi ích, việc áp dụng cơ chế này vẫn gặp khó khăn do những hạn chế trong cơ cấu nhân sự, cơ sở vật chất và sự thiếu hụt đầu tư.

Nguyễn Thị Ngọc Xuân (2024), *“Nâng cao hiệu quả hoạt động của đơn vị sự nghiệp công lập từ thực tiễn tỉnh Bình Dương”*, *Tạp chí Quản lý nhà*

nước điện tử, ngày 6/6/2024 [145]. Bài viết tập trung làm rõ các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của đơn vị SNCL tại Bình Dương trong bối cảnh cải cách hành chính và thực hiện cơ chế tự chủ tài chính. Theo dữ liệu từ tỉnh Bình Dương, tính đến năm 2023, có 92% các đơn vị SNCL trong tỉnh đã triển khai cơ chế tự chủ tài chính một phần hoặc toàn bộ, tuy nhiên, tỷ lệ tự chủ tài chính hoàn toàn mới chỉ đạt khoảng 18%. Các đơn vị này đóng vai trò quan trọng trong việc cung cấp dịch vụ công, hiện vẫn gặp nhiều khó khăn trong quản lý tài chính, quản trị nhân sự, và phân bổ nguồn lực.

Đinh Thị Bích Thu và cộng sự (2025), “*Đánh giá thực trạng và giải pháp sắp xếp bộ máy của các đơn vị sự nghiệp công lập trong lĩnh vực giáo dục, y tế trên địa bàn tỉnh Đắk Lắk*”, Đề tài khoa học cấp tỉnh, Sở Nội vụ tỉnh Đắk Lắk [121]. Nghiên cứu tập trung phân tích, đánh giá thực trạng sắp xếp bộ máy của các đơn vị SNCL trong lĩnh vực giáo dục và y tế trên địa bàn tỉnh Đắk Lắk giai đoạn 2018–2024. Kết quả chỉ ra những chuyển biến về tinh giản biên chế, cơ cấu lại vị trí lãnh đạo quản lý, chuyển đổi sang cơ chế tự chủ tài chính và kiện toàn hoạt động theo quy định pháp luật chuyên ngành, đồng thời chỉ rõ các hạn chế trong phân bổ nguồn lực và hiệu quả vận hành.

Phan Thị Cẩm Giang (2024), “Phân tích một số kết quả hoạt động của đơn vị sự nghiệp công lập tại tỉnh Bình Dương”, *Tạp chí Công Thương*, số 16 tháng 7/2024 [62] đã phân tích một số kết quả hoạt động của đơn vị SNCL tại tỉnh Bình Dương, chỉ ra những hạn chế, vướng mắc và nguyên nhân và đánh giá thực trạng sắp xếp, tổ chức lại các đơn vị SNCL. Đóng góp đáng kể của bài viết là đã đề xuất các nhóm giải pháp hoàn thiện hoạt động của các đơn vị SNCL tại tỉnh Bình Dương trong thời gian tới, như: tiếp tục hoàn thiện thể chế, chính sách, tăng cường tổ chức thực hiện và bảo đảm các nguồn lực, nhằm tháo gỡ những ràng buộc về cơ chế, chính sách, nâng cao hiệu quả hoạt động của các đơn vị SNCL theo hướng tăng quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm của các đơn vị SNCL và thúc đẩy xã hội hóa cung ứng dịch vụ SNC.

Phạm Thị Lệ Ngọc (2025), “Quảng Ninh đổi mới, sắp xếp các đơn vị sự nghiệp công lập tinh gọn, hiệu quả”, *Tạp chí Công sản điện tử*, ngày 01/12/2025 [92] cho biết với sự vào cuộc của cả hệ thống chính trị, sự đồng lòng của nhân dân, việc sắp xếp các đơn vị SNCL trên địa bàn tỉnh đã đạt một số kết quả bước đầu, cụ thể: trong lĩnh vực y tế, sáp nhập Bệnh viện đa khoa Hạ Long vào Bệnh viện đa khoa tỉnh Quảng Ninh; sáp nhập Trung tâm bảo trợ tâm thần vào Bệnh viện Bảo vệ sức khỏe tâm thần thành Bệnh viện Sức khỏe tâm thần; sắp xếp 13 trung tâm y tế thành 5 bệnh viện đa khoa khu vực. Trong lĩnh vực giáo dục, tỉnh Quảng Ninh tiến hành sáp nhập 4 trường trung học phổ thông công lập thành 2 trường; đồng thời, 13 trung tâm giáo dục nghề nghiệp - giáo dục thường xuyên và 1 trung tâm hướng nghiệp - giáo dục thường xuyên tỉnh được sắp xếp thành một trung tâm duy nhất, có trụ sở chính và các phân hiệu; thực hiện tinh gọn mạnh mẽ đối với các đơn vị trực thuộc Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch. Đóng góp đáng lưu ý của bài viết là đã xác định một số nhiệm vụ tiếp tục sắp xếp các đơn vị SNCL trong thời gian tới.

Trần Việt Thắng (2026), “Từ cơ sở khoa học đến thực tiễn triển khai mô hình chính quyền địa phương hai cấp ở Việt Nam”, *Tạp chí Quản lý nhà nước điện tử*, ngày 16/5/2026 [120] đã phân tích cơ sở khoa học và thực tiễn triển khai mô hình chính quyền địa phương hai cấp, đánh giá kết quả bước đầu, hạn chế và đề xuất các giải pháp về thể chế, nhân lực, chuyển đổi số và giám sát - những vấn đề tác động trực tiếp đến tổ chức và hoạt động của các đơn vị SNCL ở cấp cơ sở.

Lê Thị Hồng Hạnh và Nguyễn Gia Dân (2025), “Tăng cường hiệu quả công tác quản lý thu - chi quỹ tiền mặt trong đơn vị sự nghiệp công lập”, *Tạp chí Công Thương - Các kết quả nghiên cứu khoa học và ứng dụng công nghệ*, số 24/2025 [67]. Bài viết phân tích tầm quan trọng của việc quản lý quỹ tiền mặt trong bối cảnh đổi mới cơ chế tài chính công và thực hiện tự chủ theo Nghị định số 60/2021/NĐ-CP. Từ khảo sát thực tiễn cho thấy nhiều đơn vị đã có tiến bộ trong việc ghi chép, đối chiếu và sử dụng phần mềm kế toán,

song vẫn còn các bất cập như chi vượt định mức, thiếu chứng từ hợp lệ, không cập nhật sổ sách kịp thời và thiếu kiểm tra nội bộ. Nguyên nhân bao gồm cơ chế kiểm soát lỏng lẻo, năng lực cán bộ chưa đồng đều và ứng dụng công nghệ còn hạn chế.

Phạm Huỳnh Lan Vi “Tái cấu trúc và đổi mới cơ chế quản trị tại các đơn vị sự nghiệp công lập ở Việt Nam: Nghiên cứu tích hợp từ góc nhìn tài chính công và kế toán trách nhiệm, *Tạp chí Kinh tế - Tài chính online*, ngày 26/6/2026 [141]. Bài viết cho rằng trong bối cảnh cải cách khu vực công và thúc đẩy tự chủ tài chính, các đơn vị SNCL tại Việt Nam đối mặt với yêu cầu tái cấu trúc tổ chức, đổi mới cơ chế quản trị và nâng cao trách nhiệm giải trình. Bằng phương pháp tổng hợp và phân tích các nghiên cứu thực nghiệm kết hợp với hệ thống thể chế hiện hành, nghiên cứu chỉ ra rằng, cơ chế tự chủ tài chính đã góp phần cải thiện hiệu quả phân bổ nguồn lực và chất lượng cung ứng dịch vụ công, nhưng vẫn còn nhiều hạn chế về cơ chế định giá, đo lường hiệu suất và minh bạch tài chính. Đồng thời, việc triển khai kế toán trách nhiệm, áp dụng Chuẩn mực Kế toán công Việt Nam và chuyển đổi số trong quản trị công còn gặp nhiều khó khăn về dữ liệu, nhân lực và hạ tầng công nghệ.

Nguyễn Thanh Tân (2026), “Các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý nguồn kinh phí đầu tư cơ sở vật chất, trang thiết bị trong đơn vị sự nghiệp công lập: nghiên cứu trường hợp Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh”. *Tạp chí Quản lý nhà nước online*, ngày 15/5/2026 [119]. Bài viết xây dựng mô hình phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý nguồn kinh phí đầu tư cơ sở vật chất, trang thiết bị trong các đơn vị SNCL lĩnh vực giáo dục – đào tạo thông qua khảo sát tại Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh. Nghiên cứu xây dựng và kiểm định mô hình các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý nguồn kinh phí đầu tư cơ sở vật chất, trang thiết bị (EFF), bao gồm các nhân tố: thể chế quản lý (INS), cơ cấu tổ chức (ORG), năng lực đội ngũ (PER), hạ tầng công nghệ (STR), mức độ số hóa (DIG) và tự chủ tài chính (FIN). Thông qua các phương pháp phân tích định lượng như EFA, CFA và SEM, nghiên cứu xác

định mức độ và thứ tự tác động của các nhân tố, qua đó làm rõ cấu trúc vận hành của quản lý nguồn kinh phí đầu tư cơ sở vật chất, trang thiết bị trong cách tiếp cận dựa trên bằng chứng thực nghiệm.

Nguyễn Thị Cẩm Phương - Ngô Tấn Xuân Hồng (2026), “Nâng cao hiệu quả thực hiện cơ chế tự chủ tài chính tại Trường Trung cấp Hồng Ngự, tỉnh Đồng Tháp”, *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế - Tài chính online*, ngày 18/7/2026 [104]. Đổi mới cơ chế tự chủ tài chính đang tạo áp lực lớn đối với các cơ sở giáo dục nghề nghiệp công lập, đặc biệt trong bối cảnh hệ thống được sắp xếp, tinh gọn và chuyển đổi mô hình quản lý. Nghiên cứu phân tích thực trạng tự chủ tài chính tại Trường Trung cấp Hồng Ngự, tỉnh Đồng Tháp trên cơ sở số liệu thứ cấp về thu - chi giai đoạn 2021-2024 và khảo sát 40 cán bộ, viên chức, chuyên gia bằng thang đo Likert 5 mức. Kết quả cho thấy, tổng nguồn thu tăng đáng kể qua các năm; tỷ lệ tự bảo đảm chi thường xuyên tăng hàng năm. Tuy nhiên, mức tự chủ này còn phụ thuộc lớn vào khoản thu đào tạo đặt hàng đột biến của từng năm, chưa thực sự bền vững. Từ đó, nghiên cứu đề xuất 5 nhóm giải pháp gắn với 3 trụ cột tự chủ thu - tự chủ chi - năng lực quản trị.

Nhật Nam (2026), “Tiếp tục sắp xếp, tinh gọn tổ chức bộ máy, nâng cao hiệu quả vận hành chính quyền địa phương 2 cấp”, *Tạp chí Tổ chức nhà nước và Lao động điện tử*, ngày 08/7/2026 [88]. Bài viết cập nhật yêu cầu của Chính phủ về tiếp tục sắp xếp, tinh gọn tổ chức bộ máy trong quá trình vận hành mô hình.

Hà Linh (2026), “Đổi mới cơ chế hoạt động của đơn vị sự nghiệp công, nâng cao chất lượng phục vụ”, *Tạp chí Tổ chức nhà nước và Lao động điện tử*, ngày 16/7/2026 [84]. Bài viết tiếp cận đổi mới đơn vị SNCL theo hướng không chỉ dừng lại ở tinh gọn đầu mối, tinh giản biên chế và giảm số người hưởng lương từ NSNN mà chuyển trọng tâm sang nâng cao chất lượng dịch vụ SNC, xây dựng mô hình quản trị hiện đại và lấy người dân làm trung tâm phục vụ. Điểm đáng chú ý là bài viết làm rõ xu hướng chuyển từ cơ chế

“quản lý” sang “quản trị”, mở rộng quyền tự chủ đi đôi với trách nhiệm giải trình, phân cấp, phân quyền và đánh giá kết quả đầu ra; đồng thời chỉ ra các điểm nghẽn về mức độ tự chủ chưa đồng đều, cơ chế giá dịch vụ và đặt hàng còn chậm, năng lực quản trị còn nặng tính hành chính. Từ đó, bài viết nhấn mạnh yêu cầu đổi mới quản trị, phát triển nguồn nhân lực, ứng dụng chuyển đổi số và xây dựng cơ chế đánh giá dựa trên chất lượng dịch vụ, mức độ hài lòng của người dân. Những luận điểm này bổ sung trực tiếp cho cách tiếp cận của luận án về mối quan hệ giữa đổi mới tổ chức và đổi mới hoạt động, trong đó chất lượng, hiệu quả phục vụ là thước đo quan trọng của kết quả đổi mới.

Thu Hà (2026), “Những điểm mới về tuyển dụng, sử dụng và quản lý viên chức theo Nghị định số 259/2026/NĐ-CP”, *Tạp chí Tổ chức nhà nước và Lao động điện tử*, ngày 06/7/2026 [65]. Bài viết phân tích khuôn khổ thể chế mới về tuyển dụng, sử dụng và quản lý viên chức theo hướng tăng cường phân cấp, giao quyền tự chủ cho đơn vị SNCL, gắn quản lý viên chức với vị trí việc làm, năng lực và kết quả thực hiện nhiệm vụ. Bài viết làm rõ việc phân cấp thẩm

Quang Phúc - Thanh Thủy (2026), “Nghị định số 299 bước hoàn thiện quan trọng về tổ chức đơn vị sự nghiệp công lập”, *Tạp chí Tòa án nhân dân điện tử*, ngày 31/7/2026 [98]; Thuỳ Dương (2026), “Chính phủ ban hành Nghị định số 299/2026/NĐ-CP ngày 28/7/2026 quy định tổ chức đơn vị sự nghiệp công lập”, *Tạp chí Quản lý nhà nước điện tử*, ngày 30/7/2026 [53]; Trịnh Quyết (2026), “Quy định mới về tổ chức đơn vị sự nghiệp công lập”, *Kiểm sát Online*, ngày 31/7/2026 [111] cùng phân tích, giới thiệu những nội dung mới của Nghị định số 299/2026/NĐ-CP. Nhóm bài viết cho thấy khuôn khổ pháp lý về tổ chức đơn vị SNCL được hoàn thiện theo hướng thống nhất các nội dung về thành lập, tổ chức lại, giải thể, chuyển giao, phân loại, xếp hạng và tự chủ về tổ chức bộ máy; gắn việc thành lập, tổ chức lại với mức độ tự chủ tài chính, hiệu quả hoạt động và yêu cầu tinh gọn đầu mối. Đáng chú ý, cơ chế tự chủ được đặt trong mối quan hệ đồng bộ giữa thực hiện nhiệm vụ, tổ

chức bộ máy, nhân sự và tài chính thông qua đề án tự chủ và lộ trình nâng cao mức độ tự chủ theo từng giai đoạn 5 năm. Hệ thống tiêu chí xếp hạng cũng mở rộng theo hướng chú trọng quy mô, chất lượng nguồn nhân lực, mức độ hiện đại hóa và số hóa, hiệu quả hoạt động, chất lượng dịch vụ SNC, mức độ hài lòng của người dân và hiệu quả quản lý tài chính. Các bài viết này phản ánh bước chuyển từ quản lý chủ yếu dựa trên đầu vào và cơ cấu tổ chức sang quản trị gắn với tự chủ, kết quả đầu ra, chất lượng dịch vụ và trách nhiệm giải trình; tuy nhiên, chủ yếu dừng ở phân tích chính sách và giới thiệu quy định mới, chưa kiểm chứng việc tổ chức thực hiện trong thực tiễn địa phương.

Các công trình công bố gần đây, nhất là trong năm 2026, đã cập nhật đáng kể những thay đổi về thể chế, chính sách đối với đơn vị SNCL trong điều kiện thực hiện mô hình chính quyền địa phương hai cấp. Hướng nghiên cứu đã chuyển dần từ tập trung chủ yếu vào sắp xếp đầu mối và tự chủ tài chính sang tiếp cận đồng bộ hơn về tự chủ thực hiện nhiệm vụ, tổ chức bộ máy, nhân sự và tài chính; quản trị theo kết quả đầu ra; phân loại, xếp hạng; chuyển đổi số; chất lượng dịch vụ và trách nhiệm giải trình. Tuy nhiên, phần lớn các công trình mới chủ yếu phân tích chủ trương, chính sách và khuôn khổ pháp lý ở phạm vi cả nước hoặc giới thiệu các quy định mới ban hành; nghiên cứu thực chứng về quá trình tổ chức thực hiện các cơ chế này tại địa phương còn hạn chế. Đặc biệt, chưa có công trình nghiên cứu một cách hệ thống, toàn diện về mối quan hệ giữa sắp xếp tổ chức, phân cấp quản lý, tự chủ, quản trị nhân lực, cơ chế tài chính, chuyển đổi số và chất lượng cung ứng dịch vụ SNC tại tỉnh Hưng Yên sau hợp nhất và trong điều kiện vận hành mô hình chính quyền địa phương hai cấp. Đây tiếp tục là khoảng trống mà luận án tập trung giải quyết.

Tuy nhiên, các bài viết này chủ yếu tiếp cận ở phạm vi cả nước hoặc trong bối cảnh tổ chức chính quyền địa phương hai cấp nói chung, chỉ có một số ít bài viết về chủ đề này sau ngày 01/7/2025; chưa có nghiên cứu chuyên sâu về đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của một tỉnh cụ thể

như Hưng Yên trong bối cảnh mới. Đây tiếp tục là khoảng trống mà luận án tập trung giải quyết.

1.3. KHÁI QUÁT KẾT QUẢ CỦA CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU LUẬN ÁN KẾ THỪA VÀ NHỮNG VẤN ĐỀ LUẬN ÁN TẬP TRUNG NGHIÊN CỨU

1.3.1. Khái quát kết quả của các công trình nghiên cứu có liên quan đến đề tài

Tổng quan các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước liên quan đến đơn vị SNCL và tổ chức, hoạt động của các đơn vị SNCL, các đơn vị SNCL của tỉnh cho thấy vấn đề này đã được quan tâm nghiên cứu, tiếp cận dưới nhiều góc độ khác nhau, đạt được những kết quả quan trọng cả về lý luận và thực tiễn. Những kết quả đó là cơ sở quan trọng để luận án kế thừa, phát triển khi nghiên cứu về đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên hiện nay.

Thứ nhất, về lý luận, các công trình nghiên cứu đã góp phần làm sáng tỏ nhiều vấn đề cơ bản về đơn vị SNCL như khái niệm, đặc điểm, vị trí, vai trò, chức năng và mối quan hệ của đơn vị SNCL trong hệ thống tổ chức bộ máy nhà nước. Nhiều công trình đã luận giải khá rõ trách nhiệm của Nhà nước trong quản lý và tổ chức cung ứng dịch vụ SNC, vai trò của đơn vị SNCL trong bảo đảm an sinh xã hội, phát triển giáo dục, y tế, văn hóa, khoa học và các dịch vụ công thiết yếu khác. Bên cạnh đó, một số nghiên cứu đã tiếp cận vấn đề từ góc độ quản trị công, tự chủ, trách nhiệm giải trình, xã hội hóa dịch vụ SNC, đổi mới cơ chế hoạt động và tổ chức lại hệ thống đơn vị SNCL. Đây là những kết quả có giá trị quan trọng, tạo nền tảng lý luận để luận án tiếp tục nghiên cứu sâu hơn về tổ chức và hoạt động của các đơn vị SNCL ở cấp tỉnh trong điều kiện mới.

Thứ hai, về thực tiễn, các công trình nghiên cứu đã phản ánh tương đối toàn diện thực trạng tổ chức và hoạt động của các đơn vị SNCL ở một số quốc gia và ở Việt Nam trên nhiều phương diện như: cơ cấu tổ chức, mô hình quản lý, cơ chế tự chủ tài chính, tổ chức bộ máy, quản trị nhân sự, chất lượng cung ứng dịch vụ công và hiệu quả hoạt động của đơn vị. Một số nghiên cứu ở nước ngoài đã cung cấp kinh nghiệm về cải cách mô hình tổ chức, tăng

quyền tự chủ, nâng cao hiệu quả quản trị và kiểm soát chất lượng dịch vụ công. Ở Việt Nam, nhiều công trình đã bước đầu khảo sát, đánh giá thực trạng đổi mới tổ chức và hoạt động của các đơn vị SNCL trong từng lĩnh vực, từng địa phương hoặc từng nhóm đơn vị cụ thể; chỉ ra những kết quả đạt được, những hạn chế, bất cập và nguyên nhân trong quá trình thực hiện chủ trương đổi mới, nhất là về cơ chế tự chủ, sắp xếp tổ chức bộ máy, phân bổ nguồn lực, quản trị tài chính và nâng cao chất lượng dịch vụ SNC. Những kết quả này cung cấp cơ sở thực tiễn quan trọng để luận án tiếp tục kế thừa, đối chiếu và phân tích trường hợp tỉnh Hưng Yên.

Thứ ba, về định hướng giải pháp, các công trình nghiên cứu đã đề xuất nhiều nhóm giải pháp có giá trị tham khảo như: hoàn thiện thể chế, chính sách pháp luật về đơn vị SNCL; đổi mới cơ chế tự chủ gắn với tăng cường kiểm tra, giám sát và trách nhiệm giải trình; sắp xếp, tổ chức lại hệ thống đơn vị SNCL theo hướng tinh gọn, hiệu lực, hiệu quả; đổi mới cơ chế tài chính và phương thức phân bổ ngân sách; nâng cao năng lực quản trị, chất lượng đội ngũ viên chức và trách nhiệm của người đứng đầu; xây dựng hệ thống tiêu chí, chỉ số đánh giá hiệu quả hoạt động; đẩy mạnh xã hội hóa cung ứng dịch vụ SNC và ứng dụng công nghệ thông tin, chuyển đổi số trong quản lý, điều hành đơn vị SNCL. Các định hướng giải pháp này có giá trị tham khảo để luận án kế thừa, chọn lọc và phát triển thành các giải pháp phù hợp với đặc điểm tổ chức, hoạt động của các đơn vị SNCL trên địa bàn tỉnh Hưng Yên.

Nhìn chung, các công trình khoa học đã công bố có giá trị lý luận và thực tiễn sâu sắc, cung cấp nhiều luận cứ, dữ liệu và gợi mở quan trọng để luận án kế thừa, vận dụng và phát triển. Có thể thấy, nhiều nghiên cứu tiếp cận dưới góc nhìn quản lý kinh tế, tập trung vào các khía cạnh cụ thể như: cơ chế tự chủ tài chính, sắp xếp tổ chức bộ máy, quản trị nhân sự, cung ứng dịch vụ công, hoặc đổi mới hoạt động trong một số lĩnh vực cụ thể như: giáo dục, y tế, khoa học và công nghệ. Dưới góc độ xây dựng Đảng và Chính quyền nhà nước, đến nay chưa có công trình nào nghiên cứu một cách trực tiếp, toàn

diện, có hệ thống về đổi mới tổ chức và hoạt động của các đơn vị SNCL của một tỉnh cụ thể; cũng như chưa có công trình nào đi sâu làm rõ vai trò lãnh đạo của tổ chức đảng, trách nhiệm tổ chức thực hiện của chính quyền các cấp đối với quá trình đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL, từ đó đề xuất các giải pháp có tính khả thi cao, phù hợp với yêu cầu tinh gọn bộ máy, nâng cao hiệu quả hoạt động và bảo đảm chất lượng cung ứng dịch vụ SNC trong giai đoạn hiện nay.

Bên cạnh đó, trong bối cảnh sắp xếp lại đơn vị hành chính cấp tỉnh, cấp xã và thực hiện mô hình tổ chức chính quyền địa phương hai cấp từ ngày 01/7/2025, việc tổ chức lại hệ thống đơn vị SNCL của tỉnh trở thành yêu cầu cấp bách với nhiều vấn đề nổi cộm nhưng chưa có nhiều công trình đề cập như: đổi mới hoạt động và cơ chế tự chủ của các đơn vị SNCL phù hợp với từng loại hình đơn vị trong điều kiện phân cấp, phân quyền mạnh cho cấp xã; mô hình tổ chức và vận hành đơn vị SNCL cấp xã sau khi không còn cấp huyện; và các giải pháp bảo đảm chất lượng, khả năng tiếp cận dịch vụ công cho người dân trên địa bàn rộng hơn sau hợp nhất tỉnh.

Như vậy, chưa có công trình nào nghiên cứu một cách hệ thống, toàn diện về đổi mới tổ chức và hoạt động của các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên trong bối cảnh mới hiện nay. Chính khoảng trống đó là cơ sở để xác định tính cần thiết, tính mới và ý nghĩa lý luận, thực tiễn của luận án.

1.3.2. Những vấn đề luận án tập trung giải quyết

Dựa trên việc nhận diện những khoảng trống nghiên cứu cho thấy, đề tài luận án là hướng nghiên cứu mới, không trùng lặp với những công trình nghiên cứu đã công bố trước. Những vấn đề luận án tập trung giải quyết dưới đây bắt nguồn trực tiếp từ các khoảng trống nghiên cứu đã chỉ ra ở trên, nhất là việc chưa có công trình nghiên cứu chuyên sâu, cập nhật về đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên trong bối cảnh hợp nhất tỉnh và tổ chức chính quyền địa phương hai cấp. Luận án sẽ tập trung giải quyết những vấn đề cơ bản sau:

Một là, luận án nghiên cứu, làm rõ những vấn đề lý luận và thực tiễn về đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên hiện nay gồm: phân loại, chức năng nhiệm vụ, vai trò và đặc điểm các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên, nội dung, hình thức, đặc điểm và tính chất hoạt động các đơn vị SNCL, nội dung, phương thức và vai trò đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên.

Hai là, khảo sát, đánh giá thực trạng đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên, chỉ ra những ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân.

Ba là, xác định những yếu tố thuận lợi và khó khăn tác động và đề xuất phương hướng tiếp tục đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên trong thời gian tới.

Bốn là, đề xuất và luận giải những giải pháp tiếp tục đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên trong điều kiện hợp nhất tỉnh Thái Bình và tỉnh Hưng Yên, thực hiện mô hình tổ chức chính quyền địa phương 2 cấp từ ngày 01/7/2025.

Chương 2

NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ ĐỔI MỚI TỔ CHỨC VÀ HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP CỦA TỈNH HƯNG YÊN HIỆN NAY

2.1. KHÁI QUÁT VỀ TỈNH HƯNG YÊN, CÁC ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP CỦA TỈNH HƯNG YÊN

2.1.1. Khái quát về tỉnh Hưng Yên và hệ thống chính trị tỉnh Hưng Yên

2.1.1.1. Vị trí địa lý và điều kiện tự nhiên của tỉnh Hưng Yên

Trước thời điểm ngày 01/7/2025, Hưng Yên có diện tích tự nhiên khoảng 930,20 km², dân số 1.474.894 người; là một trong những tỉnh nhỏ nhất cả nước nhưng có mật độ dân số rất cao thuộc vùng đồng bằng sông Hồng. Tỉnh có 10 đơn vị hành chính cấp huyện, gồm 1 thành phố, 1 thị xã và 8 huyện; 139 đơn vị hành chính cấp xã, gồm 118 xã, 13 phường và 8 thị trấn; tổ chức cộng đồng dân cư có 2.623 thôn, tổ dân phố, gồm 2.205 thôn và 418 tổ dân phố. Số lượng đơn vị SNCL là 534 đơn vị. Tổng số cán bộ, công chức, viên chức là 25.395 người, gồm 4.647 cán bộ, công chức và 20.748 viên chức [57]

Thực hiện Nghị quyết số 60-NQ/TW ngày 12/4/2025 của Hội nghị lần thứ mười một Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa XIII về tiếp tục sắp xếp, tổ chức lại đơn vị hành chính các cấp và xây dựng mô hình tổ chức chính quyền địa phương hai cấp, từ ngày 01/7/2025 tỉnh Hưng Yên và Thái Bình hợp nhất lấy tên tỉnh là Hưng Yên với diện tích tự nhiên 2.514,81 km² và dân số hơn 3,56 triệu người. Toàn tỉnh hiện có 104 đơn vị hành chính cấp xã, gồm 93 xã và 11 phường; 1.322 thôn, tổ dân phố, gồm 1.117 thôn và 205 tổ dân phố; giảm 1.301 thôn, tổ dân phố, tương ứng giảm 49,6% so với trước sắp xếp [129].

Tỉnh Hưng Yên là vùng đất giàu truyền thống lịch sử, văn hóa và cách mạng, nổi tiếng từ xưa với thương cảng Phố Hiến sầm uất - nơi được người xưa ví "Thứ nhất Kinh Kỳ, thứ nhì Phố Hiến"; là vùng đất văn hiến, hiếu học, sản sinh nhiều danh nhân. Thái Bình là vùng đất "quê hương năm tấn", giàu truyền thống yêu nước và cách mạng, cái nôi của nhiều phong trào nông dân

tiêu biểu trong lịch sử. Sự hợp nhất hai địa phương không chỉ là sự cộng gộp về địa giới hành chính mà còn là sự kết hợp, bổ sung và phát huy những tiềm năng, thế mạnh khác nhau: Hưng Yên (trước sáp nhập) có thế mạnh về công nghiệp, đô thị hóa và vị trí tiếp giáp Thủ đô Hà Nội; Thái Bình có thế mạnh về nông nghiệp, kinh tế biển và nguồn nhân lực dồi dào. Đây là nền tảng để tỉnh Hưng Yên mới phát triển toàn diện, bền vững trong giai đoạn tới, đồng thời đặt ra yêu cầu phải tổ chức lại một cách khoa học hệ thống các đơn vị SNCL vốn trước đây thuộc hai hệ thống riêng biệt.

Tỉnh Hưng Yên tiếp giáp Thủ đô Hà Nội và các tỉnh, thành phố phát triển; có đường bờ biển tạo lợi thế phát triển kinh tế biển và các ngành kinh tế gắn với biển. Vị trí này giúp tỉnh nằm trên các trục giao thông huyết mạch, kết nối thuận lợi với Thủ đô Hà Nội, cảng biển Hải Phòng, sân bay quốc tế và các trung tâm kinh tế lớn, tạo điều kiện thuận lợi cho thu hút đầu tư, phát triển công nghiệp, thương mại, dịch vụ và logistics.

Về điều kiện tự nhiên, tỉnh Hưng Yên nằm trong vùng đồng bằng châu thổ phì nhiêu, địa hình tương đối bằng phẳng, đất đai màu mỡ, thuận lợi cho phát triển nông nghiệp hàng hóa, công nghiệp và đô thị. Hệ thống sông ngòi phong phú với các con sông lớn (sông Hồng, sông Luộc, sông Trà Lý và nhiều sông nội đồng) cung cấp nguồn nước dồi dào cho sản xuất và sinh hoạt, đồng thời tạo điều kiện cho giao thông đường thủy. Khí hậu nhiệt đới gió mùa, có bốn mùa tương đối rõ rệt, thuận lợi cho phát triển nông nghiệp đa dạng. Phần địa bàn giáp biển tạo điều kiện phát triển kinh tế biển, nuôi trồng và đánh bắt thủy hải sản, năng lượng tái tạo và du lịch sinh thái biển.

Những đặc điểm về vị trí địa lý và điều kiện tự nhiên nêu trên vừa là nền tảng, vừa quy định trực tiếp đến đặc điểm, nhu cầu và sự phân bố của hệ thống dịch vụ sự nghiệp công trên địa bàn. Địa hình bằng phẳng, mật độ dân cư cao tạo thuận lợi cho việc bố trí mạng lưới trường học, cơ sở y tế gần dân, nâng cao khả năng tiếp cận dịch vụ của người dân. Tuy nhiên, sau hợp nhất, quy mô địa bàn mở rộng đáng kể cùng với việc tổ chức chính quyền địa phương hai cấp đặt

ra yêu cầu mới về phân bố hợp lý, cân đối mạng lưới đơn vị sự nghiệp công lập giữa các vùng, tránh tình trạng tập trung quá mức ở khu vực đô thị mà thiếu hụt ở khu vực nông thôn, ven biển. Đây là một trong những căn cứ thực tiễn quan trọng cho việc tổ chức lại mạng lưới đơn vị sự nghiệp công lập của tỉnh.

2.1.1.2. Về tình hình kinh tế - xã hội của tỉnh Hưng Yên

Việc hợp nhất đã đưa quy mô kinh tế của tỉnh Hưng Yên lên một tầm cao mới, lọt vào nhóm các địa phương có quy mô kinh tế lớn nhất cả nước. Theo số liệu thống kê năm 2025, tổng sản phẩm trên địa bàn (GRDP) của tỉnh ước đạt 318.934 tỷ đồng (theo giá hiện hành), xếp thứ 12 trên tổng số 34 tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương sau khi sắp xếp lại. Con số này vượt xa tổng GRDP đơn lẻ của nhiều tỉnh trong khu vực, khẳng định vị thế một động lực tăng trưởng mới của vùng. So với năm 2024, GRDP của tỉnh tăng trưởng ấn tượng ở mức 8,78%, cao hơn đáng kể so với mức tăng trưởng chung của cả nước (ước khoảng 8,02%) [138].

Sự đóng góp vào tăng trưởng đến từ cả hai phân khu vực: Khu vực Hưng Yên: Tiếp tục duy trì đà tăng trưởng cao nhờ sự bùng nổ của các khu công nghiệp và đô thị dịch vụ. Các dự án bất động sản lớn tại Văn Giang và các khu công nghiệp dọc Quốc lộ 5, cao tốc Hà Nội - Hải Phòng hoạt động hiệu quả, đóng góp nguồn thu ngân sách lớn. Khu vực Thái Bình: Ghi nhận sự bứt phá với mục tiêu tăng trưởng năm 2025 lên tới 10,5%. Động lực chính đến từ việc giải ngân vốn đầu tư công mạnh mẽ, sự phục hồi của ngành dệt may, da giày và đặc biệt là sự đi vào hoạt động của các dự án công nghiệp quy mô lớn tại Khu kinh tế Thái Bình.

Cơ cấu kinh tế của tỉnh đang chuyển dịch tích cực theo hướng công nghiệp hóa, hiện đại hóa, giảm dần tỷ trọng nông nghiệp nhưng gia tăng giá trị gia tăng trên một đơn vị diện tích. Công nghiệp và xây dựng là 2 ngành trụ cột chính của nền kinh tế địa phương, chiếm hơn 53% cơ cấu GRDP. Sự sáp nhập đã tạo ra một chuỗi giá trị công nghiệp hoàn chỉnh hơn.

Tại phía Bắc, tập trung các ngành công nghiệp công nghệ cao, công

ngành hỗ trợ, điện tử và cơ khí chính xác, phục vụ trực tiếp cho các tập đoàn đa quốc gia Samsung, LG, Foxconn tại các tỉnh lân cận. Tại phía Đông Nam, phát triển các ngành công nghiệp nặng, công nghiệp năng lượng (điện khí LNG, điện gió), chế tạo máy và công nghiệp vật liệu xây dựng cao cấp (gốm sứ, kính). Khu kinh tế Thái Bình đang trở thành một địa bàn gia tăng thu hút vốn FDI thế hệ mới.

Mặc dù tỷ trọng giảm xuống còn khoảng 12,34%, nông nghiệp vẫn đóng vai trò là bộ đỡ an sinh quan trọng. Tỉnh Hưng Yên là vựa lúa lớn nhất Đồng bằng sông Hồng, đồng thời là thủ phủ của cây ăn quả (nhãn lồng Hưng Yên, cam Canh, bưởi Diễn). Tỉnh đang đẩy mạnh mô hình nông nghiệp công nghệ cao, nông nghiệp hữu cơ và OCOP (Chương trình mỗi xã một sản phẩm) để nâng cao giá trị gia tăng. Một điểm sáng trong bức tranh kinh tế là sự bứt phá của kinh tế số. Năm 2025, quy mô kinh tế số đạt khoảng 22,6 nghìn tỷ đồng, chiếm 7,16% GRDP, gấp 1,85 lần so với năm 2021 [138]. Điều này phản ánh nỗ lực chuyển đổi số toàn diện của chính quyền và doanh nghiệp trong việc áp dụng thương mại điện tử, thanh toán không dùng tiền mặt và quản trị số.

Đặc điểm kinh tế - xã hội nêu trên có tác động trực tiếp, sâu sắc đến tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh. Một mặt, sự phát triển kinh tế tạo nguồn lực dồi dào và làm nảy sinh nhu cầu ngày càng cao về dịch vụ sự nghiệp công chất lượng cao; quá trình công nghiệp hóa, đô thị hóa làm tăng nhanh nhu cầu về trường học, cơ sở y tế ở các khu công nghiệp, khu đô thị. Mặt khác, sự phân hóa về trình độ phát triển giữa khu vực đô thị - công nghiệp và khu vực nông thôn - ven biển đòi hỏi hệ thống dịch vụ công vừa phải hiện đại hóa để đáp ứng nhu cầu cao ở khu vực phát triển, vừa phải bảo đảm tính bao phủ, công bằng để mọi người dân, kể cả ở vùng khó khăn, đều được tiếp cận dịch vụ cơ bản. Đây chính là bối cảnh thực tiễn đặc thù quy định nội dung, yêu cầu và cách tiếp cận của quá trình đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị sự nghiệp công lập của tỉnh Hưng Yên.

2.1.1.3. Hệ thống chính trị của tỉnh Hưng Yên

Đảng bộ tỉnh Hưng Yên được thành lập theo Quyết định số 311-QĐ/TW ngày 18/6/2025 của Bộ Chính trị, hiện có 108 đảng bộ trực thuộc, gồm 104 đảng bộ xã, phường và 04 đảng bộ cơ quan cấp tỉnh: Đảng bộ các cơ quan Đảng tỉnh, Đảng bộ UBND tỉnh, Đảng bộ Công an tỉnh và Đảng bộ Quân sự tỉnh. Toàn Đảng bộ có 878 tổ chức cơ sở đảng, gồm 394 đảng bộ cơ sở và 484 chi bộ cơ sở; có 3.718 chi bộ trực thuộc đảng ủy cấp trên trực tiếp tổ chức cơ sở đảng, 2.115 chi bộ trực thuộc đảng ủy cơ sở, 33 đảng bộ bộ phận và 191 chi bộ trực thuộc đảng bộ bộ phận, với tổng số 183.153 đảng viên. Ban Chấp hành Đảng bộ tỉnh Hưng Yên nhiệm kỳ 2025-2030 có 69 đồng chí; Ban Thường vụ Tỉnh ủy có 21 đồng chí, gồm 04 đồng chí Thường trực Tỉnh ủy và 17 đồng chí Ủy viên Ban Thường vụ Tỉnh ủy [126].

Thực hiện mô hình chính quyền địa phương 02 cấp, ở cấp tỉnh, HĐND tỉnh Hưng Yên khóa XVIII, nhiệm kỳ 2026-2031 có 85 đại biểu, là cơ quan quyền lực nhà nước ở địa phương, quyết định các vấn đề quan trọng của tỉnh như ngân sách, cơ chế, chính sách, nghị quyết phát triển kinh tế - xã hội và thực hiện chức năng giám sát theo quy định. UBND tỉnh là cơ quan hành chính nhà nước ở địa phương, thực hiện chức năng quản lý, điều hành các lĩnh vực kinh tế - xã hội, quốc phòng, an ninh, đối ngoại, tổ chức thi hành pháp luật và bảo đảm hoạt động thông suốt của bộ máy hành chính nhà nước trên địa bàn tỉnh. HĐND tỉnh tích cực đổi mới phương thức giám sát, thường xuyên tổ chức các kỳ họp (như kỳ họp thường lệ giữa năm) để chất vấn các vấn đề cử tri quan tâm. UBND tỉnh đẩy mạnh chuyển đổi số, tập trung nguồn lực phát triển hạ tầng và tạo môi trường kinh doanh thuận lợi cho các nhà đầu tư. Các cơ quan chức năng tăng cường đối thoại với người dân, giải quyết khó khăn vướng mắc phát sinh ngay tại cơ sở.

Toàn tỉnh có 312 cơ quan chuyên trách, tham mưu giúp việc đảng ủy cấp xã, 104 cơ quan Ủy ban Mặt trận Tổ quốc Việt Nam cấp xã, 312 cơ quan

chuyên môn thuộc UBND cấp xã, 104 Trung tâm Phục vụ hành chính công cấp xã và 1.496 đơn vị SNCL [126].

Cùng với hệ thống tổ chức Đảng và chính quyền, Mặt trận Tổ quốc Việt Nam và các tổ chức chính trị - xã hội như Liên đoàn Lao động, Hội Nông dân, Đoàn Thanh niên, Hội Liên hiệp Phụ nữ, Hội Cựu chiến binh tiếp tục giữ vai trò quan trọng trong tuyên truyền, vận động, tập hợp quần chúng, phát huy sức mạnh đại đoàn kết toàn dân; tham gia giám sát, phản biện xã hội, xây dựng Đảng, xây dựng chính quyền và tạo sự đồng thuận trong Nhân dân.

Số lượng cán bộ, công chức, viên chức là 56.459 người, gồm 6.258 cán bộ, công chức và 50.201 viên chức [129].

2.1.2. Các đơn vị sự nghiệp công lập của tỉnh Hưng Yên - Khái niệm, phân loại, chức năng, nhiệm vụ, vai trò và đặc điểm

2.1.2.1. Khái niệm đơn vị sự nghiệp công lập

Để làm rõ khái niệm “đơn vị SNCL”, trước hết cần phân tích các thành tố cấu thành của thuật ngữ “đơn vị SNCL”. Trong khoa học tổ chức, đơn vị được hiểu là một bộ phận, một thực thể có tổ chức, có cơ cấu, chức năng, nhiệm vụ xác định và có tính độc lập tương đối trong một hệ thống tổ chức rộng lớn hơn. Đơn vị là hình thức tổ chức cơ bản để thực hiện một hoặc một số chức năng, nhiệm vụ nhất định; có tư cách pháp nhân hoặc tư cách pháp lý phù hợp, có tên gọi, trụ sở, con dấu và bộ máy riêng để vận hành.

Trong quản lý nhà nước, thuật ngữ “sự nghiệp” chỉ các hoạt động cung ứng dịch vụ công trong những lĩnh vực phục vụ nhu cầu cơ bản, thiết yếu của con người và xã hội như giáo dục - đào tạo, y tế, khoa học - công nghệ, văn hóa, thể thao, thông tin - truyền thông và các lĩnh vực khác. Khác với hoạt động hành chính nhà nước (thực thi quyền lực nhà nước, quản lý xã hội) và hoạt động sản xuất, kinh doanh (vì mục tiêu lợi nhuận), hoạt động sự nghiệp mang tính phục vụ, cung ứng dịch vụ và về cơ bản là phi lợi nhuận, lấy việc đáp ứng nhu cầu của xã hội làm mục tiêu. Về thuật ngữ “công lập”, chỉ tính chất sở hữu và chủ thể thành lập: “công lập” nghĩa là do Nhà nước (các cơ

quan, tổ chức có thẩm quyền của Nhà nước) thành lập, đầu tư và quản lý, phân biệt với “ngoài công lập” (dân lập, tư thực) do các tổ chức, cá nhân ngoài Nhà nước thành lập. Tính “công lập” thể hiện vai trò chủ đạo và trách nhiệm của Nhà nước trong việc bảo đảm cung ứng các dịch vụ công cơ bản, thiết yếu cho người dân.

“Đơn vị sự nghiệp” là thuật ngữ có gốc Hán Việt, được sử dụng trong các văn bản quy phạm pháp luật ở nước ta vào những năm giữa thế kỷ XX để chỉ các đơn vị hoạt động trong các lĩnh vực giáo dục, y tế, thông tin, văn hóa, thể thao, khoa học, công nghệ.... Thuật ngữ này thường gắn liền với thuật ngữ hành chính trong cụm từ đơn vị hành chính sự nghiệp, hay cơ quan hành chính sự nghiệp dùng để phân biệt với các đơn vị sản xuất kinh doanh.

Cùng với quá trình cải cách hành chính nhà nước, các nghị quyết của Đảng và văn bản pháp luật của Nhà nước đã phân biệt hoạt động hành chính với hoạt động sự nghiệp theo hướng “Tách hành chính với sự nghiệp, tách quản lý nhà nước với quản lý sản xuất kinh doanh”. Theo đó, hoạt động hành chính là hoạt động quản lý nhà nước, có tính chất công quyền; còn hoạt động sự nghiệp là hoạt động dịch vụ công, có tính chất phục vụ. Từ đó phân biệt tổ chức hành chính với tổ chức sự nghiệp, cũng như giữa thể chế tổ chức và hoạt động của cơ quan hành chính nhà nước với đơn vị SNCL.

Hiện trong các Từ điển tiếng Việt chưa có một định nghĩa rõ ràng về đơn vị sự nghiệp; trong một số tài liệu nghiên cứu và giảng dạy tại các học viện, nhà trường, có đưa ra quan niệm về đơn vị sự nghiệp như sau: “Đơn vị sự nghiệp là thuật ngữ để chỉ các cơ quan, tổ chức (của Nhà nước và của tư nhân) tham gia thực hiện các dịch vụ công đảm bảo các nhu cầu thiết yếu của xã hội, không trực tiếp sản xuất của cải vật chất cho xã hội”.

Nghị định số 10/2002/NĐ-CP ngày 16/01/2002 của Chính phủ về chế độ tài chính áp dụng cho các đơn vị sự nghiệp có thu đã đưa ra khái niệm về đơn vị sự nghiệp có thu “là những đơn vị do Nhà nước thành lập, hoạt động có thu nhằm cung cấp các dịch vụ xã hội công cộng và các dịch vụ duy trì

hoạt động bình thường của các ngành kinh tế quốc dân. Các đơn vị này hoạt động trong lĩnh vực giáo dục, khoa học công nghệ, môi trường, y tế, văn hóa nghệ thuật, thể dục thể thao, sự nghiệp kinh tế, dịch vụ việc làm, do cơ quan nhà nước có thẩm quyền thành lập. Các đơn vị sự nghiệp được Nhà nước đầu tư cơ sở vật chất, bảo đảm chi phí hoạt động thường xuyên để thực hiện nhiệm vụ chính trị, chuyên môn được giao”.

Quyết định số 08/2004/QĐ-TTg ngày 15/01/2004 phê duyệt Chương trình đổi mới cơ chế quản lý tài chính đối với các cơ quan hành chính nhà nước và đơn vị SNC đưa ra khái niệm: “Đơn vị SNC là những đơn vị hoạt động trong các lĩnh vực sự nghiệp giáo dục, khoa học công nghệ, môi trường, y tế, văn hóa nghệ thuật, thể dục, thể thao, sự nghiệp kinh tế, dịch vụ việc làm, do cơ quan nhà nước có thẩm quyền thành lập. Các đơn vị sự nghiệp được Nhà nước đầu tư cơ sở vật chất, bảo đảm chi phí hoạt động thường xuyên để thực hiện nhiệm vụ chính trị, chuyên môn được giao. Ngoài ra, đơn vị được phép thu một số khoản phí, lệ phí theo quy định của Nhà nước, thu thông qua hoạt động sản xuất cung ứng dịch vụ rất đa dạng và ở hầu hết các lĩnh vực”.

Nghị định số 16/2015/NĐ-CP ngày 14/02/2015 quy định “Đơn vị sự nghiệp do cơ quan có thẩm quyền của Nhà nước thành lập theo quy định của pháp luật, có tư cách pháp nhân, cung cấp dịch vụ công, phục vụ quản lý nhà nước”.

Luật Viên chức số 129 năm 2025 quy định “Đơn vị SNCL là tổ chức do cơ quan có thẩm quyền thành lập theo quy định của pháp luật, có tư cách pháp nhân, hoạt động không vì mục tiêu lợi nhuận, cung cấp dịch vụ công phục vụ xã hội, hỗ trợ thực hiện nhiệm vụ quản lý nhà nước” [109].

Như vậy, căn cứ quy định của pháp luật hiện hành, có thể hiểu: *đơn vị SNCL là tổ chức do cơ quan có thẩm quyền của Nhà nước, tổ chức chính trị, tổ chức chính trị - xã hội thành lập theo quy định của pháp luật, có tư cách pháp nhân, cung cấp dịch vụ SNC trong các lĩnh vực giáo dục, đào tạo, y tế, khoa học - công nghệ, văn hóa, thể thao, thông tin và các lĩnh vực sự nghiệp*

khác, phục vụ nhu cầu của người dân và xã hội hoặc phục vụ quản lý nhà nước. Đơn vị SNCL là một loại hình tổ chức đặc thù trong bộ máy nhà nước, nằm ở vị trí trung gian giữa cơ quan hành chính nhà nước và doanh nghiệp: không thực thi quyền lực hành chính và không đặt mục tiêu lợi nhuận lên hàng đầu, mà thực hiện chức năng cung ứng dịch vụ công phục vụ xã hội.

Trên cơ sở đó, có thể cụ thể hóa khái niệm đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên như sau: *đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên là tổ chức do các cơ quan có thẩm quyền của tỉnh Hưng Yên (UBND tỉnh, các sở, ban, ngành, UBND cấp xã, tổ chức chính trị, tổ chức chính trị - xã hội cấp tỉnh) thành lập theo quy định của pháp luật, có tư cách pháp nhân, hoạt động không vì mục tiêu lợi nhuận. Các đơn vị này cung cấp dịch vụ SNC cơ bản, thiết yếu phục vụ người dân và xã hội, hỗ trợ thực hiện nhiệm vụ quản lý nhà nước chủ yếu trong phạm vi địa bàn tỉnh, chịu sự quản lý nhà nước của chính quyền địa phương và sự hướng dẫn chuyên môn theo ngành dọc. Khái niệm này vừa kế thừa các đặc trưng chung của đơn vị SNCL, vừa làm rõ tính đặc thù về chủ thể thành lập, phạm vi hoạt động và đối tượng phục vụ ở phạm vi của tỉnh. Trong bối cảnh thực hiện mô hình chính quyền địa phương hai cấp, khái niệm này bao quát cả các đơn vị SNCL do cấp tỉnh và cấp xã thành lập, quản lý, phân biệt với các đơn vị do Trung ương quản lý đóng trên địa bàn.*

2.1.2.2. Phân loại các đơn vị sự nghiệp công lập

Xét dưới góc độ vị trí pháp lý và phạm vi quản lý, đơn vị SNCL trên địa bàn tỉnh Hưng Yên có thể chia thành như sau: 1) Đơn vị SNCL thuộc phạm vi quản lý của Bộ, cơ quan ngang Bộ; 2) Đơn vị SNCL thuộc cơ quan thuộc Chính phủ; 3) Đơn vị SNCL thuộc tổ chức do Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ thành lập mà không phải là đơn vị SNCL; 4) Đơn vị SNCL thuộc phạm vi quản lý của UBND tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương; 5) Đơn vị SNCL thuộc UBND xã, phường, đặc khu trực thuộc cấp tỉnh.

Tùy theo mục đích, các đơn vị SNCL được phân loại theo các căn cứ khác nhau. Ví dụ, để có cơ sở áp dụng chế độ phụ cấp chức vụ đối với cán bộ,

công chức lãnh đạo, quản lý và phương thức đầu tư cho mỗi loại tổ chức sự nghiệp, dịch vụ công, các đơn vị SNCL, Thủ tướng Chính phủ ban hành Quyết định số 181/2005/QĐ-TTg, ngày 19/7/2005 quy định về phân loại, xếp hạng các tổ chức sự nghiệp, dịch vụ công lập. Theo đó, việc phân loại, xếp hạng căn cứ vào các nhóm tiêu chí:

Các nhóm tiêu chí phân loại, bao gồm: 1) Nhóm tiêu chí về loại hình và tính chất tổ chức sự nghiệp, dịch vụ công lập; ngành, lĩnh vực hoạt động theo các luật, pháp lệnh chuyên ngành tương ứng điều chỉnh; 2) Nhóm tiêu chí về cấp quản lý, chức năng, nhiệm vụ phục vụ quản lý nhà nước hoặc dịch vụ công đối với từng loại tổ chức sự nghiệp, dịch vụ công lập; 3) Nhóm tiêu chí về ngành nghề, chuyên môn, nghiệp vụ.

Các nhóm tiêu chí xếp hạng, bao gồm: 1) Nhóm tiêu chí về quy mô tổ chức, khối lượng công việc; 2) Nhóm tiêu chí về cơ cấu, trình độ lao động và độ phức tạp quản lý; 3) Nhóm tiêu chí về hạ tầng cơ sở vật chất, kỹ thuật và trang thiết bị công nghệ, phương tiện làm việc; 4) Nhóm tiêu chí về hiệu quả sử dụng các nguồn lực, kết quả hoạt động có thu và mức độ đáp ứng nhu cầu phục vụ quản lý nhà nước và cung cấp sản phẩm, dịch vụ công; phát huy vai trò, tác dụng thực tế.

Theo quy định về cơ chế tài chính của đơn vị SNCL quy định tại Nghị định số 16/2015/NĐ-CP, ngày 14/02/2015 (được sửa đổi, bổ sung bởi Nghị định số 106/2020/NĐ-CP ngày 10/9/2020 và Nghị định số 120/2020/NĐ-CP ngày 07/10/2020), các đơn vị SNCL được phân thành 4 loại: 1) Đơn vị SNC tự bảo đảm chi thường xuyên và chi đầu tư; 2) Đơn vị SNC tự bảo đảm chi thường xuyên; 3) Đơn vị SNC tự bảo đảm một phần chi thường xuyên; 4) Đơn vị SNC do Nhà nước đảm bảo chi phí hoạt động thường xuyên.

Theo quy định của pháp luật về quản lý, sử dụng tài sản nhà nước tại khoản 1, Điều 1 Nghị định số 04/2016/NĐ-CP, ngày 06/01/2016 sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số 52/2009/NĐ-CP, đơn vị SNCL gồm hai loại: Đơn vị SNCL tự chủ tài chính và đơn vị SNCL chưa tự chủ tài chính.

Nghị định số 55/2012/NĐ-CP, ngày 28/6/2012 của Chính phủ quy định về thành lập, tổ chức lại, giải thể đơn vị SNCL quy định việc phân loại đơn vị SNCL dựa trên các căn cứ sau:

- Ngành, lĩnh vực hoạt động của đơn vị SNCL;
- Chức năng, nhiệm vụ phục vụ quản lý nhà nước hoặc thực hiện nhiệm vụ được giao và cung cấp dịch vụ công của đơn vị SNCL;
- Tính chất, đặc điểm về chuyên môn, nghiệp vụ của đơn vị SNCL;
- Cơ chế hoạt động của đơn vị SNCL.

Nghị định số 120/2020/NĐ-CP ngày 07/10/2020 thay thế Nghị định số 55/2012/NĐ-CP không quy định các căn cứ phân loại đơn vị SNCL như trên, mà theo tinh thần Nghị quyết số 19-NQ/TW ngày 25/10/2017 của Hội nghị Trung ương 6 khóa XII là “Phân loại các đơn vị SNCL theo mức độ tự chủ khác nhau về tài chính”. Theo đó, các đơn vị SNCL được phân thành: Đơn vị đã tự chủ về tài chính, đơn vị tự bảo đảm một phần chi thường xuyên, đơn vị được Nhà nước bảo đảm toàn bộ kinh phí hoạt động.

Bảng 2.1. Phân loại đơn vị sự nghiệp công lập theo mức độ tự chủ tài chính

Nhóm	Mức độ tự chủ tài chính	Đặc điểm nguồn lực
Nhóm 1	Tự bảo đảm chi thường xuyên và chi đầu tư	Tự chủ cao nhất; nguồn thu lớn
Nhóm 2	Tự bảo đảm chi thường xuyên	Tự chủ về chi thường xuyên
Nhóm 3	Tự bảo đảm một phần chi thường xuyên	NSNN hỗ trợ một phần
Nhóm 4	Do ngân sách nhà nước bảo đảm chi thường xuyên	Phụ thuộc hoàn toàn NSNN

Nguồn: Tác giả tổng hợp theo Nghị định số 60/2021/NĐ-CP

Cách phân loại theo bốn nhóm tự chủ tài chính có ý nghĩa then chốt vì nó vừa là công cụ để Nhà nước giao quyền tự chủ và trách nhiệm tương ứng cho từng đơn vị, vừa phản ánh “nấc thang” phát triển về mức độ tự chủ mà các đơn vị cần phấn đấu. Theo Nghị định số 60/2021/NĐ-CP, sau mỗi giai đoạn 5 năm, các địa phương phải chuyển tối thiểu 30% số đơn vị thuộc Nhóm 3 lên các

nhóm tự chủ cao hơn. Như vậy, việc phân loại không chỉ có ý nghĩa "tĩnh" (xác định hiện trạng) mà còn có ý nghĩa "động" (định hướng lộ trình nâng mức tự chủ) - đây chính là một trong những trục cốt lõi của đổi mới hoạt động đơn vị SNCL. Thực tế ở tỉnh Hưng Yên, phần lớn đơn vị thuộc Nhóm 4 (do ngân sách bảo đảm), phản ánh đặc thù của hệ thống dịch vụ công mang tính phổ cập, an sinh cao, nhất là trong lĩnh vực giáo dục phổ thông và y tế cơ sở.

Bên cạnh phân loại, các đơn vị SNCL còn được xếp hạng theo quy định của pháp luật chuyên ngành. Việc xếp hạng đơn vị (theo các hạng I, II, III,... và tương đương) được thực hiện dựa trên các tiêu chí như quy mô, vị trí, vai trò, mức độ phức tạp của hoạt động chuyên môn, khối lượng công việc và phạm vi phục vụ. Kết quả xếp hạng là căn cứ để xác định cơ cấu tổ chức, số lượng cấp phó, chế độ phụ cấp chức vụ lãnh đạo và một số chế độ, chính sách khác đối với đơn vị và đội ngũ viên chức. Trong bối cảnh sắp xếp, hợp nhất hiện nay, công tác xếp hạng đơn vị gặp một số vướng mắc do nhiều quy định, hướng dẫn về tiêu chí xếp hạng được ban hành từ những năm 2005 - 2006, trở nên lạc hậu so với thực tiễn và mô hình tổ chức mới. Đây là vấn đề cần được rà soát, cập nhật, hoàn thiện để bảo đảm việc xếp hạng phản ánh đúng quy mô, tính chất hoạt động và làm cơ sở khoa học cho việc tổ chức bộ máy, bố trí nhân sự của các đơn vị.

2.1.2.3. Chức năng, nhiệm vụ các đơn vị sự nghiệp công lập

Các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên là các tổ chức do UBND tỉnh hoặc cơ quan có thẩm quyền thành lập để cung cấp dịch vụ SNC, phục vụ quản lý nhà nước và đáp ứng nhu cầu của người dân, tổ chức trên địa bàn tỉnh. Thông qua các hoạt động chuyên môn, nghiệp vụ và phục vụ cộng đồng, hệ thống các đơn vị SNCL của tỉnh góp phần hiện thực hóa các chủ trương, đường lối của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước và các mục tiêu phát triển kinh tế - xã hội của tỉnh trong từng giai đoạn.

Căn cứ các quy định của Luật Viên chức năm 2025; Nghị định số 120/2020/NĐ-CP ngày 07/10/2020 về thành lập, tổ chức lại, giải thể đơn vị

SNCL; Nghị định số 299/2026/NĐ-CP ngày 28/7/2026 quy định tổ chức đơn vị SNC; Nghị định số 60/2021/NĐ-CP ngày 21/6/2021 về cơ chế tự chủ tài chính của đơn vị SNCL; và quyết định thành lập, quy chế tổ chức và hoạt động của từng đơn vị SNCL do cơ quan có thẩm quyền của tỉnh Hưng Yên ban hành, các đơn vị SNCL của tỉnh có chức năng, nhiệm vụ chủ yếu, gồm:

Một là, cung cấp dịch vụ SNC trong các lĩnh vực giáo dục và đào tạo; y tế; văn hóa, thông tin, thể thao và du lịch; khoa học và công nghệ; nông nghiệp, tài nguyên và môi trường; lao động, xã hội và các lĩnh vực khác theo quy định.

Hai là, thực hiện nhiệm vụ chuyên môn, kỹ thuật, như: Nghiên cứu, ứng dụng khoa học và công nghệ; kiểm định, kiểm nghiệm, giám định, quan trắc, phân tích, xét nghiệm; tư vấn, đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn theo chức năng được giao.

Ba là, phục vụ nhiệm vụ chính trị và công tác quản lý nhà nước: Thông tin, tuyên truyền chủ trương chính sách của Đảng và pháp luật của Nhà nước; đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức; thu thập, xử lý và cung cấp thông tin, số liệu; thực hiện các nhiệm vụ hỗ trợ cơ quan quản lý nhà nước trong việc xây dựng, triển khai và đánh giá chính sách; thực hiện các nhiệm vụ do tỉnh ủy, UBND tỉnh hoặc cơ quan chủ quản giao.

Bốn là, quản lý và sử dụng nguồn lực, như: đội ngũ viên chức, người lao động, tài chính và tài sản công theo quy định; thực hiện cơ chế tự chủ về tổ chức, tài chính theo mức độ được giao.

Năm là, thực hiện các nhiệm vụ khác, như: Hợp tác với các tổ chức trong và ngoài nước theo quy định của pháp luật; thực hiện các nhiệm vụ đột xuất hoặc nhiệm vụ khác do cơ quan có thẩm quyền giao.

Tùy từng lĩnh vực, mỗi đơn vị SNCL có chức năng, nhiệm vụ cụ thể được quy định trong quyết định thành lập hoặc quy định của cơ quan có thẩm quyền. Ví dụ, bệnh viện công lập tập trung vào khám, chữa bệnh; trung tâm kiểm soát bệnh tật thực hiện phòng, chống dịch; trung tâm khuyến nông thực hiện chuyển giao kỹ thuật nông nghiệp; trung tâm xúc tiến đầu tư hỗ trợ thu hút đầu tư...

2.1.2.4. Vai trò các đơn vị sự nghiệp công lập

Trước hết, các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên giữ vai trò nòng cốt trong việc bảo đảm cung ứng các dịch vụ công cơ bản, thiết yếu cho người dân và xã hội. Trong các lĩnh vực giáo dục, y tế, văn hóa, đào tạo nghề, khoa học - công nghệ, môi trường, an sinh xã hội, các đơn vị SNCL là lực lượng chủ yếu, trực tiếp tổ chức cung cấp dịch vụ với phạm vi bao phủ rộng khắp. Thông qua mạng lưới trường học, cơ sở y tế, trung tâm văn hóa, cơ sở đào tạo và các thiết chế sự nghiệp khác, các đơn vị này bảo đảm cho người dân trên địa bàn tỉnh được tiếp cận tương đối đầy đủ và ổn định các dịch vụ SNC cơ bản, thiết yếu. Trong bối cảnh Hưng Yên có sự phát triển nhanh về công nghiệp và đô thị, đồng thời vẫn còn nhiều khu vực nông thôn, vai trò bảo đảm tính công bằng, cân đối trong tiếp cận dịch vụ SNC của hệ thống đơn vị SNCL càng trở nên quan trọng.

Hai là, các đơn vị SNCL của tỉnh hỗ trợ hiệu quả cho chức năng quản lý nhà nước của chính quyền địa phương. Nhiều đơn vị sự nghiệp được giao thực hiện các nhiệm vụ phục vụ quản lý nhà nước, như trung tâm kiểm định, trung tâm thông tin - thống kê, trung tâm ứng dụng tiến bộ khoa học, các trung tâm dịch vụ nông nghiệp, khuyến nông, bảo vệ thực vật... cung cấp thông tin, kỹ thuật cho nông dân, giúp UBND các cấp triển khai chính sách phát triển nông, công nghiệp thuận lợi hơn. Nhờ vậy, mối quan hệ giữa chính quyền với người dân, doanh nghiệp được kết nối thông qua hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh, góp phần đưa chính sách vào cuộc sống một cách hiệu quả.

Ba là, các đơn vị SNCL của tỉnh góp phần duy trì ổn định chính trị - xã hội thông qua việc bảo đảm phúc lợi cho nhân dân. Khi người dân được đáp ứng tốt hơn về giáo dục, y tế, văn hóa, thông tin..., niềm tin vào chính quyền và chế độ được củng cố, tạo nền tảng cho ổn định xã hội. Hơn nữa, quá trình xã hội hóa dịch vụ công hiện nay, với sự tham gia của khu vực tư nhân, được thúc đẩy nhờ vai trò dẫn dắt, chủ đạo của các đơn vị công lập. Các đơn vị SNCL của tỉnh giữ vai trò nòng cốt, định hướng về chất lượng và chuẩn mực dịch vụ, từ

đó vừa cạnh tranh, vừa hỗ trợ các đơn vị ngoài công lập cùng phát triển trong một “thị trường” dịch vụ SNC lành mạnh. Thông qua việc cung cấp các dịch vụ công kịp thời, công bằng và có chất lượng, các đơn vị SNCL của tỉnh góp phần giải quyết các vấn đề xã hội bức xúc, hạn chế phát sinh mâu thuẫn, khiếu kiện và bất ổn xã hội. Đặc biệt trong các lĩnh vực liên quan trực tiếp đến đời sống dân sinh như giáo dục, y tế, chính sách xã hội, bảo trợ xã hội, vai trò “đệm an sinh” của hệ thống đơn vị SNCL có ý nghĩa rất lớn trong việc duy trì ổn định xã hội và bảo đảm phát triển bền vững.

Các đơn vị SNCL của tỉnh vừa là công cụ thực thi chính sách công hiệu quả của địa phương, vừa là lực lượng chủ lực bảo đảm cung ứng dịch vụ thiết yếu và đóng góp vào sự phát triển toàn diện của tỉnh. Trong điều kiện thực hiện cơ chế tự chủ và xã hội hóa dịch vụ công, các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên còn giữ vai trò dẫn dắt, định hướng và điều tiết thị trường dịch vụ SNC. Với vị thế là chủ thể trực thuộc khu vực công, chịu sự quản lý chặt chẽ của Nhà nước, các đơn vị này góp phần thiết lập các chuẩn mực về chất lượng, giá dịch vụ và đạo đức nghề nghiệp, qua đó hạn chế các biểu hiện thương mại hóa cực đoan và bảo vệ lợi ích công cộng. Đồng thời, thông qua hợp tác, liên kết với khu vực tư nhân và các tổ chức xã hội, các đơn vị SNCL góp phần huy động thêm nguồn lực xã hội cho phát triển dịch vụ công của tỉnh.

Bốn là, các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên giữ vai trò quan trọng trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và thúc đẩy phát triển kinh tế - xã hội của địa phương. Thông qua hoạt động giáo dục - đào tạo, dạy nghề, bồi dưỡng chuyên môn và chuyển giao tri thức, các đơn vị SNCL góp phần trực tiếp hình thành đội ngũ lao động có trình độ, kỹ năng đáp ứng yêu cầu của thị trường lao động và quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa của tỉnh. Trong lĩnh vực y tế và chăm sóc sức khỏe, hoạt động của các đơn vị SNCL góp phần duy trì và nâng cao thể trạng, chất lượng dân số, tạo nền tảng quan trọng cho phát triển bền vững. Trong lĩnh vực khoa học - công nghệ, môi trường và phát triển nông, công nghiệp, các đơn vị SNCL hỗ trợ ứng dụng tiến bộ kỹ thuật, nâng cao năng suất, chất lượng sản phẩm và hiệu quả

sản xuất, góp phần chuyển dịch cơ cấu kinh tế theo hướng tích cực.

2.1.2.5. Đặc điểm các đơn vị sự nghiệp công lập của tỉnh Hưng Yên

Các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên vừa mang những đặc điểm chung của khu vực SNC, vừa thể hiện những nét đặc thù gắn với điều kiện phát triển kinh tế - xã hội, mô hình tổ chức chính quyền và yêu cầu quản lý của địa phương trong giai đoạn hiện nay. Việc nhận diện đầy đủ những đặc điểm này có ý nghĩa quan trọng trong việc phân tích thực trạng tổ chức, hoạt động cũng như xác định nội dung và phương hướng đổi mới phù hợp với hệ thống đơn vị SNCL của tỉnh.

Thứ nhất, các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên mang tính chất công cộng, hoạt động nhằm cung cấp dịch vụ công thiết yếu cho Nhân dân theo nguyên tắc phi lợi nhuận, lấy mục tiêu phục vụ xã hội và thực hiện nhiệm vụ chính trị làm định hướng cơ bản. Nguồn kinh phí hoạt động chủ yếu của các đơn vị lấy từ NSNN, đặc biệt đối với các lĩnh vực mang tính công ích cao như giáo dục phổ thông, y tế cơ sở, văn hóa, an sinh xã hội. Mặc dù trong những năm gần đây, tỉnh đã từng bước mở rộng cơ chế tự chủ và khuyến khích các đơn vị khai thác nguồn thu hợp pháp, song định hướng phục vụ lợi ích công cộng vẫn là đặc trưng xuyên suốt. Trong thực tiễn, điều này vừa bảo đảm tính công bằng xã hội trong tiếp cận dịch vụ công, vừa đặt ra thách thức về cân đối tài chính và nâng cao hiệu quả sử dụng ngân sách.

Thứ hai, các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên có đặc điểm nổi bật là hoạt động gắn chặt với nhu cầu phát triển kinh tế - xã hội và đời sống của Nhân dân trên địa bàn. Người dân ở địa phương là đối tượng phục vụ trước hết và chủ yếu của các đơn vị SNCL của tỉnh. Khác với các đơn vị SNCL thuộc Trung ương chủ yếu thực hiện các nhiệm vụ mang tính chiến lược, chuyên sâu ở phạm vi quốc gia hoặc liên vùng, các đơn vị SNCL của tỉnh tập trung trực tiếp vào việc cung cấp các dịch vụ công thiết yếu phục vụ cộng đồng địa phương. Mặc dù là tỉnh có tốc độ công nghiệp hóa, đô thị hóa nhanh, nhưng ở Hưng Yên vẫn còn tỷ lệ lớn dân cư sinh sống ở khu vực nông thôn, nhu cầu về giáo dục, y tế, văn hóa, đào tạo nghề, bảo vệ môi trường và an sinh xã hội vừa đa dạng, vừa có sự phân hóa rõ rệt theo không gian phát triển. Điều này làm cho hoạt động các đơn vị

SNCL của tỉnh luôn phải thích ứng linh hoạt, vừa đáp ứng yêu cầu hiện đại hóa ở khu vực đô thị, khu công nghiệp, vừa bảo đảm tính bao phủ và công bằng ở khu vực nông thôn, vùng xa trung tâm.

Thứ ba, các đơn vị SNCL của tỉnh chịu sự lãnh đạo trực tiếp của các cấp ủy đảng, quản lý nhà nước của chính quyền địa phương cấp tỉnh và các cơ quan quản lý nhà nước theo lĩnh vực chuyên môn dịch vụ SNC mà đơn vị thực hiện chức năng cung ứng. Đặc điểm này thể hiện rõ trong cơ chế quản lý tổ chức bộ máy, biên chế, tài chính, nhiệm vụ chuyên môn và công tác cán bộ. UBND tỉnh và các sở, ban, ngành vừa là cơ quan chủ quản, vừa là chủ thể ban hành các quyết định quan trọng liên quan đến hoạt động của các đơn vị SNCL. Đồng thời, các đơn vị này phải tuân thủ các tiêu chuẩn, quy chuẩn chuyên môn do bộ, ngành Trung ương quy định. Cơ chế quản lý “kép” này góp phần bảo đảm tính thống nhất trong quản lý nhà nước và chất lượng dịch vụ SNC, song trong thực tiễn cũng tạo ra không ít ràng buộc, làm hạn chế phần nào tính chủ động, sáng tạo của các đơn vị trong tổ chức, hoạt động và sử dụng nguồn lực.

Thứ tư, các đơn vị SNCL của tỉnh thường có quy mô, loại hình dịch vụ công ở quy mô nhỏ, trong phạm vi không gian nhất định. Do tính chất quy mô nhỏ, các đơn vị SNCL thường hướng đến phục vụ với quy mô dân cư, đối tượng thụ hưởng nhất định.

Quy mô tổ chức và phạm vi hoạt động của các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên mang đậm dấu ấn của mô hình quản lý theo lãnh thổ và đặc điểm phân bố dân cư. Phần lớn các đơn vị SNCL của tỉnh được tổ chức theo địa bàn hành chính hoặc theo khu vực, gắn với cộng đồng dân cư cụ thể. Nhiều đơn vị có quy mô vừa và nhỏ, đặc biệt trong lĩnh vực giáo dục phổ thông, y tế cơ sở, văn hóa cơ sở. Đặc điểm này giúp các đơn vị tiếp cận gần gũi với người dân, thuận lợi trong việc nắm bắt nhu cầu và tổ chức cung ứng dịch vụ. Tuy nhiên, sự phân tán về không gian và quy mô cũng dẫn đến tình trạng nguồn lực bị chia nhỏ, khó tập trung đầu tư đồng bộ về cơ sở vật chất, trang thiết bị và nhân lực chất lượng cao, nhất là trong bối cảnh yêu cầu nâng cao chất lượng dịch vụ ngày càng cao.

Thứ năm, đội ngũ viên chức trong các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên có số lượng lớn, cơ cấu đa dạng và giữ vai trò quyết định đối với chất lượng hoạt động của hệ thống. Lực lượng viên chức tập trung chủ yếu trong các lĩnh vực giáo dục và y tế, chiếm tỷ trọng lớn trong tổng biên chế sự nghiệp của tỉnh. Nhìn chung, trình độ chuyên môn và ý thức trách nhiệm của đội ngũ viên chức từng bước được nâng cao thông qua công tác đào tạo, bồi dưỡng và chuẩn hóa theo vị trí việc làm. Tuy nhiên, vẫn tồn tại sự mất cân đối về chất lượng nhân lực giữa các khu vực, sự thiếu hụt nhân lực chất lượng cao ở một số lĩnh vực chuyên sâu, cũng như những hạn chế về kỹ năng quản lý và thích ứng với yêu cầu đổi mới

Các đặc điểm này được phản ánh rõ qua kết quả rà soát của Sở Nội vụ, đến tháng 4/2025, tỉnh Hưng Yên có 463 trong tổng số 536 đơn vị SNCL (chiếm 86,4%) được xếp hạng hoặc tạm thời xếp hạng theo Quyết định số 181/2005/QĐ-TTg; còn 73 đơn vị (chiếm 13,6%) chưa được xếp hạng do các bộ quản lý ngành, lĩnh vực chưa ban hành hướng dẫn, tập trung ở các lĩnh vực: giáo dục và đào tạo (khỏi liên cấp), xây dựng, tài nguyên và môi trường, khoa học và công nghệ, thông tin và truyền thông, kế hoạch và đầu tư [113]. Đáng lưu ý, phần lớn các thông tư hướng dẫn xếp hạng được ban hành từ giai đoạn 2005 - 2010, tức đã trên 15 - 20 năm, nên các tiêu chí về quy mô, cơ cấu tổ chức, khối lượng công việc không còn phù hợp với thực tiễn. Sau khi hợp nhất tỉnh và tổ chức chính quyền địa phương hai cấp, việc xếp hạng các đơn vị SNCL sau sáp nhập tiếp tục chưa được thực hiện đồng bộ vì chưa có hướng dẫn đầy đủ của các bộ, ngành Trung ương. Hệ quả trực tiếp là thiếu căn cứ để xác định cơ cấu tổ chức, số lượng cấp phó, định mức biên chế và chế độ phụ cấp chức vụ lãnh đạo, ảnh hưởng đến quyền lợi của đội ngũ viên chức quản lý và hiệu lực quản lý nhà nước đối với các đơn vị SNCL của tỉnh.

Thứ sáu, hệ thống các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên đang trong quá trình chuyển đổi mạnh mẽ theo hướng tăng cường tự chủ, hiện đại hóa quản trị và hội nhập với cơ chế thị trường có sự quản lý của Nhà nước. Dưới tác động của các chủ trương đổi mới khu vực SNC, các đơn vị từng bước chuyển từ mô hình hoạt động

mang tính bao cấp sang mô hình chú trọng hiệu quả, chất lượng và trách nhiệm giải trình. Việc mở rộng quyền tự chủ về tài chính, tổ chức bộ máy và nhân sự, cùng với việc áp dụng các phương thức quản trị hiện đại, đã tạo ra những thay đổi quan trọng trong cách thức vận hành của nhiều đơn vị SNCL. Tuy nhiên, quá trình chuyển đổi này diễn ra không đồng đều giữa các lĩnh vực và địa bàn, phụ thuộc nhiều vào điều kiện kinh tế, khả năng xã hội hóa dịch vụ và năng lực quản lý của từng đơn vị.

Hoạt động của các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên chịu tác động mạnh mẽ từ quá trình cải cách hành chính, chuyển đổi số và xây dựng chính quyền phục vụ. Trong những năm gần đây, tỉnh đã đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý và cung cấp dịch vụ công, từng bước hình thành môi trường làm việc điện tử, liên thông và minh bạch. Các đơn vị SNCL tham gia ngày càng tích cực vào quá trình này thông qua việc số hóa hồ sơ, áp dụng phần mềm chuyên ngành, cung cấp dịch vụ trực tuyến và kết nối cơ sở dữ liệu. Điều này góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động và chất lượng phục vụ, đồng thời đặt ra yêu cầu mới về năng lực số và phương thức làm việc của đội ngũ viên chức.

2.2. TỔ CHỨC VÀ HOẠT ĐỘNG CÁC ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP CỦA TỈNH HƯNG YÊN - KHÁI NIỆM VÀ NỘI DUNG, HÌNH THỨC VÀ ĐẶC ĐIỂM

2.2.1. Khái niệm

2.2.1.1. Khái niệm tổ chức đơn vị sự nghiệp công lập của tỉnh Hưng Yên

“Tổ chức” là một thuật ngữ có nhiều nghĩa khác nhau và vấn đề tổ chức khá phức tạp do mỗi khoa học có cách tiếp cận riêng. Trong tiếng Hy Lạp, "organon" (tổ chức) có nghĩa là công cụ, biểu thị phương tiện để đạt được các mục tiêu. Theo Đại từ điển tiếng Việt (2007), tổ chức được hiểu là “sắp xếp, bố trí thành các bộ phận để cùng thực hiện một nhiệm vụ hoặc cùng một chức năng chung” [147, tr.1604]. Tổ chức là một hệ thống tập hợp của hai hay nhiều người, có sự phối hợp một cách có ý thức, có phạm vi (lĩnh vực và chức năng hoạt động) tương đối rõ ràng; hoạt động nhằm đạt một hoặc nhiều mục tiêu chung. Trong lĩnh vực xã hội, tổ chức trước hết được hiểu là tập hợp người được tổ chức lại, hoạt động vì những quyền lợi chung, mục đích chung. Trong quá trình hoạt động, do nhu cầu chung, những con người phải

liên kết với nhau nhằm đạt đến mục đích mà cá nhân từng người không thể tự đạt được. Như vậy thuật ngữ “tổ chức” có thể được hiểu theo hai nghĩa cơ bản. Theo nghĩa danh từ, tổ chức là một thực thể như tổ chức chính trị, tổ chức nhà nước, tổ chức xã hội, tổ chức kinh tế, tổ chức sự nghiệp... có chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn cụ thể. “Tổ chức, nói rộng, là cơ cấu tồn tại của sự vật. Theo nghĩa động từ, tổ chức là một hoạt động, tức là tập hợp, liên kết nhiều người lại để thực hiện một hay nhiều nhiệm vụ, mục tiêu nhất định hoặc việc triển khai thực hiện một hay nhiều công việc, nhiệm vụ cụ thể tổ chức. Trong một số trường hợp khác, “tổ chức” được dùng như là tính từ mô tả trạng thái như “có tổ chức” hay “vô tổ chức”.

Còn tổ chức bộ máy có thể hiểu là cơ cấu tồn tại của sự vật với ít nhất một phương án sắp đặt và liên kết nhất định của các yếu tố cấu thành hoặc là việc sắp xếp, bố trí và liên kết các yếu tố rời rạc/riêng rẽ cho thành một chỉnh thể, có cấu tạo, cấu trúc và cùng phản ánh hoặc thực hiện một chức năng chung nhất định. Cơ cấu tổ chức bộ máy là mối quan hệ tương quan (tỉ trọng) giữa từng bộ phận cấu thành trong tổ chức so với tất cả các bộ phận cấu thành tổ chức đó. Bộ phận cấu thành tổ chức là một yếu tố cơ bản cấu thành nên tổ chức, có chức năng, tính chất hoạt động tương đối đặc thù. Hoặc bộ phận là một chỉnh thể trong mối quan hệ với tổng thể, hoạt động theo một chức năng riêng và đóng góp trực tiếp vào trong mục tiêu sứ mệnh của tổ chức.

Như vậy, “tổ chức” ở đây vừa có nghĩa là bộ máy tổ chức với các bộ phận cấu thành, chức năng, nhiệm vụ, nhân sự, cơ sở vật chất, cơ chế vận hành, vừa có nghĩa là hệ thống – mạng lưới các đơn vị SNCL theo ngành, lĩnh vực, địa phương. Theo đó, tổ chức đơn vị SNCL được hiểu là *tập hợp các đơn vị SNCL hoạt động trong các lĩnh vực khác nhau, như: giáo dục, đào tạo, dạy nghề, y tế, khoa học và công nghệ, văn hóa, thông tin, nghệ thuật, thể dục, thể thao, bảo trợ xã hội, dịch vụ việc làm, sự nghiệp kinh tế,..., được thành lập theo quy hoạch thống nhất trên phạm vi cả nước cũng như ở các cấp địa phương nhằm bảo đảm cung ứng các dịch vụ SNC, đáp ứng nhu cầu cơ bản,*

thiết yếu của người dân và xã hội. Trong hệ thống đơn vị SNCL có tính chất bao trùm này, người ta có thể phân thành nhiều hệ thống nhỏ hơn theo lĩnh vực, hoặc loại hình cơ quan, tổ chức có thẩm quyền thành lập. Và trong mỗi đơn vị đó có tổ chức bộ máy cấu thành; chức năng, nhiệm vụ; đội ngũ viên chức, người lao động; trụ sở và cơ sở vật chất; cơ chế vận hành.

2.2.1.2. *Khái niệm hoạt động đơn vị sự nghiệp công lập của tỉnh Hưng Yên*

Hoạt động là một quá trình hoặc sự kiện mà con người hoặc thực thể nhất định thực hiện để đạt được mục tiêu cụ thể. Theo Đại từ điển tiếng Việt, hoạt động là “làm những việc khác nhau với mục đích nhất định trong đời sống xã hội” [147, tr.724].

Theo nghĩa hẹp, hoạt động là quá trình con người (chủ thể) tác động tích cực, có định hướng vào thế giới khách quan (đối tượng) để tạo ra sản phẩm, biến đổi thế giới và thỏa mãn nhu cầu của bản thân, nhóm, xã hội, đồng thời hình thành nhân cách và phát triển tâm lý, ý thức. Với nghĩa đó, hoạt động là sự kết hợp các hành động, công việc, nhiệm vụ để đạt được mục tiêu cụ thể, có thể là vui chơi, học tập, lao động, hay các hoạt động kinh doanh, xã hội,...

Theo nghĩa rộng, hoạt động là quá trình tác động qua lại có định hướng giữa chủ thể (con người, động vật) và thế giới khách quan để tạo ra sản phẩm vật chất và tinh thần. Hoạt động giúp tổ chức đạt được mục đích của mình và theo đó, hoạt động thường được hiểu là 1) việc thực hiện mục tiêu, nhiệm vụ của tổ chức và 2) cách thức thực hiện để đạt mục tiêu, nhiệm vụ, tức là phương thức (cơ chế) hoạt động. Theo đó, hoạt động của cơ quan nhà nước là việc thực hiện chức năng, nhiệm vụ theo quy định của pháp luật, bao gồm phương thức thực hiện để đạt được chức năng, nhiệm vụ đó. Đối với các đơn vị SNCL, *hoạt động của đơn vị SNCL là việc thực hiện mục tiêu, nhiệm vụ cung ứng các dịch vụ SNC cho người dân, tổ chức và phục vụ nhiệm vụ chính trị, quản lý nhà nước của đơn vị, bao gồm cách thức thực hiện để đạt mục tiêu, nhiệm vụ, tức là phương thức hoạt động của đơn vị SNCL theo quy định của các cá nhân, tổ chức có thẩm quyền.* Mục tiêu, nhiệm vụ của các đơn vị SNCL là cung cấp dịch vụ SNC trong các lĩnh vực thiết yếu mà Nhà nước chịu trách nhiệm hoặc

khu vực tư không đầu tư, chủ yếu phục vụ nhân dân thay vì tìm kiếm lợi nhuận. Chủ thể hoạt động trong các cơ quan nhà nước là cán bộ, công chức được bầu cử, tuyển dụng theo chỉ tiêu biên chế và quản lý theo vị trí việc làm; trong các đơn vị SNCL là viên chức, người lao động được tuyển dụng theo hợp đồng làm việc và quản lý theo vị trí việc làm.

Nếu tổ chức là yếu tố "tĩnh" (cấu trúc), thì hoạt động là yếu tố "động" (vận hành); tổ chức tạo nền tảng cho hoạt động, còn hoạt động là biểu hiện sống động và là mục đích của tổ chức. Một đơn vị được tổ chức hợp lý nhưng nếu hoạt động kém hiệu quả thì cũng không hoàn thành được sứ mệnh; ngược lại, yêu cầu nâng cao hiệu quả hoạt động luôn đặt ra đòi hỏi phải hoàn thiện tổ chức. Do đó, hoạt động và tổ chức là hai mặt không tách rời của một đơn vị SNCL.

Trên cơ sở hai khái niệm trên, có thể hiểu *tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL là một chỉnh thể thống nhất bao gồm cả phương diện cấu trúc bộ máy (tổ chức) và phương diện vận hành, cung ứng dịch vụ (hoạt động) của các đơn vị SNCL, nhằm thực hiện chức năng, nhiệm vụ cung ứng dịch vụ SNC và phục vụ quản lý nhà nước*. Tổ chức và hoạt động có mối quan hệ chặt chẽ, gắn bó hữu cơ: tổ chức hợp lý là điều kiện, tiền đề cho hoạt động hiệu quả; ngược lại, yêu cầu nâng cao hiệu quả hoạt động đặt ra đòi hỏi phải hoàn thiện tổ chức.

2.2.2. Nội dung tổ chức các đơn vị sự nghiệp công lập của tỉnh Hưng Yên

2.2.2.1. Về tổ chức mạng lưới đơn vị sự nghiệp công lập

Sắp xếp, tổ chức lại mạng lưới các đơn vị SNCL là việc xác định số lượng, cơ cấu, sự phân bố các đơn vị theo ngành, lĩnh vực và theo địa bàn trên phạm vi toàn tỉnh; thành lập, tổ chức lại, sáp nhập, hợp nhất hoặc giải thể các đơn vị; bảo đảm mạng lưới đơn vị hợp lý, đáp ứng nhu cầu cung ứng dịch vụ công của người dân ở các vùng, các lĩnh vực. Nội dung này được cụ thể hóa qua các hoạt động: quy hoạch mạng lưới đơn vị SNCL theo ngành, lĩnh vực và địa bàn; quyết định thành lập, sáp nhập, hợp nhất, chia tách, giải thể đơn vị; xác định quy mô, cấp quản lý của từng đơn vị.

2.2.2.2. Xác định và hoàn thiện chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của từng đơn vị sự nghiệp công lập

Đây là việc quy định rõ chức năng (lĩnh vực hoạt động chính), nhiệm vụ (các công việc cụ thể), quyền hạn và phạm vi trách nhiệm của mỗi đơn vị SNCL; phân định rõ ranh giới chức năng giữa đơn vị sự nghiệp với cơ quan quản lý nhà nước, giữa các đơn vị sự nghiệp, tránh chồng chéo, trùng lặp hoặc bỏ sót. Nội dung này được cụ thể hóa qua việc ban hành quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của từng đơn vị; xây dựng và ban hành quy chế tổ chức và hoạt động; xác định danh mục dịch vụ SNC mà đơn vị cung ứng.

2.2.2.3. Kiện toàn cơ cấu tổ chức bộ máy bên trong của đơn vị.

Đây là việc xác định và sắp xếp các phòng, ban, bộ phận chuyên môn và bộ phận quản lý, phục vụ bên trong mỗi đơn vị SNCL; xác định số lượng cấp phó; thiết lập mối quan hệ công tác và cơ chế phối hợp giữa các bộ phận; bảo đảm bộ máy bên trong tinh gọn, rõ chức năng, vận hành hiệu quả. Nội dung này được cụ thể hóa qua việc quy định cơ cấu tổ chức bên trong (các phòng, khoa, ban, bộ phận); xác định số lượng cấp phó của người đứng đầu và của các bộ phận; xây dựng quy chế làm việc và cơ chế phối hợp nội bộ.

2.2.2.4. Về số lượng, chất lượng đội ngũ nhân sự

Tổ chức, xây dựng, phát triển đội ngũ viên chức, người lao động trong các đơn vị SNCL theo vị trí việc làm, có đạo đức nghề nghiệp, có trình độ và năng lực chuyên môn phù hợp với từng ngành, lĩnh vực dịch vụ. Đây là việc xây dựng đề án vị trí việc làm, xác định số lượng người làm việc; tuyển dụng, sử dụng, bố trí, đào tạo, bồi dưỡng, đánh giá và thực hiện chế độ, chính sách đối với đội ngũ viên chức, người lao động; bảo đảm đội ngũ đủ về số lượng, hợp lý về cơ cấu, đạt chuẩn về chất lượng để thực hiện nhiệm vụ. Nội dung này được cụ thể hóa qua việc xây dựng, phê duyệt đề án vị trí việc làm; xác định số lượng người làm việc; tổ chức tuyển dụng, sử dụng, bổ nhiệm, đào tạo, bồi dưỡng, đánh giá và thực hiện chế độ, chính sách đối với viên chức bảo đảm công bằng, cạnh tranh, gắn với vị trí việc làm và hiệu quả công việc.

2.2.2.5. Về cơ sở vật chất

Cơ sở vật chất của các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên gồm trụ sở và các phương tiện, công cụ hoạt động nghề nghiệp cần thiết là một trong những yếu tố cốt lõi quyết định chất lượng dịch vụ và năng lực tự chủ của đơn vị. Trong bối cảnh đổi mới hệ thống tổ chức và nâng cao tính tự chủ hiện nay, cơ sở vật chất của các đơn vị SNCL, gồm: đất đai, cơ sở vật chất như trường, lớp, bệnh viện, phòng khám, nhà hát, phòng thí nghiệm, trang thiết bị công nghệ, phương tiện làm việc,... có vai trò đặc biệt quan trọng trong việc quyết định chất lượng dịch vụ SNC. Ví dụ trong lĩnh vực giáo dục, đào tạo: Hệ thống trường, lớp, phòng học thông minh, phòng thí nghiệm, thư viện số giúp thay đổi phương pháp dạy học, thúc đẩy phát triển năng lực toàn diện của học sinh/sinh viên theo các chương trình đổi mới. Trong y tế, các bệnh viện, phòng khám với trang thiết bị y tế hiện đại (máy chụp CT, MRI, hệ thống xét nghiệm tự động...) giúp nâng cao năng lực chẩn đoán, điều trị chính xác cho người bệnh.

Cơ sở vật chất là điều kiện then chốt để các đơn vị SNCL thực hiện cơ chế tự chủ tài chính. Nếu có cơ sở vật chất tốt, đơn vị mới có thể mở rộng quy mô, đa dạng hóa các hoạt động dịch vụ có thu (như liên kết đào tạo, dịch vụ khám, chữa bệnh theo yêu cầu, dịch vụ văn hóa, chuyển giao công nghệ). Đây là nguồn tài chính quan trọng giúp đơn vị giảm dần sự phụ thuộc vào NSNN, nâng cao thu nhập cho cán bộ, viên chức và tái đầu tư. Hơn nữa, sự phát triển của các đơn vị sự nghiệp ngoài công lập (tư nhân) đang tạo ra môi trường cạnh tranh gay gắt, do đó, nếu cơ sở vật chất được đầu tư khang trang, thiết bị đồng bộ, công nghệ tiên tiến là yếu tố trực quan nhất giúp các đơn vị khẳng định uy tín, thương hiệu và thu hút "khách hàng" (người bệnh, người học, doanh nghiệp đặt hàng nghiên cứu...). Ngược lại nếu cơ sở vật chất lạc hậu, đơn vị sẽ đối mặt với nguy cơ tụt hậu, lãng phí nguồn nhân lực chất lượng cao do không có phương tiện, công cụ làm hoạt động tương xứng.

2.2.2.6. Về cơ chế quản lý, điều hành và kiểm tra, giám sát

Cơ chế quản lý đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên nằm trong cơ chế quản lý đơn vị sự nghiệp chung của cả nước, vận hành theo xu hướng đẩy mạnh

phân cấp và giao quyền tự chủ, giảm dần sự can thiệp trực tiếp của cơ quan chủ quản (Nhà nước) và chuyển sang quản lý theo mục tiêu, chất lượng đầu ra. Cơ chế này được quy định rõ thông qua các trụ cột chính bao gồm: Quản lý tổ chức bộ máy, quản lý viên chức, người lao động, quản lý tài chính và cơ chế chịu trách nhiệm.

Cơ chế tổ chức bộ máy và quản lý nhân sự: Để giúp các đơn vị sự nghiệp tự chủ hơn, đối với các đơn vị tự chủ cao (nhóm 1, nhóm 2), trước đây Nhà nước yêu cầu thành lập Hội đồng quản lý để quyết định chiến lược, kế hoạch phát triển của đơn vị; thông qua các quy chế quan trọng và quyết định các chủ trương về tổ chức bộ máy, tài chính, nhân sự; đồng thời giúp giám sát người đứng đầu đơn vị. Tuy nhiên, hiện nay theo Nghị quyết số 79-NQ/TW ngày 06/1/2026 của Bộ Chính trị về phát triển kinh tế nhà nước, “Không tổ chức Hội đồng quản lý trong đơn vị SNCL; củng cố, phát huy vai trò lãnh đạo, chỉ đạo của cấp ủy đảng trong đơn vị theo quy định”.

Trong các đơn vị SNCL, người đứng đầu (Giám đốc/Hiệu trưởng/Viện trưởng) hoạt động theo chế độ thủ trưởng, chịu trách nhiệm toàn diện trước pháp luật và cơ quan cấp trên về mọi hoạt động của đơn vị. Mỗi quan hệ trong đơn vị theo chế độ thủ trưởng mang tính chất thứ bậc hành chính nghiêm ngặt. Thời gian gần đây, với xu hướng người đứng đầu đơn vị đồng thời là bí thư cấp ủy trong các đơn vị, chế độ thủ trưởng càng trở nên thực chất hơn. Theo đó, trong khuôn khổ quy định pháp luật, người đứng đầu có quyền quyết định cuối cùng đối với mọi hoạt động của đơn vị, từ việc thực hiện nhiệm vụ chuyên môn, tổ chức bộ máy, cho đến công tác nhân sự và tài chính. Các thành viên khác hoặc cấp dưới đóng vai trò tham mưu, trợ lý và phục vụ cho việc ra quyết định của thủ trưởng. Do không cần phải trải qua các quy trình thảo luận, biểu quyết hay chờ đợi sự đồng thuận từ một tập thể (như chế độ hội đồng), người đứng đầu có thể đưa ra quyết định một cách nhanh chóng, kịp thời các tình huống khẩn cấp hoặc các biến động của thực tiễn. Tuy nhiên, nếu người đứng đầu thiếu năng lực hoặc độc đoán, đơn vị rất dễ rơi vào tình trạng quan liêu, chuyên quyền, độc đoán, hoặc đưa ra các quyết định chủ quan, sai lầm do thiếu

sự phản biện của tập thể. Do đó, trong thực tế chế độ thủ trưởng thường được kết hợp hài hòa với nguyên tắc tập trung dân chủ để vừa phát huy trí tuệ tập thể, vừa đảm bảo tính quyết đoán hành chính.

Quản lý nhân sự dựa trên đề án vị trí việc làm đã được phê duyệt, thay vì quản lý theo định biên cào bằng như trước. Tuyển dụng và ký hợp đồng với viên chức và người lao động: Các đơn vị tự chủ nhóm 1 và 2 được quyền tự quyết định số lượng người làm việc, chủ động tuyển dụng, ký kết hợp đồng làm việc và bố trí nhân sự. Các đơn vị nhóm 3 và 4 vẫn phải chịu sự phê duyệt chỉ tiêu từ cơ quan chủ quản.

Chuyển đổi từ cơ chế cấp phát kinh phí và giao nhiệm vụ sang đặt hàng hoặc đấu thầu. Thay vì Nhà nước cấp kinh phí từ NSNN định kỳ cho các đơn vị hoạt động theo kiểu “bao cấp”, cơ chế quản lý mới chuyển dịch sang Nhà nước giao nhiệm vụ, đặt hàng hoặc đấu thầu cung cấp dịch vụ SNC sử dụng ngân sách. Giá dịch vụ công từng bước được tính đúng, tính đủ các chi phí (gồm cả chi phí khấu hao, tiền lương) để tạo môi trường cạnh tranh bình đẳng giữa đơn vị công lập và ngoài công lập.

Cơ chế giám sát, kiểm tra và giải trình. Thực hiện nguyên tắc quyền đi đôi với trách nhiệm; quyền càng cao, trách nhiệm càng lớn. Do đó khi được giao quyền tự chủ, cơ chế quản lý bắt buộc các đơn vị SNCL phải thực hiện công khai, minh bạch các hoạt động, đặc biệt là tài chính và công tác cán bộ; chịu sự kiểm tra, thanh tra của các cơ quan quản lý nhà nước chuyên ngành (bộ, sở) và cơ quan tài chính (kiểm toán, thanh tra tài chính); chịu sự giám sát của người dân và người lao động trong nội bộ đơn vị thông qua Ban thanh tra nhân dân.

2.2.3. Nội dung hoạt động các đơn vị sự nghiệp công lập của tỉnh Hưng Yên

2.2.3.1. Hoạt động cung ứng dịch vụ sự nghiệp công

Đây là hoạt động trung tâm, cốt lõi bao gồm việc xác định nội dung, quy trình, phương thức và chất lượng cung ứng các dịch vụ giáo dục, y tế, văn hóa, khoa học - công nghệ... cho người dân và xã hội. Hoạt động này được thể hiện qua việc các đơn vị SNCL của tỉnh tổ chức cung ứng các dịch vụ SNC cho người dân, tổ chức trên địa bàn theo chức năng, nhiệm vụ được giao; xây dựng

và thực hiện quy trình, tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ; tiếp nhận và xử lý phản hồi của người sử dụng dịch vụ. Đây chính là sự thể hiện trực tiếp chức năng, sứ mệnh và hiệu quả phục vụ của đơn vị SNCL, lấy mức độ đáp ứng nhu cầu và sự hài lòng của người dân trên địa bàn làm thước đo.

2.2.3.2. Hoạt động quản lý tài chính, tài sản và thực hiện cơ chế tự chủ tài chính

Đây là hoạt động quản lý, sử dụng các nguồn lực tài chính (NSNN cấp, nguồn thu sự nghiệp, các nguồn thu hợp pháp khác); xây dựng và thực hiện quy chế chi tiêu nội bộ; thực hiện cơ chế tự chủ tài chính theo mức độ được giao; bảo đảm công khai, minh bạch và hiệu quả trong quản lý tài chính. Hoạt động này bao gồm việc lập và thực hiện dự toán thu, chi; xây dựng và thực hiện quy chế chi tiêu nội bộ; quản lý các nguồn thu (ngân sách cấp, thu sự nghiệp, thu dịch vụ); trích lập và sử dụng các quỹ theo quy định.

Trong điều kiện phát triển kinh tế thị trường định hướng XHCN, nhu cầu thụ hưởng các dịch vụ SNC của người dân ngày càng đa dạng, phong phú, nhưng nguồn thu từ NSNN có giới hạn, do đó các đơn vị SNCL phải khai thác nguồn thu từ các cá nhân, tổ chức, doanh nghiệp hoặc liên doanh, liên kết theo quy định của pháp luật, tức là thực hiện xã hội hóa để có điều kiện nâng cao số lượng và chất lượng dịch vụ.

Cùng với quản lý tài chính, các đơn vị SNCL còn thực hiện quản lý, sử dụng tài sản công được Nhà nước giao theo quy định của Luật Quản lý, sử dụng tài sản công; bảo đảm sử dụng đúng mục đích, tiêu chuẩn, định mức, tiết kiệm, hiệu quả; rà soát, sắp xếp lại nhà, đất và xử lý tài sản dôi dư sau sắp xếp đơn vị; từng bước khai thác hợp lý tài sản công vào hoạt động liên doanh, liên kết, cho thuê theo quy định để tạo thêm nguồn lực phát triển đơn vị.

2.2.3.3. Hoạt động quản trị, điều hành nội bộ, bảo đảm chất lượng và trách nhiệm giải trình

Đây là hoạt động lãnh đạo, điều hành của người đứng đầu và bộ máy quản lý; xây dựng và thực hiện các quy chế, quy trình nội bộ; tổ chức phối hợp giữa các bộ phận; bảo đảm trật tự, kỷ cương và hiệu quả vận hành của đơn vị.

Hoạt động này thể hiện qua công tác lập kế hoạch, tổ chức, điều hành, kiểm tra nội bộ; xây dựng và thực hiện hệ thống quy chế, quy trình quản lý; bố trí, phân công công việc và đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ của viên chức. Với quy chế quản lý, điều hành nội bộ cụ thể, công khai, minh bạch, hoạt động cung ứng dịch vụ của các bộ phận, cá nhân rõ ràng, có thể kiểm tra, giám sát và trách nhiệm lãnh đạo, quản lý, nhất là người đứng đầu càng được đề cao.

2.2.3.4. Hoạt động ứng dụng khoa học - công nghệ và chuyển đổi số

Đây là hoạt động ứng dụng khoa học, công nghệ để nâng cao chất lượng và hiệu quả dịch vụ SNC; thực hiện chuyển đổi số trong quản lý và cung ứng dịch vụ; số hóa hồ sơ, quy trình; phát triển dịch vụ trực tuyến; nhằm hiện đại hóa và nâng cao chất lượng, hiệu quả hoạt động của đơn vị đáp ứng yêu cầu của xã hội. Hoạt động này bao gồm việc đầu tư trang thiết bị, nhất là hạ tầng công nghệ thông tin; số hóa hồ sơ, tài liệu, quy trình nghiệp vụ; xây dựng và khai thác cơ sở dữ liệu; phát triển và cung cấp dịch vụ công trực tuyến cho người dân.

2.2.3.5. Hoạt động chăm lo xây dựng, phát triển nguồn nhân lực và môi trường văn hóa của đơn vị

Đây là hoạt động có ý nghĩa quan trọng, bảo đảm nguồn lực con người - yếu tố quyết định chất lượng dịch vụ SNC. Nội dung gồm: xây dựng, phát triển đội ngũ viên chức, người lao động đủ về số lượng, hợp lý về cơ cấu, đạt chuẩn về trình độ chuyên môn, nghiệp vụ và đạo đức nghề nghiệp; đào tạo, bồi dưỡng, thu hút và trọng dụng nhân lực chất lượng cao; thực hiện tốt chế độ, chính sách, tạo động lực làm việc; đồng thời xây dựng môi trường làm việc dân chủ, đoàn kết, văn hóa công sở lành mạnh và mối quan hệ gắn bó giữa đơn vị với cộng đồng, xã hội. Việc chăm lo nguồn nhân lực và môi trường văn hóa của tổ chức tạo nền tảng bền vững cho đổi mới và nâng cao chất lượng hoạt động của đơn vị SNCL.

Năm nội dung hoạt động trên gắn kết chặt chẽ, trong đó hoạt động cung ứng dịch vụ là trung tâm, các hoạt động còn lại đóng vai trò bảo đảm, hỗ trợ. Việc phân tích nội dung tổ chức và hoạt động nêu trên cho thấy một hệ thống đơn vị SNCL vận hành tốt phải bảo đảm sự hài hòa, đồng bộ giữa các yếu tố cấu thành. Về tổ chức, mạng lưới phải hợp lý, chức năng, nhiệm vụ phải rõ

ràng, bộ máy phải tinh gọn và đội ngũ viên chức phải đạt chuẩn, cơ chế quản lý, điều hành phù hợp, điều kiện cơ sở vật chất bảo đảm. Về hoạt động, dịch vụ phải có chất lượng, tài chính phải minh bạch và tự chủ, quản trị phải hiện đại và có cơ chế kiểm tra, đánh giá hiệu quả, khoa học, công nghệ phải được ứng dụng và thực hiện chuyển đổi số. Sự yếu kém ở bất kỳ yếu tố nào cũng ảnh hưởng đến hiệu quả chung của cả hệ thống.

2.2.4. Hình thức hoạt động các đơn vị sự nghiệp công lập của tỉnh Hưng Yên

2.2.4.1. Theo phương thức cung cấp dịch vụ

Đơn vị SNCL do các cơ quan có thẩm quyền thành lập để cung ứng các dịch vụ SNC cơ bản, thiết yếu cho người dân và tổ chức theo phương thức phi lợi nhuận. Nếu như trước đây, đơn vị SNCL chủ yếu được nhận kinh phí từ NSNN để thực hiện các nhiệm vụ do Nhà nước giao, thì hiện nay hình thức hoạt động của các đơn vị này đa dạng hơn, mà trước hết là phụ thuộc vào phương thức giao dịch với Nhà nước: 1) Giao nhiệm vụ: Nhà nước chỉ định đơn vị thực hiện các nhiệm vụ chính trị, xã hội cụ thể. 2) Đặt hàng: Nhà nước đặt hàng đơn vị cung cấp một số lượng dịch vụ SNC nhất định với mức giá, đơn giá do Nhà nước quy định. 3) Đấu thầu: Đơn vị SNCL tham gia đấu thầu với nhau, thậm chí với các tổ chức tư nhân để giành quyền thực hiện các dự án, dịch vụ công của Nhà nước.

2.2.4.2. Theo cơ chế tự chủ tài chính

Các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên cũng như các đơn vị trong cả nước hoạt động theo cơ chế tự chủ, tự chịu trách nhiệm về thực hiện nhiệm vụ, tổ chức bộ máy, biên chế và tài chính. Theo quy định của Nghị định số 60/2021/NĐ-CP, cơ chế quản lý tài chính chia các đơn vị SNCL thành 4 nhóm mức độ tự chủ. Mức độ tự chủ tài chính càng cao thì đơn vị càng có nhiều quyền quyết định các hoạt động bên trong. Theo đó, nhóm 1: Tự bảo đảm chi thường xuyên và chi đầu tư; đơn vị có quyền tự chủ cao nhất, được quyết định đầu tư, liên doanh, liên kết và sử dụng nguồn thu để phát triển mà không phụ thuộc vào ngân sách. Nhóm 2: Tự bảo đảm chi thường xuyên, NSNN hỗ trợ chi đầu tư phát triển cơ sở vật chất hạ tầng, đơn vị tự lo liệu toàn bộ tiền lương và chi phí vận hành hàng ngày. Nhóm 3:

Tự bảo đảm một phần chi thường xuyên, Nhà nước vẫn cấp một phần kinh phí trợ cấp để bù đắp phần chi phí mà nguồn thu sự nghiệp của đơn vị chưa trang trải đủ. Nhóm 4: Nhà nước bảo đảm toàn bộ chi thường xuyên, thường là đối với các đơn vị phục vụ nhiệm vụ chính trị, quản lý nhà nước hoặc cung cấp dịch vụ công thiết yếu, không có nguồn thu (hoặc thu dưới 10%).

2.2.4.3. Theo tính chất, đặc điểm của các ngành, lĩnh vực chuyên môn

Các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên thuộc các ngành và lĩnh vực khác nhau, như: Giáo dục và đào tạo, y tế, khoa học và công nghệ, văn hóa, thể thao, thông tin và truyền thông, môi trường, nông nghiệp, giao thông vận tải, an sinh xã hội,... có các hình thức hoạt động cụ thể khác nhau tùy theo tính chất, đặc điểm của ngành, lĩnh vực chuyên môn.

Các đơn vị SNCL trong lĩnh vực giáo dục và đào tạo, như trường mầm non, tiểu học, trung cơ sở, trung học phổ thông, đại học công lập, cơ sở dạy nghề...) hoạt động theo phân cấp quản lý chuyên môn của Luật Giáo dục và hoạt động giảng dạy phải tuân thủ nghiêm ngặt chương trình giáo dục phổ thông hoặc khung chương trình chuẩn do Bộ Giáo dục và Đào tạo quy định. Các cơ sở giáo dục công lập thường nhận nhiệm vụ từ cơ quan quản lý (giao chỉ tiêu tuyển sinh hàng năm). Nhà nước cấp kinh phí dựa trên chỉ tiêu này (đối với nhóm chưa tự chủ); hoặc trả tiền cho trường để đào tạo các ngành nghề hiếm, ngành phục vụ an ninh quốc phòng hoặc diện chính sách được miễn học phí.

Các cơ sở y tế công lập (bệnh viện đa khoa, bệnh viện chuyên khoa, trung tâm y tế khu vực, trạm y tế xã...) hoạt động khám, chữa bệnh phải tuân thủ đúng phác đồ điều trị, quy trình kỹ thuật do Bộ Y tế ban hành; vận hành cung cấp dịch vụ thông qua 3 hình thức chính: 1) Khám chữa bệnh theo Bảo hiểm Y tế (BHYT): Đây là phương thức hoạt động chủ đạo. Bệnh viện cung cấp dịch vụ cho người dân, sau đó cơ quan Bảo hiểm Xã hội sẽ thanh toán lại chi phí cho bệnh viện dựa trên danh mục và mức giá quy định của Nhà nước. 2) Khám chữa bệnh theo yêu cầu (dịch vụ): Để đáp ứng nhu cầu cao của người dân và tăng nguồn thu, các bệnh viện công được phép mở các khoa/phòng khám theo yêu cầu, giường bệnh chất lượng cao với mức giá tự tính toán (nhưng phải nằm trong khung giá trần do Bộ Y tế quy định). 3)

Thực hiện chương trình y tế quốc gia & phòng chống dịch: Nhận lệnh trực tiếp từ Bộ Y tế hoặc Sở Y tế để triển khai các chiến dịch khẩn cấp (như dập dịch, tiêm chủng quốc gia, cứu trợ thiên tai) bằng nguồn kinh phí đặc biệt của Nhà nước.

2.2.5. Đặc điểm và tính chất hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập của tỉnh Hưng Yên

Hoạt động của các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên có một số đặc điểm, tính chất nổi bật sau:

Một là, mang tính phục vụ và phi lợi nhuận: hoạt động hướng tới cung ứng dịch vụ công cơ bản, thiết yếu, lấy việc đáp ứng nhu cầu và sự hài lòng của người dân làm mục tiêu, không đặt lợi nhuận lên hàng đầu.

Hai là, mang tính chuyên môn - nghiệp vụ cao và gắn với đặc thù ngành, lĩnh vực: mỗi lĩnh vực (giáo dục, y tế, văn hóa, khoa học - công nghệ...) có quy trình, tiêu chuẩn, phương thức cung ứng riêng, chịu sự quản lý chuyên môn theo ngành dọc.

Ba là, chịu sự quản lý theo lãnh thổ của chính quyền địa phương hai cấp và ngày càng gắn với cơ chế tự chủ, xã hội hóa; mức độ tự chủ khác nhau giữa các loại hình đơn vị chi phối cách thức tổ chức hoạt động.

Bốn là, có tính ổn định, liên tục, không được gián đoạn; đồng thời phải thường xuyên đổi mới, ứng dụng khoa học - công nghệ và chuyển đổi số để nâng cao chất lượng.

Việc nhận diện rõ đặc điểm, tính chất hoạt động nêu trên là cơ sở để xác định nội dung, phương thức đổi mới phù hợp với từng loại hình đơn vị SNCL của tỉnh.

2.3. ĐỔI MỚI TỔ CHỨC VÀ HOẠT ĐỘNG CÁC ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP CỦA TỈNH HƯNG YÊN - KHÁI NIỆM, NỘI DUNG, PHƯƠNG THỨC VÀ VAI TRÒ

2.3.1. Khái niệm đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị sự nghiệp công lập của tỉnh

2.3.1.1. Khái niệm đổi mới

“Đổi mới” (innovation) bắt nguồn từ tiếng Latin - “nova” có nghĩa là “mới”, thường được hiểu là việc giới thiệu một giải pháp mới, khác biệt so với

các giải pháp đã được triển khai trước đó. Theo Đại từ điển Tiếng Việt, “đổi mới là thay đổi hoặc làm cho thay đổi tốt hơn, tiến bộ hơn so với trước, đáp ứng yêu cầu của sự phát triển” [147, tr.546]. Theo Từ điển tiếng Việt, “đổi mới là thay đổi cho khác hẳn với trước, tiến bộ hơn, khắc phục tình trạng lạc hậu, trì trệ và đáp ứng yêu cầu của sự phát triển” [96, tr.426].

Trong khoa học quản lý, “đổi mới” là khái niệm đa nghĩa, được tiếp cận theo nhiều góc độ khác nhau. Theo nghĩa hẹp, đổi mới là quá trình đưa ra những ý tưởng, phương pháp, giải pháp mới có tác động và giá trị tích cực đáng kể, chuyển hóa các sáng kiến thành kết quả hữu hình nhằm nâng cao hiệu suất hoặc giải quyết các nhu cầu chưa được đáp ứng. Trong hoạt động quản lý nhà nước, *đổi mới được hiểu là quá trình có chủ đích, có lộ trình nhằm cải thiện căn bản tổ chức và phương thức hoạt động của một hệ thống, tổ chức hoặc lĩnh vực nhất định, hướng tới nâng cao hiệu lực, hiệu quả và chất lượng phục vụ xã hội.*

2.3.1.2. Khái niệm đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị sự nghiệp công lập của tỉnh

Đổi mới tổ chức các đơn vị SNCL của tỉnh là quá trình sắp xếp, tổ chức lại mạng lưới đơn vị (giảm đầu mối, khắc phục trùng lặp, manh mún); hoàn thiện chức năng, nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức, mối quan hệ công tác và cơ chế quản lý nhân sự của hệ thống đơn vị SNCL và từng đơn vị cụ thể trên địa bàn tỉnh theo hướng rõ ràng, khoa học; kiện toàn cơ cấu tổ chức bộ máy bên trong theo hướng tinh gọn, giảm tầng nấc trung gian; đổi mới quản trị nhân sự, xây dựng và vận hành vị trí việc làm, cơ cấu lại đội ngũ gắn với tinh giản biên chế và nâng cao chất lượng nhằm xây dựng bộ máy tinh gọn, hợp lý, hoạt động hiệu lực, hiệu quả, bảo đảm số lượng và chất lượng dịch vụ công thiết yếu đáp ứng nhu cầu của người dân trong từng giai đoạn.

Đổi mới tổ chức là điều kiện, tiền đề cho đổi mới hoạt động - một cơ cấu tổ chức tinh gọn, hợp lý, với chức năng, nhiệm vụ rõ ràng và đội ngũ nhân sự phù hợp sẽ tạo nền tảng thuận lợi cho việc nâng cao chất lượng, hiệu quả hoạt động.

Trong điều kiện tỉnh Hưng Yên sau sáp nhập và thực hiện mô hình chính quyền địa phương hai cấp, đổi mới tổ chức các đơn vị SNCL có những yêu cầu

đặc thù: phải tích hợp, thống nhất hai hệ thống đơn vị vốn vận hành độc lập của hai tỉnh cũ; phải tổ chức lại các đơn vị trước đây thuộc cấp huyện cho phù hợp với mô hình không còn cấp huyện; phải hình thành và vận hành mô hình đơn vị SNCL cấp xã - một vấn đề mới, chưa có nhiều tiền lệ. Những yêu cầu đặc thù này làm cho đổi mới tổ chức ở tỉnh Hưng Yên vừa mang tính phổ biến, vừa có nét riêng so với các địa phương khác.

Đổi mới hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh là quá trình cải cách, thay đổi phương thức vận hành, cơ chế quản lý và cách thức cung ứng dịch vụ của các đơn vị nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ, hiệu quả sử dụng nguồn lực và mức độ hài lòng của người dân trong điều kiện phát triển kinh tế thị trường định hướng XHCN và hội nhập quốc tế. Như vậy, *đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên là tổng thể hoạt động có mục đích, có tổ chức của các cấp ủy, tổ chức đảng, chính quyền, cơ quan quản lý và các đơn vị SNCL nhằm điều chỉnh, sắp xếp, hoàn thiện mạng lưới, chức năng, bộ máy, nhân sự, cơ chế quản trị và phương thức cung ứng dịch vụ công; bảo đảm hệ thống tinh gọn, tự chủ phù hợp, hoạt động hiệu lực, hiệu quả, công khai, minh bạch và phục vụ Nhân dân ngày càng tốt hơn.*

Khái niệm này hàm chứa một số luận điểm quan trọng. Thứ nhất, đổi mới vừa mang tính tất yếu khách quan (xuất phát từ yêu cầu nâng cao hiệu lực, hiệu quả quản lý nhà nước và nhu cầu ngày càng cao của người dân), vừa đòi hỏi sự chủ động, quyết tâm chính trị cao của các chủ thể lãnh đạo, quản lý. Thứ hai, đổi mới là một quá trình liên tục, có lộ trình, không thể thực hiện đột ngột hay cào bằng giữa các lĩnh vực và địa bàn. Thứ ba, đổi mới tổ chức và hoạt động có mối quan hệ chặt chẽ, phải được thực hiện đồng bộ, không thể tách rời. Thứ tư, mục tiêu cuối cùng của mọi hoạt động đổi mới phải là nâng cao chất lượng dịch vụ SNC và phục vụ Nhân dân tốt hơn, đây là tiêu chí đánh giá thành công duy nhất có giá trị thực chất.

Đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên là kết quả tham gia của nhiều chủ thể với vai trò, trách nhiệm khác nhau:

Một là, chủ thể lãnh đạo, chỉ đạo gồm Tỉnh ủy, Ban Thường vụ Tỉnh ủy, Đảng ủy UBND tỉnh, HĐND, UBND tỉnh và cấp ủy, chính quyền cấp xã. Các chủ thể này định hướng mục tiêu, nhiệm vụ và lộ trình đổi mới; ban hành nghị quyết, chính sách, kế hoạch, đề án; quyết định sắp xếp tổ chức, phân cấp quản lý, bố trí nhân sự, tài chính và tài sản; lãnh đạo công tác tư tưởng, tạo đồng thuận, chỉ đạo phối hợp, xử lý vướng mắc và chịu trách nhiệm về kết quả thực chất.

Hai là, chủ thể tham mưu, hướng dẫn, kiểm tra, giám sát gồm Ban Tổ chức Tỉnh ủy, Ủy ban Kiểm tra Tỉnh ủy, các ban HĐND, Sở Nội vụ, Sở Tài chính, Sở Tư pháp, Thanh tra tỉnh và các sở chuyên ngành. Nhóm này tham mưu phương án sắp xếp, phân cấp, bố trí nhân sự, tự chủ tài chính và xử lý tài sản; hướng dẫn tiêu chuẩn, định mức, quy trình chuyên môn; kiểm tra tiến độ, chất lượng thực hiện; xử lý sai phạm, kiến nghị điều chỉnh, bảo đảm đổi mới đúng pháp luật.

Ba là, chủ thể trực tiếp thực hiện gồm cơ quan chủ quản, cấp ủy, tổ chức đảng, lãnh đạo, người đứng đầu, viên chức và người lao động trong đơn vị SNCL. Nhóm này cụ thể hóa chủ trương thành kế hoạch; sắp xếp bộ máy, bố trí nhân sự, quản lý tài chính, tài sản; triển khai tự chủ, chuyển đổi số và cải tiến dịch vụ. Cấp ủy lãnh đạo; người đứng đầu tổ chức thực hiện và chịu trách nhiệm; viên chức chấp hành phương án, nâng cao chuyên môn, phục vụ Nhân dân thiết thực.

Bốn là, chủ thể tham gia gồm Mặt trận Tổ quốc, các tổ chức chính trị - xã hội, công đoàn, Nhân dân, người sử dụng dịch vụ, doanh nghiệp, chuyên gia, nhà khoa học và báo chí. Các chủ thể này tuyên truyền, vận động, góp ý, phản biện, giám sát việc sắp xếp, tự chủ, quản lý tài sản và chất lượng dịch vụ; phản ánh nhu cầu, hỗ trợ nguồn lực, tư vấn, phát hiện bất cập, bảo đảm đổi mới công khai, hiệu quả.

2.3.1.3. Nguyên tắc đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị sự nghiệp công lập của tỉnh

Quá trình đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh cần được tiến hành theo những nguyên tắc cơ bản sau:

Một là, đổi mới phải đặt dưới sự lãnh đạo của Tỉnh ủy, các cấp ủy; sự quản lý, điều hành của HĐND, UBND các cấp; thực hiện đúng thẩm quyền, trình tự và quy định của pháp luật.

Hai là, đổi mới phải lấy nâng cao chất lượng dịch vụ và phục vụ Nhân dân làm mục tiêu trung tâm.

Ba là, đổi mới phải thực hiện đồng bộ giữa đổi mới tổ chức với đổi mới hoạt động.

Bốn là, đổi mới phải bảo đảm tinh gọn, hiệu lực, hiệu quả, tự chủ gắn với trách nhiệm giải trình.

Năm là, đổi mới phải có trọng tâm, lộ trình phù hợp, kế thừa ổn định và không làm gián đoạn dịch vụ SNC.

Các nguyên tắc trên có quan hệ chặt chẽ, chi phối toàn bộ quá trình đổi mới. Nguyên tắc bảo đảm sự lãnh đạo của Đảng và quản lý của chính quyền giữ vai trò định hướng, bảo đảm đổi mới đúng chủ trương, đúng thẩm quyền và pháp luật. Nguyên tắc lấy chất lượng dịch vụ và phục vụ Nhân dân làm trung tâm là mục tiêu và thước đo cao nhất, tránh đổi mới hình thức hoặc chạy theo giảm đầu mỗi một cách cơ học. Nguyên tắc đồng bộ giữa đổi mới tổ chức và đổi mới hoạt động bảo đảm hai mặt này gắn kết, hỗ trợ nhau, không tách rời. Nguyên tắc tinh gọn, hiệu lực, hiệu quả gắn với tự chủ và trách nhiệm giải trình đòi hỏi vừa giảm hợp lý đầu mối, biên chế, vừa trao quyền tự chủ đi liền với kiểm soát, công khai, minh bạch. Nguyên tắc bảo đảm trọng tâm, lộ trình, kế thừa và ổn định đòi hỏi đổi mới có bước đi phù hợp với từng loại hình, từng lĩnh vực và đặc thù của tỉnh sau hợp nhất, không nóng vội và không gây gián đoạn dịch vụ công.

2.3.2. Nội dung đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị sự nghiệp công lập của tỉnh Hưng Yên

2.2.2.1. Nội dung đổi mới tổ chức các đơn vị sự nghiệp công lập của tỉnh

Đổi mới tổ chức các đơn vị SNCL của tỉnh được cụ thể hóa thành 6 nội dung cơ bản, tương ứng với các phương diện của tổ chức:

Thứ nhất, đổi mới việc sắp xếp, tổ chức lại mạng lưới các đơn vị SNCL.

Đây là nội dung quan trọng hàng đầu, bao gồm: rà soát, đánh giá lại toàn bộ mạng lưới đơn vị; sáp nhập, hợp nhất các đơn vị có chức năng, nhiệm vụ tương đồng hoặc quy mô nhỏ; giải thể các đơn vị hoạt động kém hiệu quả; tổ chức lại mạng lưới theo hướng tinh gọn đầu mối, khắc phục tình trạng manh mún, chồng chéo, trùng lặp; bố trí mạng lưới hợp lý theo ngành, lĩnh vực và địa bàn. Mục tiêu là giảm số lượng đơn vị, giảm đầu mối nhưng vẫn bảo đảm cung ứng đầy đủ dịch vụ cho người dân Trong điều kiện tỉnh Hưng Yên sau hợp nhất, nội dung này càng quan trọng và phức tạp do phải tích hợp, thống nhất hai mạng lưới đơn vị vốn tổ chức độc lập; đồng thời phải tổ chức lại theo mô hình chính quyền hai cấp, trong đó nhiều đơn vị trước thuộc cấp huyện phải chuyển về cấp tỉnh hoặc cấp xã quản lý.

Thứ hai, đổi mới, hoàn thiện chức năng, nhiệm vụ của các đơn vị SNCL.

Hoạt động này, gồm: rà soát, điều chỉnh, bổ sung chức năng, nhiệm vụ của từng đơn vị cho phù hợp với yêu cầu mới; phân định rõ chức năng cung ứng dịch vụ SNC với chức năng quản lý nhà nước; khắc phục tình trạng chồng chéo, trùng lặp hoặc bỏ trống chức năng, nhiệm vụ giữa các đơn vị; chuyển trọng tâm hoạt động của đơn vị từ thực hiện chỉ tiêu hành chính sang đáp ứng nhu cầu của xã hội. Việc hoàn thiện chức năng, nhiệm vụ phải gắn với phân định rõ trách nhiệm quản lý giữa cấp tỉnh và cấp xã trong mô hình hai cấp, bảo đảm không chồng chéo, không bỏ trống, đồng thời phù hợp với năng lực thực tế của từng cấp.

Thứ ba, đổi mới, kiện toàn cơ cấu tổ chức bộ máy bên trong của đơn vị SNCL.

Hoạt động này, gồm: rà soát, sắp xếp lại các phòng, ban, bộ phận bên trong theo hướng tinh gọn; giảm các đầu mối, tầng nấc trung gian không cần thiết; giảm số lượng cấp phó theo quy định; hoàn thiện cơ chế phân công, phối hợp và mối quan hệ công tác giữa các bộ phận; nâng cao hiệu quả điều hành nội bộ. Mục tiêu cụ thể là giảm số lượng đầu mối bên trong và số lượng cấp phó, khắc phục tình trạng bộ máy chồng chéo, nhiều tầng nấc làm chậm quá trình ra quyết định và giảm hiệu quả hoạt động.

Thứ tư, đổi mới quản trị nhân sự, xây dựng và hoàn thiện vị trí việc làm

Hoạt động này, gồm: xây dựng và vận hành đề án vị trí việc làm; chuyển từ quản lý theo biên chế sang quản lý theo vị trí việc làm và kết quả; cơ cấu lại đội ngũ gắn với tinh giản biên chế và nâng cao chất lượng; đổi mới công tác tuyển dụng, sử dụng, đánh giá, đào tạo, bồi dưỡng và thực hiện chính sách đối với viên chức. Đây là nội dung khó và nhạy cảm nhất trong đổi mới tổ chức, vì liên quan trực tiếp đến con người. Đổi mới quản trị nhân sự đòi hỏi giải quyết hài hòa giữa yêu cầu tinh giản với bảo đảm đủ nhân lực, giữa nâng cao chất lượng với ổn định đội ngũ, giữa đổi mới với bảo đảm quyền lợi chính đáng của viên chức; do đó cần được tiến hành thận trọng, có lộ trình và chính sách phù hợp.

Thứ năm, tăng cường đầu tư, bổ sung cơ sở vật chất

Cơ sở vật chất là điều kiện then chốt để các đơn vị SNCL thực hiện cơ chế tự chủ tài chính. Nếu có cơ sở vật chất tốt, đơn vị mới có thể mở rộng quy mô, đa dạng hóa các hoạt động dịch vụ có thu (như liên kết đào tạo, dịch vụ khám, chữa bệnh theo yêu cầu, dịch vụ văn hóa, chuyển giao công nghệ). Đây là nguồn tài chính quan trọng giúp đơn vị giảm dần sự phụ thuộc vào NSNN, nâng cao thu nhập cho cán bộ, viên chức và tái đầu tư. Do đó, quy hoạch, nâng cấp và sử dụng hiệu quả, đúng pháp luật nguồn cơ sở vật chất hiện có đang là nhiệm vụ trọng tâm để các đơn vị SNCL nâng cao chất lượng, hiệu quả dịch vụ và phát triển bền vững.

Hơn nữa, xu hướng quản trị hiện đại đòi hỏi các đơn vị SNCL phải ứng dụng công nghệ thông tin vào quản lý, cụ thể là hệ thống hạ tầng mạng, máy tính, phần mềm chuyên dụng là nền tảng để triển khai bệnh viện thông minh, trường học số, quản lý hồ sơ trực tuyến; cơ sở vật chất đồng bộ giúp tối ưu hóa quy trình vận hành, tiết kiệm chi phí hành chính và nâng cao tính minh bạch trong hoạt động của đơn vị.

Thứ sáu, đổi mới cơ chế điều hành, kiểm tra, đánh giá, bảo đảm công khai, minh bạch

Hoạt động này, gồm: xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá chất lượng dịch vụ; thực hiện kiểm định, đánh giá độc lập; công khai, minh bạch hoạt động và tài chính; phát triển cơ chế để người dân giám sát, đánh giá chất lượng

dịch vụ. Khi quyền tự chủ của các đơn vị SNCL ngày càng được mở rộng, việc hoàn thiện cơ chế kiểm tra, đánh giá và trách nhiệm giải trình càng trở nên quan trọng, nhằm bảo đảm tự chủ đi đôi với trách nhiệm, ngăn ngừa tiêu cực và bảo vệ lợi ích của người dân.

2.2.2.2. Nội dung đổi mới hoạt động các đơn vị sự nghiệp công lập của tỉnh

Đổi mới hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh được cụ thể hóa thành bốn nội dung cơ bản:

Thứ nhất, đổi mới nội dung, quy trình và chất lượng cung ứng dịch vụ SNC.

Đây là nội dung trung tâm, gồm: cải tiến, chuẩn hóa quy trình cung ứng dịch vụ theo hướng đơn giản, minh bạch, thuận tiện; đa dạng hóa các loại hình dịch vụ; chuyển mạnh từ "phục vụ theo khả năng của đơn vị" sang "phục vụ theo nhu cầu của người dân"; lấy mức độ hài lòng của người dân làm thước đo chất lượng và hiệu quả. Đây là sự thay đổi căn bản về triết lý phục vụ: từ chỗ đơn vị cung ứng những gì mình có sang cung ứng những gì người dân cần, đặt người dân vào vị trí trung tâm của mọi hoạt động.

Niêm yết công khai về thời gian xử lý, chi phí, phí dịch vụ, hồ sơ yêu cầu và trách nhiệm của từng bộ phận xử lý để người dân, doanh nghiệp dễ dàng giám sát. Sử dụng kết quả đánh giá chất lượng dịch vụ làm căn cứ để giao ngân sách, xét thi đua và phân bổ quỹ lương, thu nhập tăng thêm cho đơn vị.

Thứ hai, đổi mới cơ chế tài chính, đẩy mạnh thực hiện tự chủ tài chính

Tiến hành phân loại đơn vị theo mức độ tự chủ; trao quyền tự chủ tài chính phù hợp; chuyển từ cơ chế phí sang giá dịch vụ, tính đúng, tính đủ chi phí; đổi mới phương thức phân bổ ngân sách từ cấp phát bình quân sang đặt hàng, giao nhiệm vụ, đấu thầu theo kết quả; nâng dần tỷ lệ đơn vị tự bảo đảm chi thường xuyên. Đổi mới cơ chế tài chính được xem là khâu đột phá vì nó tạo động lực kinh tế cho toàn bộ quá trình đổi mới: khi đơn vị được tự chủ và có nguồn thu, sẽ có động lực nâng cao chất lượng dịch vụ, tiết kiệm chi phí và cải thiện đời sống viên chức.

Đồng thời, để đơn vị có điều kiện nâng cao chất lượng dịch vụ, cần đẩy mạnh xã hội hóa, huy động nguồn lực xã hội tham gia cung ứng dịch vụ; khuyến

khích phát triển các cơ sở ngoài công lập; thực hiện hợp tác công – tư, liên doanh, liên kết. tạo môi trường cạnh tranh bình đẳng, lành mạnh. Tuy nhiên, xã hội hóa phải phù hợp với đặc thù từng lĩnh vực và địa bàn; không để thương mại hóa làm giảm khả năng tiếp cận dịch vụ của người nghèo, người yếu thế.

Thứ ba, nâng cao năng lực quản trị, điều hành nội bộ

Chuyển đổi từ cơ chế quản lý hành chính truyền thống sang quản trị hiện đại, linh hoạt và tự chủ; áp dụng phương thức quản trị tiên tiến theo kết quả; thực hiện nghiêm túc tự chủ về nhiệm vụ, tổ chức bộ máy, nhân sự và tài chính theo quy định. Thực hiện quản lý viên chức theo vị trí việc làm: Rà soát, hoàn thiện Đề án vị trí việc làm và bản mô tả công việc rõ ràng; thay thế cách đánh giá cào bằng, hình thức bằng hệ thống KPI định lượng; gắn kết quả đánh giá KPI với lương, thưởng, quy hoạch và đề bạt.

Bên cạnh đó, các đơn vị phải xây dựng hệ thống quy chế nội bộ, quy chế tài chính, quy chế tự kiểm tra, đánh giá chất lượng dịch vụ; thực hiện công khai, minh bạch; tiếp nhận, xử lý phản hồi của người dân; thực hiện trách nhiệm giải trình về kết quả hoạt động, sử dụng nguồn lực và chất lượng dịch vụ. Thường xuyên khảo sát sự hài lòng của người dân, đối tác đối với dịch vụ SNC để liên tục cải tiến. Tăng cường trách nhiệm giải trình của đơn vị và người đứng đầu.

Thứ tư, tăng cường ứng dụng khoa học, công nghệ và đẩy mạnh chuyển đổi số

Chất lượng các dịch vụ SNC gắn chặt với tiến bộ khoa học, công nghệ, do đó các đơn vị SNCL phải chú ý đẩy mạnh và đầu tư kinh phí thỏa đáng cho hoạt động nghiên cứu khoa học để có thể kịp thời tiếp cận, ứng dụng các tiến bộ khoa học, công nghệ thuộc ngành, lĩnh vực của mình. Trong bối cảnh cách mạng công nghiệp lần thứ tư, chuyển đổi số được xác định là khâu đột phá để nâng cao chất lượng, hiệu quả và đổi mới căn bản phương thức cung ứng dịch vụ SNC. Đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin, chuyển đổi số trong quản lý và cung ứng dịch vụ; số hóa hồ sơ, quy trình; phát triển dịch vụ trực tuyến; hiện đại hóa toàn diện phương thức hoạt động. Áp dụng các phần mềm quản lý tổng thể (ERP, HRM, CRM), phần mềm quản lý văn bản, chữ ký số để tối ưu

hóa quy trình làm việc và giảm chi phí vận hành. Tăng cường tương tác, tiếp nhận và xử lý yêu cầu của người dân/khách hàng qua môi trường số.

Đổi mới tổ chức và đổi mới hoạt động các đơn vị SNCL có mối quan hệ chặt chẽ, gắn bó hữu cơ, tác động qua lại, không thể tách rời. Việc nhận thức đúng mối quan hệ này có ý nghĩa quan trọng đối với toàn bộ quá trình đổi mới.

Đổi mới tổ chức là điều kiện, tiền đề cho đổi mới hoạt động. Một cơ cấu tổ chức tinh gọn, hợp lý, với chức năng, nhiệm vụ rõ ràng và đội ngũ nhân sự phù hợp sẽ tạo nền tảng thuận lợi cho việc nâng cao chất lượng, hiệu quả hoạt động. Ngược lại, một bộ máy chồng chéo, chồng chéo, nhân sự không phù hợp sẽ cản trở, làm giảm hiệu quả hoạt động dù có cố gắng cải tiến phương thức. Do đó, đổi mới tổ chức thường được xác định là khâu đi trước, tạo tiền đề.

Đổi mới hoạt động là mục tiêu, là động lực và là thước đo của đổi mới tổ chức. Suy cho cùng, đổi mới tổ chức không phải là mục đích tự thân mà nhằm phục vụ cho việc nâng cao chất lượng, hiệu quả hoạt động – tức là phục vụ người dân tốt hơn. Yêu cầu nâng cao chất lượng, hiệu quả hoạt động của đơn vị SNCL chính là động lực thúc đẩy và là tiêu chí để kiểm nghiệm tính đúng đắn của đổi mới tổ chức.

Đổi mới tổ chức và đổi mới hoạt động phải được tiến hành đồng bộ, gắn kết chặt chẽ. Nếu chỉ đổi mới tổ chức (sắp xếp, tổ chức lại các đơn vị, tinh gọn bộ máy, bố trí nhân sự) mà không đổi mới hoạt động (cơ chế tài chính, phương thức cung ứng dịch vụ, quản trị) thì đổi mới chỉ dừng ở hình thức, "thay đổi cơ học" mà không tạo ra chuyển biến thực chất. Ngược lại, nếu chỉ đổi mới hoạt động mà không đổi mới tổ chức thì thiếu nền tảng, khó bền vững. Thực tiễn cho thấy có cơ quan, địa phương tập trung vào sắp xếp, tinh gọn tổ chức (đổi mới "lượng") nhưng chậm đổi mới cơ chế, nâng cao chất lượng (đổi mới "chất"), dẫn đến hiệu quả đổi mới hạn chế. Do đó, cần kết hợp hài hòa, đồng bộ cả hai phương diện, trong đó lấy nâng cao chất lượng, hiệu quả hoạt động phục vụ người dân và xã hội làm mục tiêu xuyên suốt.

Nội dung đổi mới hoạt động và mức độ tự chủ nêu trên phải được vận dụng phù hợp với từng loại hình đơn vị SNCL, tránh áp dụng đồng loạt, cào bằng: đối với đơn vị tự bảo đảm chi thường xuyên và chi đầu tư (nhóm 1) và

đơn vị tự bảo đảm chi thường xuyên (nhóm 2), đẩy mạnh tự chủ toàn diện, tính đúng, tính đủ giá dịch vụ, khuyến khích liên doanh, liên kết, quản trị theo hướng hiện đại; đối với đơn vị tự bảo đảm một phần chi thường xuyên (nhóm 3), thực hiện lộ trình nâng dần mức tự chủ gắn với đặt hàng, giao nhiệm vụ theo kết quả; đối với đơn vị do Nhà nước bảo đảm chi thường xuyên (nhóm 4) - chủ yếu phục vụ quản lý nhà nước, nhiệm vụ chính trị, dịch vụ thiết yếu và địa bàn khó khăn - Nhà nước tiếp tục bảo đảm kinh phí, không thương mại hóa, ưu tiên bảo đảm khả năng tiếp cận dịch vụ công cho người dân, nhất là nhóm yếu thế. Việc phân biệt chính sách và cách thức đổi mới theo loại hình đơn vị là yêu cầu bắt buộc để bảo đảm tính khả thi và công bằng.

2.3.3. Phương thức đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị sự nghiệp công lập của tỉnh Hưng Yên

Tùy theo chức năng, nhiệm vụ của mình, các chủ thể tham gia đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên theo các phương thức và mức độ cụ thể khác nhau. Đồng thời, các phương thức được vận dụng linh hoạt, với mức độ và cách thức khác nhau tùy theo loại hình đơn vị (mức độ tự chủ) và đặc thù từng ngành, lĩnh vực; không áp dụng một cách máy móc, đồng loạt cho mọi đơn vị. Nhìn chung có thể có các phương thức chủ yếu như sau:

Về bản chất, các phương thức đổi mới nêu dưới đây phản ánh quá trình chuyển đổi căn bản trong tổ chức và hoạt động của các đơn vị SNCL từ cơ chế mệnh lệnh hành chính, bao cấp - trong đó đơn vị lệ thuộc vào ngân sách và quyết định hành chính của cơ quan chủ quản - sang cơ chế tự chủ, tự chịu trách nhiệm gắn với quản trị hiện đại theo kết quả. Sự chuyển đổi này đòi hỏi tách bạch chức năng quản lý nhà nước của cơ quan chủ quản với chức năng quản trị, điều hành của đơn vị; trao quyền tự chủ về thực hiện nhiệm vụ, tổ chức bộ máy, nhân sự và tài chính đi đôi với công khai, minh bạch, trách nhiệm giải trình và kiểm soát quyền lực. Đồng thời, quá trình đó gắn với việc mở rộng, làm sâu sắc quan hệ hợp tác giữa đơn vị SNCL với các cơ quan quản lý nhà nước, các đơn vị sự nghiệp khác, doanh nghiệp và xã hội theo hướng chuyên nghiệp, cạnh tranh và minh bạch; qua đó vừa nâng cao chất lượng, hiệu quả

cung ứng dịch vụ công, vừa huy động thêm nguồn lực xã hội. Nghị định số 299/2026/NĐ-CP ngày 28/7/2026 của Chính phủ đã tạo hành lang pháp lý cho định hướng này khi quy định quyền tự chủ về tổ chức bộ máy tương ứng với mức độ tự chủ tài chính của từng đơn vị.

2.3.3.1. Ban hành và tổ chức thực hiện chủ trương, chương trình, kế hoạch, đề án cụ thể

Đổi mới hệ thống đơn vị SNCL là một quá trình tác động rộng và phức tạp, do đó phải bắt đầu từ khâu xây dựng chủ trương đúng đắn và kế hoạch triển khai cụ thể. Trên cơ sở các nghị quyết của Đảng và quy định pháp luật của Nhà nước, cấp ủy và chính quyền tỉnh ban hành các nghị quyết, quyết định, kế hoạch chuyên đề về sắp xếp, đổi mới đơn vị SNCL trên địa bàn. Ban Thường vụ Tỉnh ủy có thể ban hành nghị quyết chuyên đề lãnh đạo thực hiện Nghị quyết Trung ương về đổi mới đơn vị SNCL; UBND tỉnh xây dựng Đề án tổng thể sắp xếp hệ thống đơn vị SNCL giai đoạn 5 năm.

Trong quá trình xây dựng các chương trình, kế hoạch, đề án, tỉnh tiến hành khảo sát, đánh giá thực trạng, lấy ý kiến rộng rãi từ các sở ngành, địa phương và đơn vị liên quan, đảm bảo phương án đề ra có tính khả thi cao và nhận được sự đồng thuận. Nội dung chương trình, kế hoạch cần xác định rõ lộ trình, bước đi phù hợp (đơn vị nào sắp xếp trước, đơn vị nào sau), tránh nóng vội gây xáo trộn nhưng cũng đảm bảo tiến độ mục tiêu đề ra. Bên cạnh đó, tỉnh thành lập Ban chỉ đạo hoặc Tổ công tác về đổi mới, sắp xếp đơn vị SNCL do một lãnh đạo chủ chốt đứng đầu để tập trung chỉ đạo thực hiện. Ban chỉ đạo có nhiệm vụ tham mưu, điều phối giữa các ngành, địa phương, kịp thời tháo gỡ vướng mắc và báo cáo cấp có thẩm quyền các vấn đề vượt thẩm quyền. Tóm lại, phương thức này nhấn mạnh vai trò định hướng, dẫn dắt của cấp ủy, chính quyền tỉnh thông qua việc ban hành chủ trương nhất quán và kế hoạch chi tiết, tạo tiền đề cho các bước triển khai tiếp theo.

Tiêu chí đánh giá phương thức xây dựng chủ trương, chương trình kế hoạch đổi mới là mức độ phù hợp của chủ trương với đường lối, chính sách đổi mới tổ chức và hoạt động đơn vị SNCL của Đảng và Nhà nước; mức độ tương thích với điều kiện phát triển kinh tế - xã hội của tỉnh; cũng như sự thống nhất

giữa mục tiêu, lộ trình thực hiện và nguồn lực bảo đảm. Điều đó giúp hạn chế nguy cơ ban hành các chủ trương mang tính duy ý chí, thiếu căn cứ thực tiễn hoặc vượt quá khả năng tổ chức thực hiện của hệ thống đơn vị SNCL.

2.3.3.2. *Đẩy mạnh công tác thông tin, tuyên truyền, vận động*

Về bản chất, đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL chỉ có thể thành công khi đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức, người lao động và các tầng lớp nhân dân hiểu đúng, tin tưởng và chủ động tham gia vào quá trình thực hiện. Do đó công tác thông tin, tuyên truyền là phương thức có vai trò đặc biệt quan trọng, quyết định sự ủng hộ và tham gia của đội ngũ công chức, viên chức cũng như cộng đồng đối với quá trình đổi mới. Nghị quyết số 19-NQ/TW đã chỉ rõ, cần đẩy mạnh tuyên truyền về mục tiêu, ý nghĩa, yêu cầu, nội dung đổi mới hệ thống đơn vị SNCL, nâng cao nhận thức và tạo sự đồng thuận trong toàn xã hội. Theo đó, cấp ủy và chính quyền tỉnh chỉ đạo các cơ quan truyền thông, báo chí, đài phát thanh – truyền hình địa phương thường xuyên đưa tin, giải thích về sự cần thiết phải sắp xếp lại đơn vị sự nghiệp để người dân, cán bộ hiểu rõ lợi ích lâu dài. Nội dung tuyên truyền nhấn mạnh đổi mới không chỉ nhằm tinh gọn bộ máy, tiết kiệm ngân sách mà cuối cùng là nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ, phục vụ nhân dân tốt hơn, qua đó giảm bớt những tâm tư lo ngại (chẳng hạn lo ngại trường học, bệnh viện sáp nhập sẽ gây bất tiện cho người dân).

Công tác thông tin cần làm rõ các chính sách bảo đảm quyền lợi cho đội ngũ viên chức, người lao động trong diện sắp xếp, như chính sách về tinh giản biên chế, lộ trình điều chỉnh tiền lương khi tự chủ... để viên chức yên tâm, hợp tác thực hiện. Ngoài ra, tỉnh tổ chức quán triệt, tập huấn các văn bản chỉ đạo về đổi mới đơn vị SNCL đến tận cơ sở; sinh hoạt chuyên đề trong Đảng bộ, chính quyền các cấp về nội dung này. Thông qua đó, các cấp ủy đảng, lãnh đạo và người đứng đầu cơ quan, đơn vị nâng cao nhận thức, quyết tâm chính trị, khắc phục tư tưởng trì trệ, trông chờ và lợi ích cục bộ khi triển khai đổi mới.

Cùng với tuyên truyền chiều rộng, cần chú trọng công tác vận động tư tưởng, thuyết phục cá biệt đối với những trường hợp cụ thể chịu tác động trực tiếp (như lãnh đạo đơn vị thuộc diện hợp nhất, viên chức dôi dư...). Sự nhất trí,

đồng thuận càng cao thì quá trình đổi mới càng diễn ra thuận lợi, suôn sẻ, đúng mục tiêu. Công tác thông tin tuyên truyền hiệu quả sẽ tạo động lực và giảm thiểu trở lực trong toàn bộ tiến trình đổi mới đơn vị SNCL.

Kết quả hoạt động tổ chức tuyên truyền, vận động và quán triệt chủ trương đổi mới, không chỉ được đo lường bởi mức độ phổ biến thông tin, mà còn được xem xét ở mức độ thấu hiểu mục tiêu, nội dung và phương thức đổi mới; mức độ đồng thuận trong nội bộ đơn vị; cũng như khả năng chuyển hóa nhận thức thành hành động cụ thể. Đây là cơ sở quan trọng để điều chỉnh phương thức tuyên truyền, nâng cao hiệu quả công tác tư tưởng và tạo nền tảng xã hội cho quá trình đổi mới.

2.3.3.3. Huy động các nguồn lực và sự phân công, phối hợp của các bên liên quan

Đổi mới đơn vị SNCL là quá trình cần đầu tư nguồn lực đáng kể, từ tài chính, cơ sở vật chất đến con người. Do vậy, tỉnh phải có phương thức huy động và sử dụng hiệu quả các nguồn lực để phục vụ cho công cuộc này. Trước hết, về nguồn lực tài chính, bên cạnh ngân sách tỉnh, cần tận dụng hỗ trợ từ ngân sách Trung ương (ví dụ kinh phí thực hiện chính sách tỉnh giảm biên chế theo Nghị định số 108/2014/NĐ-CP) cũng như tìm kiếm các nguồn tài trợ, vốn vay ưu đãi nếu có cho các dự án cải thiện dịch vụ công. Đặc biệt, tỉnh cần ban hành cơ chế tài chính phù hợp để huy động mọi nguồn lực xã hội đầu tư cho lĩnh vực SNC, nhất là y tế và giáo dục. Chẳng hạn, chính sách ưu đãi thuế, phí sử dụng đất cho các bệnh viện tư, trường tư thục; khuyến khích hình thức hợp tác công tư (PPP) trong xây dựng bệnh viện, trung tâm văn hóa, thể thao. Việc huy động nguồn lực xã hội còn thông qua cơ chế liên doanh, liên kết giữa đơn vị SNCL với doanh nghiệp, tổ chức tư nhân để khai thác cơ sở vật chất sẵn có hoặc cung cấp dịch vụ hỗ trợ. Song song, NSNN tập trung bảo đảm đầu tư cho các dịch vụ công cơ bản, thiết yếu tại địa bàn khó khăn và các lĩnh vực mà khu vực tư chưa tham gia (như y tế dự phòng, giáo dục phổ cập, văn hóa cơ bản). Điều này nhằm duy trì mức cung ứng dịch vụ công tối thiểu và công bằng xã hội, trong khi nguồn lực xã hội được huy động nhiều hơn cho các lĩnh vực có khả năng sinh lợi. Về nguồn nhân lực, tỉnh huy động sự tham gia của các

chuyên gia, nhà khoa học cho quá trình tư vấn, xây dựng đề án đổi mới; đồng thời vận động cán bộ quản lý, viên chức tích cực hưởng ứng thực hiện.

Đối với những viên chức dôi dư do sắp xếp, bên cạnh các chế độ chính sách tinh giản (trợ cấp về hưu sớm, chuyển đổi công việc khác), cần tạo điều kiện để họ chuyển sang làm việc tại các cơ sở ngoài công lập hoặc khu vực khác phù hợp, tránh lãng phí chất xám. Ngoài ra, có thể thuê chuyên gia, đơn vị tư vấn độc lập để thẩm định phương án sáp nhập các cơ sở giáo dục, dạy nghề, bệnh viện... đảm bảo khi thực hiện sẽ thành công và phát huy được năng lực đơn vị mới. Cuối cùng, trong huy động nguồn lực phải lưu ý nguyên tắc tiết kiệm và hiệu quả. Chẳng hạn, sau sáp nhập các đơn vị, nhiều tài sản công (như trụ sở, trang thiết bị) trở nên dôi dư, tỉnh chỉ đạo kịp thời thu hồi, điều chuyển hoặc bán thanh lý theo quy định, tránh lãng phí. Khoản thu từ xử lý tài sản này có thể đưa vào quỹ hỗ trợ đổi mới hoặc đầu tư nâng cấp cơ sở vật chất cho đơn vị sau sáp nhập. Nhìn chung, với phương thức huy động tốt các nguồn lực, tỉnh sẽ có thêm sức mạnh vật chất và tinh thần để thúc đẩy nhanh và bền vững quá trình đổi mới các đơn vị SNCL.

2.3.3.4. Tổ chức thực hiện và kiểm tra, sơ kết, tổng kết, đánh giá

Phân công cụ thể trách nhiệm cho các cơ quan, đơn vị và tổ chức thực hiện quyết liệt, đồng bộ. Xác định rõ cơ quan chủ trì, cơ quan phối hợp và trách nhiệm của người đứng đầu trong từng khâu của quá trình đổi mới; ban hành các quyết định cụ thể về sáp nhập, hợp nhất, giải thể từng đơn vị SNCL theo lộ trình đề án; mỗi quyết định phải kèm phương án nhân sự, tài chính, cơ sở vật chất để không xảy ra tình trạng đơn vị mới đã được xác lập trên văn bản nhưng thực tế vận hành vẫn theo cơ chế, phương thức cũ, thiếu thống nhất. Cơ chế trách nhiệm cá nhân của người đứng đầu với tiêu chí đánh giá rõ ràng, minh bạch là yếu tố quyết định tiến độ và chất lượng thực hiện.

Đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL đòi hỏi sự huy động đồng bộ các tổ chức, cá nhân có liên quan và các nguồn lực về tài chính, nhân lực và cơ sở vật chất. Do đó, cần xác định đúng chức năng, nhiệm vụ của các cơ quan quản lý, cơ quan chủ quản; trách nhiệm của các cá nhân có thẩm

quyền, nhất là người đứng đầu đơn vị; nhu cầu nguồn lực; các điều kiện bảo đảm và kiểm soát quá trình phân bổ, giám sát việc sử dụng hiệu quả đầu tư. Điều đo góp phần bảo đảm trách nhiệm giải trình của các tổ chức, cá nhân; sự cân đối giữa mục tiêu cải cách và khả năng nguồn lực của tỉnh, hạn chế tình trạng phân bổ dàn trải, sử dụng kém hiệu quả hoặc phát sinh tiêu cực.

Để tổ chức thực hiện đạt kết quả, cần chú ý việc chấp hành quy trình, tiến độ thực hiện, chất lượng hoàn thành nhiệm vụ và hiệu quả phối hợp giữa các đơn vị, các cấp quản lý. Đồng thời, chú trọng việc đo lường mức độ đạt được của các mục tiêu đề ra, tác động của đổi mới đối với chất lượng dịch vụ công và sự hài lòng của người dân. Việc gắn kết quả đánh giá với trách nhiệm của người đứng đầu và đội ngũ viên chức góp phần hình thành cơ chế quản lý dựa trên kết quả, khắc phục tình trạng làm việc hình thức hoặc chạy theo thành tích.

Trong quá trình đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL, công tác kiểm tra, đánh giá giữ vai trò như một cơ chế điều tiết trung tâm, bảo đảm cho quá trình đổi mới được triển khai đúng định hướng, đúng mục tiêu và đạt hiệu quả thực chất. Về phương diện lý luận quản trị công, kiểm tra, đánh giá không chỉ là hoạt động mang tính hậu kiểm, được thực hiện khi quá trình đổi mới đã hoàn thành, mà phải được tiếp cận như một chức năng quản lý xuyên suốt, gắn chặt với toàn bộ vòng đời của chủ trương, chính sách và chương trình hành động.

Kiểm tra, đánh giá toàn diện từ xây dựng chủ trương đến huy động nguồn lực bao gồm việc theo dõi sát thực tế, đo lường sự đồng thuận và hiệu quả sử dụng nguồn lực (nhân lực, vật lực). Quá trình này giúp khắc phục lệch lạc, điều chỉnh kế hoạch kịp thời, nâng cao chất lượng tuyên truyền, đảm bảo các nguồn lực được huy động tối đa và sử dụng đúng mục đích để đổi mới tổ chức và hoạt động của đơn vị SNCL.

Các nội dung kiểm tra, đánh giá cụ thể cần tập trung vào những nội dung sau: (1) Xây dựng chủ trương, kế hoạch: Đánh giá tính khả thi, sự phù hợp với tình hình thực tế địa phương, đơn vị. Kiểm tra việc tuân thủ các quy định, chính sách của Đảng và Nhà nước. Xác định rõ ràng mục tiêu, chỉ tiêu, phân công trách nhiệm và cơ chế phối hợp. (2) Tuyên truyền, vận động: Đánh giá

mức độ nhận thức, đồng thuận của người dân và các đối tượng liên quan. Kiểm tra nội dung, phương thức tuyên truyền đã phù hợp, sâu sát chưa. Đánh giá kỹ năng, năng lực của cán bộ, công chức vận động. (3) Huy động nguồn lực: Kiểm tra tính minh bạch, hiệu quả của công tác vận động, xúc tiến nguồn lực xã hội. Đánh giá khả năng thu hút tài lực, vật lực và tri thức. (4) Tổ chức thực hiện: Giám sát tiến độ, phát hiện các hạn chế để khắc phục, điều chỉnh. Đánh giá hiệu quả thực tế của công tác dân vận, chính quyền trong việc hiện thực hóa chủ trương. (5) Phương pháp kiểm tra, đánh giá: Định kỳ báo cáo, tổng hợp kết quả thực hiện. Nghiên cứu, điều tra dư luận xã hội, nắm bắt tình hình tư tưởng nhân dân. Tăng cường kiểm tra, giám sát trực tiếp tại cơ sở.

Đối với tỉnh Hưng Yên, trong bối cảnh đổi mới hệ thống đơn vị SNCL diễn ra trên phạm vi rộng, liên quan đến nhiều cấp, nhiều ngành và nhiều chủ thể tham gia, việc đổi mới công tác kiểm tra, đánh giá theo hướng toàn diện và liên thông càng có ý nghĩa đặc biệt quan trọng.

Thực hiện sơ kết theo lộ trình để đánh giá khách quan kết quả đạt được, chỉ rõ hạn chế và nguyên nhân; điều chỉnh kịp thời phương án đổi mới theo hướng phù hợp với thực tiễn; nhân rộng mô hình tốt, phương thức hay; rút ra những kinh nghiệm có giá trị lý luận và thực tiễn. Thông qua việc phân tích toàn diện những ưu điểm, hạn chế, nguyên nhân và kinh nghiệm, cấp ủy và cơ quan quản lý nhà nước có cơ sở khoa học để điều chỉnh chiến lược, hoàn thiện chính sách và thiết kế các chương trình đổi mới trong giai đoạn tiếp theo. Từ thực tiễn đổi mới tổ chức và hoạt động của đơn vị SNCL, tỉnh Hưng Yên xây dựng cơ chế chia sẻ kinh nghiệm giữa các đơn vị, ngành và địa bàn trong tỉnh, đồng thời học hỏi từ các tỉnh, thành phố đi trước về đổi mới khu vực SNC.

2.3.4. Vai trò đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị sự nghiệp công lập của tỉnh Hưng Yên

Đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL là một chủ trương lớn của Đảng và Nhà nước, có vai trò rất quan trọng đối với việc nâng cao chất lượng, hiệu quả cung ứng dịch vụ SNC, đáp ứng sự hài lòng của người dân; khẳng định vị thế của đơn vị SNCL cũng như hiệu lực, hiệu quả quản lý nhà nước. Cụ thể:

2.3.4.1. Đối với Nhà nước

Đổi mới tổ chức và hoạt động của các đơn vị sự SNCL theo hướng tổ chức lại hệ thống đơn vị SNCL, giảm đầu mối, giảm chồng chéo chức năng, nhiệm vụ thông qua sáp nhập, giải thể các đơn vị hoạt động kém hiệu quả, chồng chéo chức năng, nhiệm vụ, cắt giảm các tầng cấp trung gian. Điều đó tạo điều kiện để các đơn vị nâng cao năng lực cạnh tranh, ứng dụng khoa học - công nghệ và thích ứng với yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội trong giai đoạn mới. Đồng thời, nhờ đó bộ máy hành chính nhà nước cấp tỉnh và cấp xã trở nên gọn nhẹ hơn, tập trung tốt hơn vào vai trò quản lý nhà nước đối với các tổ chức cung ứng dịch vụ thay vì trực tiếp làm thay công việc của đơn vị sự nghiệp. Điều đó góp phần xây dựng nền hành chính hiện đại, minh bạch, chuyên nghiệp, lấy người dân và doanh nghiệp làm trung tâm phục vụ.

Khi các đơn vị SNCL chuyển sang mô hình tự chủ tài chính (tự bảo đảm chi thường xuyên và đầu tư), giảm dần sự phụ thuộc vào NSNN, sử dụng nguồn lực công tiết kiệm và hiệu quả hơn, từ đó nâng cao hiệu quả sử dụng NSNN. Các nguồn lực vốn dành chi cho bộ máy, tiền lương và cơ sở vật chất có thể được điều tiết sang đầu tư cho hạ tầng hoặc tổ chức cung ứng dịch vụ SNC cho các vùng sâu, vùng xa, vùng đặc biệt khó khăn. Đồng thời, đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị sự SNCL thúc đẩy hình thành thị trường dịch vụ SNC cạnh tranh lành mạnh, nhờ vào việc tạo điều kiện cho các tổ chức xã hội, doanh nghiệp, tư nhân tham gia cung ứng dịch vụ SNC, tức là đẩy mạnh "xã hội hóa" – thu hút dòng vốn tư nhân cùng tham gia cung cấp dịch vụ (y tế, giáo dục, văn hóa), tạo ra môi trường cạnh tranh để cùng phát triển.

2.3.4.2. Đối với người dân và xã hội

Đổi mới các đơn vị SNCL giúp các đơn vị cung cấp dịch vụ trong các lĩnh vực như giáo dục, y tế, văn hóa, khoa học... nâng cao chất lượng dịch vụ công, đáp ứng tốt hơn nhu cầu của người dân và xã hội. Người dân được thụ hưởng các dịch vụ SNC chất lượng cao hơn do khi các đơn vị được trao quyền tự chủ, họ phải cạnh tranh để thu hút “khách hàng” (học sinh, bệnh nhân, người sử dụng dịch vụ). Điều này buộc các đơn vị phải cải tiến quy trình, đầu tư trang

thiết bị hiện đại và thay đổi thái độ phục vụ để làm hài lòng người dân. Sự gia tăng các đơn vị SNCL thực hiện tự chủ tài chính và các đơn vị tư nhân giúp người dân có nhiều lựa chọn hơn, phù hợp với khả năng tài chính và nhu cầu cá nhân (từ dịch vụ cơ bản được Nhà nước hỗ trợ đến dịch vụ chất lượng cao, dịch vụ quốc tế).

Đảm bảo công bằng xã hội do Nhà nước giảm dần NSNN ở các khu vực có khả năng tự chủ và thực hiện xã hội hóa để tập trung hỗ trợ trực tiếp cho các đối tượng chính sách, người nghèo thông qua các hình thức như thẻ bảo hiểm y tế miễn phí, học bổng, hay đặt hàng các dịch vụ SNC.

2.3.4.3. Đối với bản thân đơn vị sự nghiệp công lập

Các đơn vị được tăng quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm sẽ chủ động hơn về tổ chức, nhân sự, tài chính và chuyên môn, đồng thời phải chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động. Mô hình mới cho phép các đơn vị SNCL tự chủ quyết định về nhân sự (tuyển dụng người tài) và áp dụng cơ chế trả lương theo hiệu suất công việc và vị trí việc làm, thay vì cào bằng theo thâm niên. Những người làm việc tốt, có năng lực sẽ nhận được mức thu nhập xứng đáng, từ đó giảm thiểu tình trạng “chảy máu chất xám” từ khối công sang khối tư. Kích thích các đơn vị SNCL đổi mới sáng tạo do trước áp lực tự chủ, các đơn vị buộc phải năng động hơn, nghiên cứu ứng dụng khoa học công nghệ, cải tiến quản lý để tối ưu hóa chi phí và tối đa hóa hiệu quả hoạt động.

Đổi mới các đơn vị SNCL không đơn thuần là cắt giảm số lượng đơn vị sự nghiệp, tinh giản nhân sự hay rút bớt NSNN, mà là bước chuyển dịch tất yếu nhằm chuyển từ mô hình “Nhà nước bao cấp ôm đồm” sang mô hình “Nhà nước đặt hàng, quản lý chất lượng”, lấy sự hài lòng của người dân làm thước đo cao nhất.

Tóm lại, đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL có vai trò nâng cao chất lượng dịch vụ công, sử dụng hiệu quả các nguồn lực nhà nước, tăng quyền tự chủ, tinh gọn bộ máy, tăng cường ứng dụng chuyển đổi số, thúc đẩy cải cách hành chính, từ đó phục vụ người dân và xã hội ngày càng tốt hơn, đáp ứng yêu cầu phát triển đất nước.

Tiểu kết Chương 2

Chương 2 đã xây dựng khung lý luận và thực tiễn về đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên. Trên cơ sở khái quát về tỉnh Hưng Yên trước và sau hợp nhất, chương 2 phân tích làm rõ khái niệm, phân loại, đặc điểm và vai trò của đơn vị SNCL của tỉnh; các khái niệm và nội dung tổ chức các đơn vị SNCL của tỉnh gồm mạng lưới, chức năng nhiệm vụ, bộ máy bên trong, nhân sự, cơ sở vật chất và quản lý, điều hành; nội dung hoạt động gồm cung ứng dịch vụ, tài chính, quản trị, công nghệ, chăm lo xây dựng, phát triển nguồn nhân lực, kiểm tra - đánh giá.

Nội dung chương 2 đã luận giải khái niệm đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh, cụ thể hóa sáu nội dung đổi mới tổ chức và năm nội dung đổi mới hoạt động, đồng thời làm rõ bốn phương thức đổi mới; phân tích vai trò của đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh trên các phương diện. Những vấn đề lý luận và thực tiễn được đề cập trong Chương 2 là khung lý thuyết phục vụ cho việc khảo sát, phân tích, đánh giá thực trạng đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên ở Chương 3 và đề xuất phương hướng, giải pháp tiếp tục đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên thời gian tới ở Chương 4 của luận án.

Từ những phân tích trên, có thể rút ra ba kết luận lý luận cơ bản. Thứ nhất, bản chất của đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL là quá trình chuyển đổi đồng bộ từ mô hình tổ chức, quản lý nặng tính bao cấp sang quản trị công hiện đại, tự chủ có kiểm soát và phục vụ Nhân dân. Thứ hai, hiệu quả đổi mới được quyết định bởi sự thống nhất giữa sự lãnh đạo của cấp ủy, quản lý của chính quyền, năng lực của đơn vị và sự tham gia giám sát của Nhân dân. Thứ ba, khung nội dung, phương thức, nguyên tắc và tiêu chí đã xác lập là căn cứ trực tiếp để đánh giá ưu điểm, hạn chế, nguyên nhân ở Chương 3.

Chương 3

ĐỔI MỚI TỔ CHỨC VÀ HOẠT ĐỘNG CÁC ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP CỦA TỈNH HUNG YÊN - THỰC TRẠNG, NGUYÊN NHÂN VÀ KINH NGHIỆM

3.1. THỰC TRẠNG ĐỔI MỚI TỔ CHỨC VÀ HOẠT ĐỘNG CÁC ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP CỦA TỈNH HUNG YÊN

3.1.1. Ưu điểm trong đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị sự nghiệp công lập của tỉnh Hưng Yên

3.1.1.1. Ưu điểm về nội dung đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị sự nghiệp công lập của tỉnh Hưng Yên

**** Ưu điểm về nội dung đổi mới tổ chức***

Trong giai đoạn từ năm 2018 đến nay, dưới sự lãnh đạo, chỉ đạo quyết liệt của Trung ương và Tỉnh ủy, việc đổi mới tổ chức các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên đã đạt được nhiều kết quả tích cực. Kết quả khảo sát cho thấy có 91,0% ý kiến đánh giá việc đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh từ năm 2018 đến nay là tốt, tỷ lệ đồng thuận cao, phản ánh chủ trương đổi mới đã tạo được chuyển biến tích cực và niềm tin trong hệ thống.

Thứ nhất, việc sắp xếp, tổ chức lại các đơn vị SNCL theo hướng tinh gọn, giảm chồng chéo, trùng lặp về chức năng, nhiệm vụ.

Số lượng đơn vị và nhân lực trong các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên trước khi thực hiện Nghị quyết số 19 là khá lớn: năm 2018, tỉnh Hưng Yên có 679 đơn vị. Sau gần 8 năm thực hiện sắp xếp, tỉnh đã thực hiện quyết liệt việc rà soát, sắp xếp, tổ chức lại mạng lưới đơn vị SNCL theo hướng tinh gọn đầu mối, giảm tối đa cấp trung gian, thông qua các hoạt động sáp nhập, giải thể các đơn vị SNCL trùng chéo về chức năng, nhiệm vụ, hoạt động không hiệu quả. Ví dụ như: sáp nhập Trung tâm y tế Hưng Yên vào Bệnh viện đa khoa tỉnh; sáp nhập Trung tâm y tế Mỹ Hào vào Bệnh viện đa khoa Phố Nối sau khi chuyển chức năng dự phòng về Trạm Y tế xã vì trên cùng một địa bàn cấp huyện trước đây; hoặc sáp nhập các đơn vị sự nghiệp trong cùng một sở; sáp nhập các

trường học có quy mô nhỏ trên cùng một địa bàn cấp xã; giải thể Trung tâm Đăng kiểm xe cơ giới trực thuộc Sở Giao thông vận tải trước đây hoặc chuyển các đơn vị SNCL như Đoạn đường bộ, Đoạn đường sông trực thuộc Sở Nông nghiệp và Phát triển nông thôn trước đây thành công ty cổ phần khi có đủ điều kiện;... Kết quả nổi bật bước đầu cho thấy, riêng đối với khối chính quyền của tỉnh đều cơ bản đã hoàn thành vượt mục tiêu đề ra, cụ thể: Đến tháng 6/2025, đã giảm 145 đơn vị SNCL, còn 534 đơn vị, đạt 21,4% [113].

Việc sắp xếp được thực hiện thông qua sáp nhập, hợp nhất các đơn vị có chức năng, nhiệm vụ tương đồng (như hợp nhất các trung tâm có chức năng gần nhau trong lĩnh vực y tế - sáp nhập, văn hóa, giáo dục thường xuyên), giải thể các đơn vị hoạt động kém hiệu quả [139]. Kết quả khảo sát cho thấy nội dung "sắp xếp, tổ chức lại các đơn vị theo hướng tinh, gọn" được đánh giá rất cao (91,8%); việc "giảm đầu mối, khắc phục tình trạng manh mún, trùng lặp" đạt 89,6%. Đây là minh chứng rõ nét cho thành công trong tinh gọn tổ chức bộ máy.

Thành công trong sắp xếp mạng lưới đơn vị SNCL bắt nguồn từ cách làm bài bản: tỉnh đã xây dựng đề án tổng thể, rà soát từng đơn vị theo tiêu chí cụ thể (quy mô, hiệu quả hoạt động, mức độ trùng lặp chức năng), xác định rõ phương án sắp xếp cho từng nhóm. Việc sắp xếp không chỉ giảm số lượng đơn vị SNCL trực thuộc UBND và các sở, cắt giảm các đơn vị có quy mô nhỏ, hoạt động kém hiệu quả. So với mục tiêu của Nghị quyết số 19-NQ/TW (giảm tối thiểu 10% đơn vị giai đoạn đến 2021 và tiếp tục giảm 10% đến 2025 so với 2021), kết quả giảm trên 21% của tỉnh Hưng Yên [127], vượt mục tiêu đề ra, thuộc nhóm địa phương thực hiện tốt trong cả nước. Đáng chú ý, việc sắp xếp được thực hiện theo cách làm khoa học, có lộ trình, không cào bằng: vừa kiên quyết giảm đầu mối ở những nơi có điều kiện, vừa giữ ổn định mạng lưới dịch vụ thiết yếu (trường học, cơ sở y tế) để không ảnh hưởng đến quyền lợi của người dân.

Việc sắp xếp, tổ chức lại mạng lưới đơn vị SNCL được tỉnh thực hiện qua nhiều bước bài bản. Bước một, rà soát, đánh giá toàn diện hệ thống đơn vị

hiện có theo các tiêu chí về quy mô, hiệu quả, mức độ trùng lặp. Bước hai, xây dựng phương án sắp xếp cụ thể cho từng nhóm đơn vị, từng lĩnh vực, lấy ý kiến các bên liên quan. Bước ba, tổ chức thực hiện theo lộ trình, kèm phương án nhân sự, tài chính, tài sản. Bước bốn, theo dõi, đánh giá, điều chỉnh. Cách làm bài bản này là yếu tố quan trọng tạo nên kết quả sắp xếp đạt và vượt mục tiêu, đồng thời hạn chế xáo trộn, bảo đảm hoạt động liên tục [56].

Thứ hai, hoàn thiện chức năng, nhiệm vụ các đơn vị SNCL theo hướng khoa học, hợp lý

Cùng với sắp xếp mạng lưới, tỉnh đã chú trọng rà soát, điều chỉnh, hoàn thiện chức năng, nhiệm vụ của các đơn vị theo hướng rõ ràng, khoa học, giảm chồng chéo. Các đơn vị sau sắp xếp được quy định lại chức năng, nhiệm vụ phù hợp với mô hình tổ chức mới; phân định rõ hơn nhiệm vụ cung ứng dịch vụ SNC với nhiệm vụ phục vụ quản lý nhà nước. Quá trình này gắn với việc ban hành lại quy chế tổ chức và hoạt động, danh mục dịch vụ sự nghiệp công của từng đơn vị. Việc hoàn thiện chức năng, nhiệm vụ tạo cơ sở để các đơn vị SNCL hoạt động đúng hướng, hiệu quả hơn và là tiền đề cho đổi mới hoạt động.

Việc hoàn thiện chức năng, nhiệm vụ còn gắn với phân định rõ hơn mối quan hệ giữa các đơn vị sự nghiệp với cơ quan quản lý nhà nước chủ quản. Nhiều sở, ngành đã rà soát, chuyển các nhiệm vụ mang tính sự nghiệp từ cơ quan hành chính sang đơn vị sự nghiệp, đồng thời tiếp nhận các nhiệm vụ quản lý nhà nước mà một số đơn vị sự nghiệp đảm nhận không đúng chức năng [56]. Quá trình này góp phần làm rõ vị trí, vai trò của từng loại hình tổ chức, khắc phục tình trạng “vừa đá bóng vừa thổi còi” và tạo điều kiện để cơ quan quản lý nhà nước tập trung vào chức năng quản lý, các đơn vị sự nghiệp tập trung vào cung ứng dịch vụ.

Thứ ba, kiện toàn tổ chức bộ máy bên trong các đơn vị SNCL tinh gọn, giảm tầng nấc trung gian

Tỉnh đã chỉ đạo kiện toàn cơ cấu tổ chức bộ máy bên trong các đơn vị theo hướng tinh gọn: giảm số lượng phòng, ban, bộ phận; giảm các tầng nấc trung gian; sắp xếp lại số lượng cấp phó theo quy định. Đối với các đơn vị

thuộc diện sáp nhập, mục tiêu giảm 30 – 40% đầu mối bên trong; đối với các đơn vị có trên bốn đầu mối, giảm tối thiểu 20% [58]. Kết quả khảo sát cho thấy nội dung "kiện toàn tổ chức bộ máy bên trong, giảm tầng nấc trung gian" được đánh giá cao (89,9%); việc "tinh gọn bộ máy, giảm số lượng lãnh đạo, quản lý cấp phó" đạt 90,6%. Việc kiện toàn bộ máy bên trong góp phần nâng cao hiệu quả điều hành và giảm chi phí vận hành.

Cùng với giảm đầu mối bên trong, việc giảm số lượng cấp phó được thực hiện nghiêm túc theo quy định. Số lượng lãnh đạo, quản lý cấp phó tại các đơn vị sau sắp xếp cơ bản được đưa về đúng quy định; những trường hợp dôi dư do sáp nhập được bố trí theo lộ trình (cho phép giữ vượt có thời hạn rồi giảm dần). Việc tinh gọn bộ máy lãnh đạo không chỉ tiết kiệm chi phí phụ cấp chức vụ mà quan trọng hơn là tinh gọn tầng nấc ra quyết định, nâng cao tính linh hoạt và hiệu quả điều hành [113]. Kết quả khảo sát ghi nhận đây là nội dung được đánh giá rất cao phản ánh sự đồng thuận của đội ngũ đối với chủ trương tinh gọn bộ máy lãnh đạo.

Về kiện toàn bộ máy bên trong, kết quả cụ thể thể hiện ở việc giảm mạnh số phòng, ban, khoa và số lượng lãnh đạo cấp phòng, cấp phó trong các đơn vị. Đối với các đơn vị có quy mô lớn (bệnh viện tuyến tỉnh, trường cao đẳng, đại học), việc sắp xếp lại các khoa, phòng theo hướng tinh gọn, ghép các bộ phận có chức năng gần nhau đã giảm đáng kể đầu mối trung gian. Đối với các đơn vị quy mô nhỏ, việc tinh gọn bộ máy bên trong giúp khắc phục tình trạng "bộ máy nhỏ nhưng nhiều tầng nấc". Kết quả này góp phần nâng cao hiệu quả điều hành, giảm chi phí và tạo điều kiện để các đơn vị tập trung nguồn lực cho hoạt động chuyên môn.

Thứ tư, đổi mới quản trị nhân sự và xây dựng vị trí việc làm

Theo báo cáo của UBND tỉnh Hưng Yên, đổi mới quản trị nhân sự, nhất là xây dựng vị trí việc làm đã đạt được những kết quả quan trọng; hoàn thành 100% việc xây dựng, phê duyệt đề án vị trí việc làm và là một trong các địa phương dẫn đầu cả nước. Công tác tinh giản biên chế đạt kết quả nổi bật: giai

đoạn 2015 - 2025 tinh giản 11.962 biên chế (20,23%) [113]. Công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao chất lượng đội ngũ được quan tâm. Kết quả khảo sát cho thấy nội dung "sắp xếp lại đội ngũ viên chức theo vị trí việc làm và tinh giản" đạt 84,7%, tuy thấp hơn các nội dung khác nhưng vẫn ở mức tích cực, phản ánh đây là nội dung khó, nhạy cảm.

Điểm sáng trong đổi mới quản trị nhân sự của tỉnh là cách xử lý linh hoạt, nhân văn đối với nghịch lý giữa tinh giản biên chế và bảo đảm nguồn nhân lực. Thay vì tinh giản cào bằng theo tỷ lệ, tỉnh đã phân tích nhu cầu thực tế của từng lĩnh vực: kiên quyết tinh giản ở những vị trí gián tiếp, phục vụ, quản lý; đồng thời bổ sung cho những vị trí trực tiếp thực sự thiếu. Cách làm này thể hiện sự vận dụng sáng tạo, vừa đạt mục tiêu tinh giản tổng thể (20,23%), vừa không làm thiếu hụt nhân lực thiết yếu, bảo đảm chất lượng dịch vụ giáo dục.

Thứ năm, việc bố trí, sử dụng trụ sở và cơ sở vật chất của các đơn vị SNCL có cải thiện.

Sau sắp xếp, sáp nhập, việc bố trí, sử dụng trụ sở và cơ sở vật chất được thực hiện theo hướng tập trung, hợp lý hơn. Các đơn vị sau sáp nhập được bố trí làm việc tại những trụ sở phù hợp với quy mô, chức năng; nhiều trụ sở được cải tạo, nâng cấp, bổ sung trang thiết bị hiện đại. Một số trụ sở dôi dư được chuyển đổi mục đích sử dụng phục vụ các nhu cầu công cộng khác [116]. Kết quả khảo sát cho thấy nội dung "sử dụng cơ sở vật chất, trụ sở hiệu quả" đạt 80,0% tuy thuộc nhóm thấp hơn nhưng vẫn phản ánh sự cải thiện bước đầu trong quản lý, sử dụng tài sản công sau sắp xếp.

Đi sâu phân tích kết quả sắp xếp theo lĩnh vực càng thấy rõ tính thực chất của đổi mới tổ chức. Trong lĩnh vực y tế, tỉnh đã tổ chức lại hệ thống theo hướng hình thành các bệnh viện đa khoa khu vực trên cơ sở các trung tâm y tế tuyến huyện cũ, củng cố Trung tâm Kiểm soát bệnh tật tỉnh và mạng lưới y tế cơ sở; số đầu mối giảm đáng kể nhưng năng lực cung ứng dịch vụ được duy trì. Trong lĩnh vực giáo dục nghề nghiệp và giáo dục thường xuyên, tỉnh đã hợp nhất các trung tâm có chức năng tương đồng ở cấp huyện, giảm mạnh số đầu mối. Trong các lĩnh vực văn hóa,

thông tin, khoa học - công nghệ, nông nghiệp, mỗi sở cơ bản chỉ giữ một số đầu mối đơn vị sự nghiệp phục vụ quản lý nhà nước, khắc phục tình trạng phân tán trước đây [116]. Sự phân tích theo lĩnh vực cho thấy việc sắp xếp được thực hiện có trọng tâm, phù hợp với đặc thù từng ngành, không cào bằng.

Thứ sáu, các đơn vị SNCL chú trọng hoàn thiện cơ chế quản trị, điều hành theo hướng tăng cường trách nhiệm giải trình

Công tác quản trị nội bộ về tổ chức bộ máy, nhân sự và tài chính theo hướng đề cao trách nhiệm giải trình ngày càng được chú trọng. Các đơn vị SNCL thực hiện công khai, minh bạch hơn về tài chính, hoạt động và chất lượng dịch vụ; tăng cường tự kiểm tra, đánh giá nội bộ; đề cao trách nhiệm của người đứng đầu đơn vị và các bộ phận trực thuộc. Công tác thanh tra, kiểm tra, giám sát của cơ quan quản lý nhà nước và sự giám sát của Mặt trận Tổ quốc, các đoàn thể được tăng cường [126]. Kết quả khảo sát cho thấy công tác “quản trị nội bộ, kiểm tra, đánh giá” được ủng hộ rất cao (92,5%). Đây là cơ sở quan trọng để bảo đảm đổi mới tổ chức bộ máy và nhân sự đi vào thực chất, đúng hướng.

Cùng với kiểm tra, đánh giá, công tác sơ kết, tổng kết rút kinh nghiệm được tỉnh thực hiện nghiêm túc, định kỳ. Qua các đợt sơ kết, tổng kết, tỉnh ủy, UBND tỉnh và các sở, ngành đã kịp thời đánh giá kết quả, chỉ ra hạn chế, vướng mắc và điều chỉnh chủ trương, giải pháp cho phù hợp với thực tiễn. Việc coi trọng công tác này thể hiện cách làm khoa học, cầu thị, giúp quá trình đổi mới không ngừng được hoàn thiện. Đồng thời, tỉnh đã chú trọng phát hiện, nhân rộng các mô hình, cách làm hay; biểu dương, khen thưởng kịp thời các tập thể, cá nhân điển hình trong đổi mới.

** Ưu điểm về nội dung đổi mới hoạt động*

Thứ nhất, các đơn vị SNCL từng bước đổi mới nội dung, quy trình, phương thức hoạt động nhằm nâng cao chất lượng, hiệu quả cung ứng dịch vụ

Các đơn vị SNCL của tỉnh đã từng bước đổi mới nội dung, quy trình và phương thức cung ứng dịch vụ theo hướng lấy người dân làm trung tâm. Trong lĩnh vực giáo dục, các trường triển khai chương trình giáo dục phổ thông mới, đổi

mới phương pháp dạy học, ứng dụng công nghệ. Trong lĩnh vực y tế, các cơ sở cải tiến quy trình khám chữa bệnh, nâng cao chất lượng dịch vụ, ứng dụng kỹ thuật mới [116]. Kết quả khảo sát cho thấy nội dung “nâng cao chất lượng dịch vụ SNC” được đánh giá rất cao (90,9%); “hoàn thiện quy trình, phương thức thực hiện nhiệm vụ” đạt 89,3%. Đây là chuyển biến quan trọng về chất, cho thấy đổi mới đã bước đầu đi vào chiều sâu, không chỉ dừng ở sắp xếp tổ chức.

Sự đổi mới về nội dung, phương thức hoạt động của các đơn vị SNCL thể hiện ở việc nhiều đơn vị chủ động đa dạng hóa loại hình dịch vụ, mở rộng các dịch vụ theo nhu cầu xã hội; thực hiện liên doanh, liên kết. Trong lĩnh vực giáo dục, mở rộng các hoạt động giáo dục kỹ năng, ngoại ngữ, tin học. Trong lĩnh vực y tế, phát triển các dịch vụ khám, chữa bệnh theo yêu cầu, dịch vụ chăm sóc sức khỏe chất lượng cao. Trong lĩnh vực văn hóa, tổ chức đa dạng các hoạt động phục vụ nhu cầu hưởng thụ văn hóa của Nhân dân. Việc đa dạng hóa dịch vụ vừa đáp ứng nhu cầu ngày càng cao, đa dạng của người dân, vừa tạo thêm nguồn thu cho đơn vị, góp phần nâng cao mức độ tự chủ.

Có thể nói, kết quả đổi mới hoạt động cung ứng dịch vụ theo lĩnh vực cho thấy những chuyển biến tích cực cụ thể. Trong lĩnh vực giáo dục, các trường đã triển khai chương trình giáo dục phổ thông 2018, đổi mới phương pháp dạy học theo hướng phát triển năng lực, tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin, dạy học trực tuyến; tỷ lệ trường đạt chuẩn quốc gia tăng. Trong lĩnh vực y tế, các cơ sở khám chữa bệnh triển khai nhiều kỹ thuật mới, cải tiến quy trình tiếp đón, giảm thời gian chờ đợi, ứng dụng bệnh án điện tử ở một số đơn vị; sự hài lòng của người bệnh từng bước được cải thiện. Những chuyển biến này cho thấy đổi mới đã bước đầu tác động đến chất lượng dịch vụ – mục tiêu cuối cùng của đổi mới.

Thứ hai, số lượng đơn vị SNCL thực hiện cơ chế tự chủ tài chính ngày càng tăng

Theo báo cáo của Sở Tài chính, việc thực hiện cơ chế tự chủ tài chính theo Nghị định số 60/2021/NĐ-CP đã được triển khai và đạt kết quả bước đầu.

Một số đơn vị, nhất là trong lĩnh vực y tế tuyến tỉnh và một số đơn vị sự nghiệp kinh tế, đã chuyển sang tự bảo đảm chi thường xuyên, giảm gánh nặng cho NSNN. Các đơn vị được giao quyền tự chủ đã chủ động hơn trong quản lý tài chính, sử dụng nguồn lực, xây dựng quy chế chi tiêu nội bộ và cải thiện thu nhập cho viên chức [134]. Kết quả khảo sát cho thấy nội dung "đẩy mạnh cơ chế tự chủ tài chính" được 87,8% ý kiến đánh giá tốt. Mặc dù tỷ lệ đơn vị tự chủ còn thấp, đây vẫn là kết quả đáng ghi nhận, tạo tiền đề cho việc đẩy mạnh tự chủ trong giai đoạn tới.

Thứ ba, hoạt động quản trị, điều hành đơn vị SNCL từng bước được đổi mới

Cùng với tự chủ về tài chính, các đơn vị SNCL từng bước được giao quyền tự chủ về thực hiện nhiệm vụ, tổ chức bộ máy và nhân sự ở mức độ phù hợp. Một số đơn vị đã chủ động xây dựng quy chế chi tiêu nội bộ, quy chế tổ chức và hoạt động; quyết định việc tuyển dụng, sử dụng nhân lực theo nhu cầu; chủ động liên doanh, liên kết, hợp tác trong khuôn khổ pháp luật. Quyền tự chủ được mở rộng đã tạo động lực để các đơn vị năng động hơn, tiết kiệm chi phí, tăng nguồn thu và cải thiện đời sống viên chức. Tuy nhiên, về tổng thể mức độ tự chủ vẫn còn thấp so với yêu cầu.

Điểm đáng ghi nhận là cách làm linh hoạt, không máy móc của tỉnh trong sắp xếp tổ chức, nhân sự. Thay vì tinh giản cào bằng, tỉnh đã thực hiện đồng thời hai chiều: vừa kiên quyết giảm đầu mối, giảm biên chế ở những nơi có điều kiện, vừa giữ ổn định và bổ sung nguồn lực cho những lĩnh vực thiết yếu. Cách tiếp cận này phản ánh sự vận dụng sáng tạo chủ trương chung vào điều kiện cụ thể, vừa đạt mục tiêu tinh gọn, vừa không làm ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ thiết yếu [126].

Thứ tư, ứng dụng công nghệ thông tin và chuyển đổi số được quan tâm và đạt được những bước tiến đáng kể

Để nâng cao chất lượng và hiệu quả cung ứng dịch vụ, các đơn vị SNCL của tỉnh đã tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin, thực hiện chuyển đổi số và bước đầu đã đạt được những bước tiến đáng kể ở một số

lĩnh vực trọng điểm, như: y tế và giáo dục, đào tạo. Hầu hết các bệnh viện đa khoa/chuyên khoa tuyến tỉnh đã triển khai hệ thống thông tin bệnh viện (HIS), quản lý xét nghiệm (LIS), lưu trữ và truyền tải hình ảnh (PACS). Việc khám chữa bệnh bằng CCCD gắn chip, ứng dụng VNeID và thanh toán viện phí không dùng tiền mặt đã trở nên khá phổ biến. Các cơ sở giáo dục thuộc tỉnh đã đồng bộ hóa dữ liệu học sinh/sinh viên, ứng dụng phần mềm quản lý văn bằng, số hóa bài giảng và triển khai tuyển sinh trực tuyến. Hầu hết các đơn vị SNCL đã ứng dụng công nghệ thông tin trong quản trị nội bộ, áp dụng hệ thống Quản lý văn bản và điều hành, sử dụng chữ ký số và xử lý hồ sơ công việc trên môi trường mạng. Điều này giúp giảm thiểu thời gian xử lý thủ tục nội bộ hành chính rõ rệt. Các trung tâm lưu trữ lịch sử tỉnh, trung tâm dịch vụ việc làm, hay các quỹ tài chính nhà nước cấp tỉnh đã bắt đầu xây dựng được các kho dữ liệu số chuyên ngành, thay thế dần phương thức lưu trữ tài liệu giấy truyền thống.

Bảng 3.1. Đánh giá kết quả đổi mới trên một số nội dung chủ yếu (tỷ lệ ý kiến đánh giá tốt)

TT	Nội dung đổi mới	Tỷ lệ (%)
1	Sắp xếp, tổ chức lại các đơn vị theo hướng tinh, gọn	91,8
2	Nâng cao chất lượng dịch vụ sự nghiệp công	90,9
3	Tinh gọn bộ máy, giảm số lượng lãnh đạo, quản lý cấp phó	90,6
4	Kiện toàn bộ máy bên trong, giảm tầng nấc trung gian	89,9
5	Giảm đầu mối, khắc phục manh mún, trùng lặp	89,6
6	Hoàn thiện quy trình, phương thức thực hiện nhiệm vụ	89,3
7	Đẩy mạnh cơ chế tự chủ tài chính	87,8
8	Sắp xếp lại đội ngũ viên chức theo vị trí việc làm và tinh giản	84,7
9	Tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin	81,2
10	Sử dụng cơ sở vật chất, trụ sở hiệu quả	80,0

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả (2026) -Xem Phụ lục 8

3.1.1.2. Ưu điểm về phương thức đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị sự nghiệp công lập của tỉnh Hưng Yên

Một là, tỉnh đã thực hiện tốt việc thể chế hóa chủ trương đổi mới thành các chương trình, kế hoạch, đề án cụ thể, bảo đảm cho quá trình đổi mới được triển khai một cách bài bản, khoa học, có lộ trình rõ ràng, tránh tùy tiện, chủ quan.

Trên cơ sở các nghị quyết, kết luận của Trung ương (Nghị quyết số 19-NQ/TW, Kết luận số 62-KL/TW và các nghị quyết chuyên đề), Tỉnh ủy, UBND tỉnh đã ban hành các đề án, kế hoạch sắp xếp, tổ chức lại hệ thống đơn vị SNCL với mục tiêu, chỉ tiêu, nhiệm vụ, giải pháp và phân công trách nhiệm cụ thể cho từng giai đoạn. Các chương trình, kế hoạch được xây dựng trên cơ sở rà soát, đánh giá thực trạng từng đơn vị, từng lĩnh vực, bảo đảm tính khả thi và phù hợp với điều kiện thực tiễn của địa phương [126].

Kết quả khảo sát cho thấy có 54,1% ý kiến đánh giá việc chương trình, kế hoạch đổi mới được xây dựng rõ ràng, cụ thể là một nguyên nhân tạo nên thành công của đổi mới. Một minh chứng tiêu biểu cho ưu điểm này là việc tỉnh Hưng Yên (cũ) đã xây dựng và hoàn thành 100% việc phê duyệt đề án vị trí việc làm trong các đơn vị SNCL- thuộc nhóm địa phương dẫn đầu cả nước. Bên cạnh đó, các đề án sắp xếp được xây dựng theo hướng phân kỳ hợp lý, xác định rõ trọng tâm, trọng điểm cho từng giai đoạn; gắn kết chặt chẽ giữa kế hoạch sắp xếp tổ chức với kế hoạch bố trí nhân sự, tài chính, tài sản. Việc xây dựng các chương trình, kế hoạch, đề án một cách bài bản đã chuyển hóa quyết tâm chính trị thành các nhiệm vụ, giải pháp cụ thể, tạo cơ sở để tổ chức thực hiện đồng bộ, thông suốt.

Hai là, tỉnh Hưng Yên đã coi trọng và thực hiện tốt công tác thông tin, tuyên truyền, vận động, xác định đây là biện pháp đi trước một bước nhằm tạo nền tảng nhận thức và sự đồng thuận cho quá trình đổi mới.

Cấp ủy, chính quyền các cấp đã chủ động quán triệt, phổ biến sâu rộng các chủ trương, nghị quyết của Trung ương và của tỉnh về sắp xếp, đổi mới đơn vị SNCL đến cán bộ, đảng viên, viên chức và Nhân dân. Công tác tuyên truyền

được tiến hành bằng nhiều hình thức đa dạng: tổ chức hội nghị quán triệt, học tập nghị quyết; tuyên truyền trên các phương tiện thông tin đại chúng của tỉnh và hệ thống thông tin cơ sở; kết hợp với đối thoại trực tiếp, vận động cá biệt đối với những trường hợp chịu tác động trực tiếp của việc sắp xếp.

Kết quả khảo sát đã khẳng định rõ ưu điểm này: công tác thông tin, tuyên truyền được đánh giá rất cao, với 93,2% ý kiến cho rằng đây là một trong những nội dung tổ chức thực hiện đổi mới được làm tốt; đồng thời, 58,7% ý kiến xác định việc thực hiện tốt công tác thông tin, tuyên truyền là một nguyên nhân quan trọng dẫn đến thành công của đổi mới. Đặc biệt, trong bối cảnh hợp nhất tỉnh Hưng Yên và tỉnh Thái Bình, công tác tư tưởng, tuyên truyền có ý nghĩa hết sức quan trọng trong việc tạo sự gắn kết, đồng thuận giữa đội ngũ cán bộ, viên chức của hai địa phương cũ. Việc làm tốt công tác này đã góp phần tạo nên sự đồng thuận cao trong xã hội - thể hiện qua tỷ lệ cử tri đồng thuận với việc hợp nhất rất cao (Hưng Yên trước sáp nhập đạt 97,37%, Thái Bình đạt 97,73%) - và sự thống nhất về nhận thức, quyết tâm trong toàn hệ thống chính trị, tạo thuận lợi cho việc triển khai các nhiệm vụ đổi mới.

Ba là, tỉnh đã chú trọng huy động và bảo đảm các nguồn lực cần thiết cho quá trình đổi mới, đồng thời tăng cường sự phối hợp giữa các cấp, các ngành và các bên liên quan.

Bên cạnh nguồn NSNN được bố trí cho việc thực hiện sắp xếp, tổ chức lại đơn vị và giải quyết chế độ, chính sách đối với cán bộ, viên chức dôi dư, tỉnh đã từng bước huy động các nguồn lực xã hội thông qua đẩy mạnh xã hội hóa, hợp tác công - tư trong một số lĩnh vực có điều kiện. Sự hỗ trợ về nguồn lực từ Nhà nước được xác định là một trong những nguyên nhân khách quan tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình đổi mới.

Một ưu điểm nổi bật trong huy động và bố trí nguồn lực là cách làm linh hoạt, không cào bằng của tỉnh: vừa kiên quyết tinh giản tổng biên chế (giảm 11.962 biên chế, tương ứng 20,23% trong giai đoạn 2015 - 2025), vừa chủ động bổ sung nguồn lực cho những lĩnh vực thực sự thiếu - điển hình là việc bổ

sung 1.836 biên chế giáo viên trong ba năm học để bảo đảm đủ giáo viên, không làm ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ giáo dục thiết yếu [134]. Cách bố trí nguồn lực có trọng tâm, trọng điểm này thể hiện sự vận dụng sáng tạo, phù hợp với thực tiễn. Cùng với đó, tỉnh đã chú trọng cơ chế phối hợp giữa các cơ quan quản lý nhà nước, giữa cơ quan quản lý với các đơn vị sự nghiệp, tạo sự thông suốt trong tổ chức thực hiện các nhiệm vụ đổi mới.

Tỉnh đã thực hiện tốt việc phân công trách nhiệm cho các cơ quan, đơn vị trong quá trình đổi mới theo phương châm “rõ người, rõ việc, rõ trách nhiệm, rõ thời hạn, rõ kết quả”. Vai trò lãnh đạo, chỉ đạo của cấp ủy, vai trò quản lý, điều hành của chính quyền, vai trò tham mưu của các cơ quan chuyên môn (Sở Nội vụ, Sở Tài chính và các sở quản lý ngành) và vai trò tổ chức thực hiện của các đơn vị, người đứng đầu đều được xác định tương đối rõ ràng. Việc phân công gắn với cơ chế trách nhiệm cụ thể đã tạo nên sự chủ động, tích cực của các chủ thể trong thực hiện nhiệm vụ đổi mới.

Kết quả khảo sát cho thấy công tác phân công trách nhiệm được đánh giá cao, với 92,0% ý kiến cho rằng đây là một trong những nội dung tổ chức thực hiện đổi mới được làm tốt. Đặc biệt, vai trò chủ động, trách nhiệm của cấp ủy, chính quyền các cấp được phát huy mạnh mẽ - được xác định là một trong những nguyên nhân chủ quan quan trọng tạo nên thành công của đổi mới. Sự lãnh đạo, chỉ đạo quyết liệt, thống nhất của Trung ương và Tỉnh ủy được 88,8% ý kiến đánh giá là nguyên nhân hàng đầu của những thành công - phản ánh hiệu quả của việc xác định rõ và đề cao trách nhiệm lãnh đạo, chỉ đạo. Việc phân công trách nhiệm rõ ràng, gắn với phát huy vai trò, trách nhiệm của người đứng đầu đã bảo đảm cho quá trình đổi mới được triển khai đồng bộ từ tỉnh đến cơ sở.

Bốn là, công tác tổ chức thực hiện và tổng kết, đánh giá quá trình đổi mới được tỉnh thực hiện thường xuyên, nghiêm túc, góp phần bảo đảm cho đổi mới tổ chức và hoạt động của đơn vị SNCL được triển khai đúng định hướng, đúng tiến độ và đạt hiệu quả.

Cấp ủy, chính quyền các cấp đã xây dựng kế hoạch tổ chức thực hiện và

kiểm tra việc thực hiện các nhiệm vụ đổi mới; kịp thời nắm bắt tình hình, phát hiện và tháo gỡ những khó khăn, vướng mắc phát sinh trong quá trình sắp xếp, tổ chức lại các đơn vị. Công tác thanh tra, kiểm tra chuyên ngành đối với hoạt động của các đơn vị SNCL, nhất là trong quản lý tài chính, tài sản và chất lượng dịch vụ, được tăng cường [127].

Kết quả khảo sát cho thấy công tác tổ chức thực hiện, kiểm tra được đánh giá rất cao, với 92,5% ý kiến cho rằng đây là một trong những nội dung tổ chức thực hiện đổi mới được làm tốt. Cùng với hoạt động kiểm tra của cơ quan quản lý nhà nước, vai trò giám sát của HĐND, Mặt trận Tổ quốc, các tổ chức chính trị - xã hội và của Nhân dân đối với quá trình đổi mới cũng được phát huy. Việc coi trọng công tác đôn đốc, kiểm tra, giám sát không chỉ giúp kịp thời chấn chỉnh những sai sót, lệch lạc mà còn tạo áp lực tích cực, thúc đẩy các cơ quan, đơn vị thực hiện nghiêm túc, đầy đủ các nhiệm vụ đổi mới được giao, bảo đảm đổi mới đi vào thực chất.

Tỉnh đã thực hiện tốt việc tổ chức đánh giá, sơ kết, tổng kết, rút kinh nghiệm trong quá trình đổi mới - biện pháp bảo đảm tính khoa học và khả năng tự điều chỉnh của quá trình đổi mới. Việc đánh giá, sơ kết, tổng kết được tiến hành định kỳ nhằm nhìn nhận khách quan kết quả đạt được, chỉ rõ những hạn chế, vướng mắc và nguyên nhân, trên cơ sở đó kịp thời điều chỉnh, bổ sung chủ trương, giải pháp cho phù hợp với thực tiễn. Qua các đợt sơ kết, tổng kết, tỉnh đã rút ra nhiều bài học kinh nghiệm quý báu, đồng thời phát hiện, biểu dương và nhân rộng những mô hình, cách làm hay trong sắp xếp, đổi mới đơn vị SNCL.

Kết quả khảo sát cho thấy công tác đánh giá, sơ kết, tổng kết được đánh giá rất cao, với 92,5% ý kiến cho rằng đây là một trong những nội dung tổ chức thực hiện đổi mới được làm tốt. Việc coi trọng tổng kết thực tiễn đã giúp tỉnh không ngừng hoàn thiện cách làm, nâng cao hiệu quả của các nhiệm vụ đổi mới qua từng giai đoạn. Đây cũng là cơ sở quan trọng để tỉnh tổng kết, đúc rút những kinh nghiệm có giá trị (được trình bày ở mục 3.3 của luận án) phục vụ cho việc tiếp tục đổi mới trong giai đoạn tới.

Trong quá trình triển khai thực hiện chủ trương đổi mới tổ chức và hoạt động của đơn vị SNCL, cấp ủy và chính quyền tỉnh Hưng Yên đã chủ động nắm bắt tình hình dư luận, diễn biến phức tạp tại đơn vị, kịp thời tháo gỡ, giải quyết vướng mắc. Công tác chỉ đạo, lãnh đạo được thực hiện quyết liệt từ tỉnh đến cơ sở, thống nhất nguyên tắc xuyên suốt từ trên xuống dưới, có lộ trình phù hợp, vừa làm, vừa rút kinh nghiệm đối với một số lĩnh vực khó, nhạy cảm, phức tạp. Đặc biệt, quan tâm đến quyền lợi, giải quyết chế độ, chính sách đối với viên chức và tổ chức thanh tra, kiểm tra sau sắp xếp, tinh giản biên chế, tinh gọn bộ máy... [124]. Những kết quả đổi mới tổ chức và hoạt động đơn vị SNCL cho thấy tỉnh Hưng Yên đã vận dụng tương đối đồng bộ, nhịp nhàng và hiệu quả các phương thức đổi mới, tạo thành một quy trình thống nhất từ tạo đồng thuận (thông tin, tuyên truyền), thể chế hóa (chương trình, kế hoạch, đề án), tổ chức thực hiện (phân công trách nhiệm, huy động nguồn lực) đến bảo đảm và điều chỉnh (kiểm tra, giám sát, đánh giá, sơ kết, tổng kết). Chính việc lựa chọn và vận dụng đúng đắn, linh hoạt các biện pháp đổi mới là một trong những nguyên nhân quan trọng tạo nên những kết quả tích cực về nội dung đổi mới. Đây là kinh nghiệm quý cần được tiếp tục phát huy trong quá trình đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh trong giai đoạn tới.

Thực hiện Kết luận số 03-KL/TU ngày 20/11/2025 của Ban Chấp hành Đảng bộ tỉnh và Quyết định số 2050/QĐ-UBND ngày 04/12/2025 của UBND tỉnh về sắp xếp các đơn vị SNCL, doanh nghiệp nhà nước, tổ chức hành chính thuộc sở, ban, ngành giai đoạn 2025 - 2030, tỉnh Hưng Yên đã sắp xếp lại hệ thống đơn vị SNCL theo hướng tinh gọn, giảm đầu mối [137]. Theo Báo cáo sơ kết một năm thực hiện mô hình chính quyền địa phương hai cấp (tháng 6/2026), sau hợp nhất, ở cấp tỉnh còn 148 đơn vị SNCL trực thuộc, giảm 41 đơn vị so với trước khi hợp nhất; dự kiến sau khi hoàn thành sắp xếp sẽ giảm thêm 33 phòng và tương đương thuộc các đơn vị SNCL. Ở cấp xã, trên địa bàn 104 xã, phường có 1.338 đơn vị SNCL. Về biên chế, khi thực hiện mô hình chính quyền địa phương hai cấp, toàn tỉnh có 371 cán bộ, công chức, viên chức

ngiht việc hưởng chế độ theo Nghị định số 178/2025/NĐ-CP và Nghị định số 67/2025/NĐ-CP (cấp tỉnh 154 người, cấp xã 217 người) và 42 người thực hiện tinh giản theo Nghị định số 154/2025/NĐ-CP. Chất lượng cung ứng dịch vụ công tiếp tục được cải thiện: tỷ lệ hồ sơ giải quyết theo hình thức trực tuyến đạt 95,91%, thời gian giải quyết thủ tục hành chính được rút ngắn, mức độ hài lòng của người dân được nâng lên [138].

3.1.2. Hạn chế trong đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị sự nghiệp công lập của tỉnh Hưng Yên

3.1.2.1. Hạn chế về nội dung đổi mới tổ chức và hoạt động của đơn vị sự nghiệp công lập

** Hạn chế về nội dung đổi mới tổ chức*

Thứ nhất, mạng lưới đơn vị SNCL chủ yếu vẫn theo đơn vị hành chính; tổ chức bộ máy tuy có tinh gọn nhưng chưa hợp lý, thiếu thống nhất và đồng bộ.

Mặc dù đã giảm về số lượng, mạng lưới đơn vị SNCL của tỉnh về cơ bản vẫn được tổ chức theo địa giới hành chính, chưa thực sự chuyển sang tổ chức theo vùng phục vụ, theo nhu cầu thực tế. Việc sắp xếp ở một số nơi còn mang tính cơ học (ghép nhiều đơn vị với nhau thành một) mà chưa thực sự tái cấu trúc đơn vị để tạo thay đổi về chất. Đặc biệt, sau hợp nhất tỉnh, hệ thống đơn vị SNCL là sự cộng dồn của hai hệ thống vốn vận hành độc lập, có sự khác biệt về mô hình tổ chức, dẫn đến tình trạng thiếu thống nhất, chưa đồng bộ. Việc chuẩn hóa, thống nhất mô hình tổ chức trên toàn tỉnh chưa hoàn thành. Trong mô hình chính quyền địa phương hai cấp, việc tổ chức lại các đơn vị sự nghiệp trước đây thuộc cấp huyện còn lúng túng, nhất là việc xác định mô hình đơn vị SNCL thuộc cấp xã.

Tình trạng thiếu thống nhất, đồng bộ thể hiện rõ qua sự khác biệt giữa hai hệ thống cũ. Trước hợp nhất, tỉnh Hưng Yên và tỉnh Thái Bình có những khác biệt nhất định về cách thức tổ chức một số loại hình đơn vị, về mức độ tự chủ và về quy chế quản lý. Sau hợp nhất, việc tích hợp hai hệ thống này thành một chỉnh thể thống nhất đòi hỏi thời gian và nguồn lực; trong giai đoạn chuyển tiếp, không tránh khỏi tình trạng cùng một loại hình dịch vụ nhưng

được tổ chức theo những mô hình khác nhau ở các địa bàn khác nhau. Việc chuẩn hóa, thống nhất mô hình tổ chức trên phạm vi toàn tỉnh là một nhiệm vụ lớn, phức tạp, cần được tập trung giải quyết trong giai đoạn tới.

Biểu hiện cụ thể của việc mạng lưới đơn vị SNCL theo địa giới hành chính là nhiều loại hình dịch vụ vẫn được tổ chức cung ứng theo từng đơn vị hành chính riêng lẻ, chưa hình thành các đơn vị cung ứng dịch vụ theo vùng, theo cụm dân cư để tối ưu nguồn lực. Điều này dẫn đến tình trạng một số đơn vị có quy mô quá nhỏ, hoạt động kém hiệu quả, trong khi một số địa bàn lại thiếu đơn vị cung ứng dịch vụ. Việc tổ chức mạng lưới đơn vị SNCL theo hướng linh hoạt hơn, gắn với vùng phục vụ và nhu cầu thực tế, là hướng cần được nghiên cứu, thực hiện trong giai đoạn tới.

Thứ hai, chức năng, nhiệm vụ một số đơn vị SNCL của tỉnh còn chồng chéo, trùng lặp

Việc rà soát, hoàn thiện chức năng, nhiệm vụ tuy đã được thực hiện nhưng chưa triệt để. Ở một số đơn vị, chức năng, nhiệm vụ còn trùng lặp, chồng chéo với nhau hoặc với cơ quan quản lý nhà nước; ranh giới giữa nhiệm vụ cung ứng dịch vụ SNC và nhiệm vụ hành chính chưa thật rõ ràng. Một số đơn vị sau sáp nhập có chức năng, nhiệm vụ quá rộng, đa ngành, đa lĩnh vực nhưng nguồn lực và năng lực chưa tương xứng, điển hình là các Trung tâm Dịch vụ tổng hợp cấp xã phải cung ứng dịch vụ đa ngành nhưng chỉ được giao 5 - 7 biên chế. Việc quy định chức năng, nhiệm vụ của loại hình đơn vị mới này còn thiếu hướng dẫn cụ thể từ Trung ương, dẫn đến mỗi nơi thực hiện một kiểu [137].

Tình trạng trùng chéo, thiếu khoa học trong chức năng, nhiệm vụ còn thể hiện ở ranh giới chưa rõ giữa một số đơn vị SNCL cấp tỉnh và cấp xã sau khi triển khai mô hình hai cấp. Đây là vấn đề mới phát sinh từ mô hình chính quyền địa phương hai cấp, cần được hướng dẫn, quy định cụ thể hơn từ cả Trung ương và tỉnh.

Tình trạng chồng chéo chức năng còn thể hiện ở việc một số đơn vị vẫn đảm nhận cả nhiệm vụ cung ứng dịch vụ sự nghiệp và một số nhiệm vụ mang

tính quản lý nhà nước, dẫn đến lẫn lộn vai trò. Việc phân định chưa rõ giữa chức năng phục vụ quản lý nhà nước và chức năng cung ứng dịch vụ công khiến một số đơn vị khó xác định đúng trọng tâm hoạt động và cơ chế tài chính phù hợp. Đây là hạn chế cần khắc phục thông qua rà soát, quy định lại chức năng, nhiệm vụ một cách khoa học, rõ ràng.

Theo báo cáo của Sở Nội vụ, công tác phân loại, xếp hạng đơn vị SNCL còn nhiều bất cập. Nhiều quy định, tiêu chí xếp hạng được ban hành đã lâu (từ những năm 2005 - 2006), trở nên lạc hậu, không còn phù hợp với thực tiễn nhưng chưa được cập nhật, sửa đổi. Việc phân loại theo mức độ tự chủ tài chính ở một số đơn vị còn hình thức, chưa phản ánh đúng thực chất khả năng tự chủ. Ở một số nơi có biểu hiện chạy theo thành tích, phong trào trong việc nâng hạng, chuyển nhóm tự chủ mà chưa thực sự dựa trên năng lực và điều kiện thực tế, dẫn đến tình trạng "tự chủ hình thức" [113].

Hạn chế trong phân loại, xếp hạng còn ảnh hưởng đến việc xác định cơ cấu tổ chức, số lượng cấp phó và chế độ, chính sách của đơn vị. Khi tiêu chí xếp hạng lạc hậu, không phản ánh đúng quy mô, tính chất hoạt động thực tế, thì việc xác định các yếu tố tổ chức dựa trên kết quả xếp hạng cũng trở nên thiếu chính xác. Điều này đòi hỏi phải sớm cập nhật, sửa đổi hệ thống tiêu chí phân loại, xếp hạng cho phù hợp với thực tiễn và yêu cầu đổi mới, nhất là trong bối cảnh sắp xếp, hợp nhất hiện nay.

Thứ ba, cơ cấu tổ chức bộ máy bên trong các đơn vị sự nghiệp của tỉnh chưa thực sự tinh gọn thực chất, có biểu hiện cơ học, bị áp đặt

Khi sáp nhập hay hợp nhất các phòng, ban, trung tâm bên trong, nhiều đơn vị mới chỉ dừng lại ở việc ghép cơ học (cộng gộp chức năng, nhiệm vụ giữ nguyên số lượng viên chức lãnh đạo cũ) chứ chưa tinh giản thực chất. Việc tinh giảm các đầu mối phòng, khoa, ban bên trong ảnh hưởng trực tiếp đến chức danh cấp trưởng, cấp phó, dôi dư viên chức nên người đứng đầu thường có tâm lý né tránh, nể nang và thực hiện một cách hình thức, mang tính đối phó.

Chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận cấu hành chưa thật sự rõ ràng: Trong một số đơn vị đa ngành, đa lĩnh vực sau sáp nhập, việc phân định nhiệm vụ giữa các phòng, khoa, ban bên trong còn mập mờ, dễ dẫn đến tình trạng “bỏ trống nhiệm vụ” hoặc “trùng lặp trách nhiệm” [116]. Đồng thời do xem nhẹ tính đặc thù của đơn vị nên việc kiện toàn cơ cấu tổ chức bộ máy bên trong ở một số nơi áp dụng tiêu chí cứng nhắc, ví dụ: quy định cứng về số lượng người tối thiểu để thành lập một phòng, ban, khiến một số lĩnh vực mang tính chuyên sâu, đặc thù bị thu hẹp hoặc gặp khó trong vận hành.

Thứ tư, việc xác định vị trí việc làm trong đơn vị SNCL chậm, còn mang tính hình thức, tinh giản biên chế chưa đạt yêu cầu; xử lý nhân lực dôi dư lúng túng, vướng mắc; chất lượng nguồn nhân lực chưa được cải thiện.

Mặc dù đã hoàn thành xây dựng đề án vị trí việc làm, nhưng việc vận hành theo vị trí việc làm ở nhiều đơn vị còn mang tính hình thức, có đề án nhưng chưa vận hành thực chất. Bản mô tả công việc và khung năng lực ở nhiều nơi mới dừng ở mức tuân thủ quy định, chưa trở thành công cụ điều hành. Công tác tinh giản biên chế ở một số lĩnh vực, địa bàn chưa đạt yêu cầu; việc xử lý nhân lực dôi dư sau sắp xếp còn lúng túng, vướng mắc về chính sách. Đáng chú ý, xuất hiện nghịch lý dôi dư cục bộ, thiếu hụt cơ cấu: dôi dư cán bộ quản lý và một số vị trí, trong khi thiếu giáo viên, nhân viên y tế tuyến cơ sở. Chất lượng nguồn nhân lực, nhất là năng lực số và khả năng thích ứng với phương thức làm việc hiện đại của một bộ phận viên chức, chưa được cải thiện tương xứng với yêu cầu. Kết quả khảo sát xác nhận "sắp xếp lại đội ngũ viên chức theo vị trí việc làm và tinh giản" là nội dung đạt tỷ lệ đánh giá tốt thấp nhất (84,7%).

Nghịch lý trên là biểu hiện rõ nét nhất của hạn chế trong quản trị nhân sự, xuất phát từ việc cơ cấu lại đội ngũ chưa thực sự dựa trên phân tích khoa học về vị trí việc làm và nhu cầu thực tế. Ở một số đơn vị, sau sáp nhập, dôi dư viên chức quản lý (do gộp nhiều đơn vị) và một số vị trí gián tiếp, trong khi vẫn thiếu nhân lực chuyên môn trực tiếp (giáo viên một số môn, bác sĩ

tuyển cơ sở, nhân lực công nghệ thông tin). Việc giải quyết nhân lực dôi dư còn vướng mắc về chính sách (chế độ nghỉ hưu trước tuổi, hỗ trợ chuyển đổi nghề), khiến quá trình tinh giản gặp khó khăn. Đây là hạn chế cần được tháo gỡ bằng các giải pháp đồng bộ về vị trí việc làm, chính sách và đào tạo lại.

Thứ năm, việc quản lý và khai thác cơ sở vật chất tại một số đơn vị SNCL của tỉnh vẫn còn bất cập nhất định

Mặc dù được quan tâm đầu tư đất đai và kinh phí, song do cơ chế đầu tư cơ sở vật chất mang tính cào bằng, dàn trải; một số nơi thiết bị hiện đại nhưng thiếu nhân lực vận hành gây lãng phí; hoặc cơ chế cho thuê, liên doanh liên kết bằng tài sản công còn gặp nhiều vướng mắc về mặt pháp lý. Hơn nữa, trong điều kiện sáp nhập tỉnh Thái Bình và tỉnh Hưng Yên, thực hiện tổ chức chính quyền địa phương hai cấp, các đơn vị SNCL được sắp xếp lại, việc bố trí trụ sở và phương tiện hoạt động cho các đơn vị mới còn lúng túng, có tình trạng vừa thừa, vừa thiếu; việc giải quyết các trụ sở, cơ sở vật chất dôi dư còn chậm, một số trụ sở bị xuống cấp, gây lãng phí tài sản [116]. Do đó, việc quy hoạch, nâng cấp và sử dụng hiệu quả, đúng pháp luật nguồn cơ sở vật chất hiện có đang là nhiệm vụ trọng tâm để các đơn vị SNCL phát triển bền vững.

Thứ sáu, cơ chế quản lý, điều hành của một số đơn vị vẫn nặng về hành chính hóa, chưa áp dụng triệt để các công cụ quản trị hiện đại, như: KPIs, chuyển đổi số, tối ưu hóa quy trình dịch vụ

Cơ chế quản trị và điều hành ở không ít đơn vị SNCL vẫn phụ thuộc vào các quy trình, thủ tục hành chính giấy tờ và mệnh lệnh quản lý cấp trên, chưa tiệm cận với tư duy quản trị hiện đại là hướng đến mục tiêu, đầu ra và chất lượng dịch vụ. Mặc dù đã có chính sách giao quyền tự chủ, nhiều quyết định liên quan đến nhân sự, đầu tư, mua sắm tài sản công hoặc phát triển dịch vụ mới vẫn phải qua nhiều tầng nấc xin ý kiến, phê duyệt từ cơ quan chủ quản, làm mất đi cơ hội hoạt động linh hoạt. Việc đánh giá viên chức, người lao động ở nhiều nơi vẫn mang tính cào bằng, theo kiểu “đến hẹn lại lên”, chưa đo lường

chính xác bằng chỉ số hiệu suất công việc (KPIs). Lương và thu nhập tăng thêm chưa phản ánh đúng năng lực và mức độ đóng góp thực tế.

Hoạt động kiểm toán nội bộ, công khai tài chính, chất lượng dịch vụ và đánh giá sự hài lòng của người dân, khách hàng nhiều đơn vị còn thực hiện một cách hình thức, thiếu sự tham gia giám sát của các bên liên quan như người thụ hưởng, tổ chức nghề nghiệp. Trách nhiệm giải trình chưa cao, nhất là ở một số đơn vị khi xảy ra sai phạm hoặc hoạt động kém hiệu quả, việc xác định trách nhiệm cá nhân của người đứng đầu trong điều hành còn mập mờ, dễ dẫn đến tình trạng "trách nhiệm tập thể" [126].

** Hạn chế về nội dung đổi mới hoạt động*

Thứ nhất, nội dung, phương thức hoạt động của các đơn vị SNCL chưa có sự khác biệt nhiều với cơ quan hành chính, vẫn mang dấu ấn quan liêu

Ở nhiều đơn vị, nội dung và phương thức hoạt động chưa thực sự đổi mới, vẫn vận hành theo lối hành chính, quan liêu, mang dấu ấn bao cấp. Phương thức cung ứng dịch vụ ở một số nơi còn nặng về thủ tục, chưa thực sự lấy người dân làm trung tâm; chất lượng dịch vụ và niềm tin của người dân ở một số tuyến cơ sở còn là thách thức (như tình trạng vượt tuyến trong y tế; chênh lệch chất lượng trong giáo dục). Việc đo lường, đánh giá chất lượng dịch vụ và mức độ hài lòng của người dân chưa được thực hiện hệ thống, khách quan; còn dựa nhiều vào báo cáo nội bộ, thiếu cơ chế đánh giá độc lập và phản hồi từ người dân.

Dấu ấn quan liêu, hành chính hóa trong hoạt động của các đơn vị SNCL còn thể hiện ở tư duy “cung cấp những gì đơn vị có” thay vì “đáp ứng những gì người dân cần”. Một số đơn vị và viên chức còn nặng tâm lý được bao cấp, thiếu động lực chủ động cải tiến, nâng cao chất lượng phục vụ; thái độ, phong cách làm việc chưa thực sự chuyển biến theo hướng lấy người dân làm trung tâm. Đây là hạn chế có nguồn gốc sâu xa từ nhận thức, tư duy và cơ chế động lực, đòi hỏi phải được khắc phục đồng bộ cả về thể chế lẫn công tác tư tưởng, văn hóa nghề nghiệp.

Biểu hiện cụ thể của dấu ấn quan liêu còn thể hiện ở việc đo lường, đánh giá chất lượng dịch vụ chưa thực chất. Nhiều đơn vị chưa xây dựng được bộ tiêu chí đánh giá chất lượng dịch vụ rõ ràng, chưa thực hiện khảo sát mức độ hài lòng của người dân một cách hệ thống, khách quan. Việc đánh giá còn dựa nhiều vào báo cáo thành tích nội bộ, thiếu cơ chế đánh giá độc lập và kênh phản hồi trực tiếp từ người sử dụng dịch vụ. Điều này khiến các đơn vị thiếu thông tin chính xác về chất lượng phục vụ, khó xác định đúng vấn đề cần cải thiện, và làm giảm áp lực cải tiến chất lượng.

Thứ hai, mức độ tự chủ, tự chịu trách nhiệm của nhiều đơn vị SNCL hạn chế; cơ chế công khai, minh bạch và trách nhiệm giải trình của đơn vị SNCL chưa đáp ứng yêu cầu

Đây là hạn chế lớn nhất, là "điểm nghẽn" của đổi mới hoạt động. Phần lớn các đơn vị SNCL của tỉnh vẫn thuộc nhóm do NSNN bảo đảm chi thường xuyên; tỷ lệ đơn vị tự bảo đảm chi thường xuyên còn thấp, cách xa mục tiêu của Nghị quyết số 19-NQ/TW (tối thiểu 20% đơn vị tự chủ). Nguồn thu sự nghiệp thấp và phát triển chậm; giá dịch vụ SNC chưa được tính đúng, tính đủ chi phí nên các đơn vị không tăng được nguồn thu để nâng mức tự chủ. Việc chuyển từ phí sang giá dịch vụ còn chậm do thiếu định mức kinh tế – kỹ thuật. Cơ chế phân bổ ngân sách vẫn chủ yếu theo đầu vào, chưa chuyển mạnh sang đặt hàng, đấu thầu theo kết quả. Bên cạnh đó, ở các đơn vị được giao tự chủ, có biểu hiện "tự chủ chi tiêu nhưng chưa tự chủ trách nhiệm giải trình".

Số liệu tổng hợp của Sở Nội vụ tỉnh Hưng Yên cho phép lượng hóa rõ hạn chế này. Tại thời điểm tháng 7/2026, trong tổng số 1.497 đơn vị SNCL thuộc phạm vi quản lý của tỉnh, chỉ có 86 đơn vị (chiếm 5,7%) tự bảo đảm chi thường xuyên trở lên (nhóm 1 và nhóm 2), trong khi có tới 1.307 đơn vị (chiếm 87,3%) do NSNN bảo đảm toàn bộ chi thường xuyên (nhóm 4). Kết quả này còn cách rất xa mục tiêu của Nghị quyết số 19-NQ/TW là có tối thiểu 20% đơn vị tự chủ.

Bảng 3.2. Mức độ tự chủ chi thường xuyên của các đơn vị sự nghiệp công lập tỉnh Hưng Yên

TT	Mức độ tự chủ chi thường xuyên	Tháng 9/2025	Tháng 7/2026	Tỷ lệ 7/2026 (%)
1	Nhóm 1: Tự bảo đảm chi thường xuyên và chi đầu tư	7	4	0,3
2	Nhóm 2: Tự bảo đảm chi thường xuyên	78	82	5,5
3	Nhóm 3: Tự bảo đảm một phần chi thường xuyên	73	104	6,9
4	Nhóm 4: Do NSNN bảo đảm chi thường xuyên	1.194	1.307	87,3
	Tổng cộng	1.352	1.497	100,0

Nguồn: Phụ lục số 01 - Báo cáo số 481/BC-SNV ngày 10/7/2026 của Sở Nội vụ tỉnh Hưng Yên về triển khai Nghị quyết số 105/NQ-CP của Chính phủ.

Bảng 3.2 cho thấy ba điểm đáng lưu ý. Một là, số đơn vị tự chủ ở mức cao nhất (nhóm 1) không tăng mà giảm từ 07 đơn vị xuống 04 đơn vị, chủ yếu do sáp nhập các trường cao đẳng. Hai là, tổng số đơn vị tăng từ 1.352 lên 1.497 chủ yếu do tổ chức lại các đơn vị SNCL thuộc UBND cấp xã khi không còn cấp huyện (từ 1.177 lên 1.338 đơn vị); tuy nhiên, ngay cả khi loại trừ yếu tố cơ cấu này, tỷ trọng đơn vị tự bảo đảm chi thường xuyên trở lên vẫn giảm nhẹ, từ 6,3% (tháng 9/2025) xuống 5,7% (tháng 7/2026). Ba là, mức độ tự chủ phân hóa rất mạnh theo lĩnh vực: lĩnh vực xây dựng có 52 trong 53 đơn vị (98,1%) thuộc nhóm 1 và nhóm 2, trong khi lĩnh vực giáo dục và đào tạo có 1.084 trong 1.165 đơn vị (93,0%) và lĩnh vực y tế có 107 trong 147 đơn vị (72,8%) thuộc nhóm 4; toàn bộ 104 đơn vị SNCL đa ngành, đa lĩnh vực thuộc UBND cấp xã đều thuộc nhóm 4. Điều này khẳng định nhận định nêu trên: tự chủ tài chính vẫn là "điểm nghẽn" lớn nhất và việc nâng mức tự chủ không thể thực hiện đồng loạt mà phải theo lộ trình gắn với đặc thù từng lĩnh vực.

Bên cạnh đó, việc tổ chức các đơn vị SNCL ở cấp xã theo mô hình chính quyền địa phương hai cấp còn bộc lộ những vướng mắc mới. Chức năng,

nhiệm vụ, quyền hạn của đơn vị SNCL đa ngành, đa lĩnh vực thuộc UBND xã, phường chưa được các bộ, ngành Trung ương hướng dẫn cụ thể, khiến các địa phương thiếu cơ sở triển khai thống nhất. Đặc biệt, Trung tâm Dịch vụ tổng hợp cấp xã - mô hình mới được thành lập theo định hướng của Trung ương - hiện chỉ được giao khoảng 05 biên chế, khó đáp ứng yêu cầu thực hiện đầy đủ chức năng, nhiệm vụ đa ngành, đa lĩnh vực được giao. Đây là hạn chế mang tính thể chế, vượt quá thẩm quyền giải quyết của tỉnh, đòi hỏi phải kiến nghị Trung ương tháo gỡ đồng thời với việc tỉnh chủ động bố trí nguồn lực hỗ trợ trong giai đoạn chuyển tiếp [114].

Hệ quả của mức độ tự chủ thấp là gánh nặng lớn cho NSNN và thiếu động lực đổi mới ở các đơn vị. Khi phần lớn đơn vị phụ thuộc ngân sách, Nhà nước phải bảo đảm kinh phí cho một hệ thống lớn, làm hạn chế khả năng đầu tư cho phát triển và hiện đại hóa. Đồng thời, cơ chế bao cấp làm giảm động lực tiết kiệm chi phí, nâng cao hiệu quả và chất lượng dịch vụ của các đơn vị. So với mục tiêu của Nghị quyết số 19-NQ/TW (đến năm 2025 có tối thiểu 20% đơn vị tự chủ; giảm bình quân 10% chi trực tiếp từ ngân sách), kết quả của tỉnh còn khoảng cách, cần nỗ lực lớn trong giai đoạn tới.

Cơ chế công khai, minh bạch và trách nhiệm giải trình của các đơn vị SNCL tuy có tiến bộ nhưng chưa đáp ứng yêu cầu, nhất là trong điều kiện trao quyền tự chủ ngày càng rộng. Hạn chế trong công khai, minh bạch và trách nhiệm giải trình thể hiện ở việc thông tin về hoạt động, tài chính, chất lượng dịch vụ của một số đơn vị chưa được công khai đầy đủ, kịp thời; cơ chế tiếp nhận, xử lý phản hồi, kiến nghị của người dân chưa hoàn thiện; trách nhiệm giải trình của người đứng đầu về kết quả hoạt động chưa rõ ràng. Trong điều kiện trao quyền tự chủ ngày càng rộng, nếu cơ chế công khai, minh bạch và trách nhiệm giải trình không được tăng cường tương ứng, sẽ tiềm ẩn nguy cơ lạm dụng quyền tự chủ, phát sinh tiêu cực. Đây là vấn đề cần được đặc biệt quan tâm trong thiết kế cơ chế quản lý đối với các đơn vị tự chủ.

Phân tích sâu hạn chế về mức độ tự chủ theo lĩnh vực cho thấy bức tranh không đồng đều. Trong lĩnh vực y tế, các bệnh viện tuyến tỉnh có tiềm năng tự chủ cao nhưng còn vướng mắc về cơ chế thanh toán bảo hiểm y tế (tình trạng nguồn thu vượt dự toán quỹ không được thanh toán kịp thời), khiến nhiều đơn vị e ngại đẩy mạnh tự chủ. Trong lĩnh vực giáo dục, do tính chất phổ cập, an sinh xã hội và quan điểm "giáo dục công lập là trụ cột", phần lớn các trường phổ thông tiếp tục do ngân sách bảo đảm, mức độ tự chủ thấp là phù hợp với đặc thù. Trong lĩnh vực giáo dục nghề nghiệp, đại học và sự nghiệp kinh tế, mức độ tự chủ cao hơn nhưng tốc độ chuyển đổi còn chậm. Sự phân hóa này cho thấy đánh giá về tự chủ tài chính cần đặt trong đặc thù từng lĩnh vực, không thể áp dụng một chuẩn chung.

Thứ ba, cơ chế đặt hàng, đấu thầu cung cấp dịch vụ thiếu đồng bộ và chưa mở rộng được cạnh tranh lành mạnh, chưa thu hút được nhiều tư nhân, tổ chức xã hội tham gia cung ứng dịch vụ, việc chuyển một số đơn vị SNCL thành công ty cổ phần chậm tiến độ.

Cơ chế Nhà nước đặt hàng, giao nhiệm vụ, đấu thầu cung cấp dịch vụ SNC còn thiếu đồng bộ, chưa được triển khai rộng rãi, do thiếu danh mục dịch vụ và định mức kinh tế - kỹ thuật làm cơ sở. Việc xã hội hóa chưa đồng đều, chủ yếu tập trung ở một số lĩnh vực dễ thu lợi nhuận và địa bàn có điều kiện (đô thị, khu công nghiệp); chưa thu hút được nhiều tư nhân, tổ chức xã hội tham gia cung ứng dịch vụ, nhất là ở địa bàn nông thôn, ven biển. Kết quả khảo sát cho thấy, "cạnh tranh của các đơn vị ngoài công lập" (54,6%) và "tâm lý dựa vào NSNN" (58,3%) là những khó khăn lớn. Việc chuyển các đơn vị đủ điều kiện thành công ty cổ phần triển khai rất chậm - nội dung này chỉ đạt 76,8% đánh giá tốt, thấp nhất trong các nội dung.

Việc xã hội hóa và chuyển đổi mô hình chậm còn do nhiều nguyên nhân: chính sách khuyến khích chưa đủ hấp dẫn; thị trường dịch vụ ở khu vực nông thôn, ven biển còn nhỏ; tâm lý e ngại của cả đơn vị và viên chức khi chuyển sang mô hình mới; và đặc biệt là sự thận trọng cần thiết để bảo đảm không làm

giảm khả năng tiếp cận dịch vụ của người dân. Kết quả khảo sát cho thấy nhiệm vụ chuyển đơn vị sang công ty cổ phần chỉ được 57,7% ý kiến đánh giá rất cần thiết – mức thận trọng, phản ánh đây là nội dung nhạy cảm, cần lộ trình phù hợp chứ không thể nóng vội.

Thứ tư, việc ứng dụng chuyển đổi số trong hoạt động cung ứng dịch vụ chậm, còn nhiều lúng túng.

Tiêu chí đánh giá chất lượng dịch vụ chưa chuẩn hóa; cơ chế để người dân giám sát, đánh giá còn thiếu. Đặc biệt, việc ứng dụng công nghệ thông tin, chuyển đổi số trong hoạt động cung ứng dịch vụ còn hạn chế. Kết quả khảo sát cho thấy “thiếu nguồn kinh phí để thực hiện chuyển đổi số” là khó khăn lớn nhất (59,3%); hạ tầng công nghệ thông tin ở nhiều đơn vị, nhất là cấp xã, còn thiếu; dữ liệu phân tán, chưa liên thông; thiếu nhân lực công nghệ thông tin (toàn tỉnh 104 xã, phường chỉ có khoảng 30 người có chuyên môn công nghệ thông tin)[114]. Tình trạng “số hóa hình thức” nhưng chưa tối ưu hóa quy trình còn khá phổ biến.

Hạn chế trong chuyển đổi số là một trong những điểm nghẽn lớn nhất, có tính cấp bách. Trong bối cảnh cách mạng công nghiệp lần thứ tư và yêu cầu thực hiện Nghị quyết số 57-NQ/TW, việc chuyển đổi số chậm sẽ làm các đơn vị tụt hậu, giảm khả năng cạnh tranh và chất lượng phục vụ.

Kết quả khảo sát cho thấy ý kiến về mức độ cần thiết của các nhiệm vụ ưu tiên trong thời gian tới, qua đó gián tiếp phản ánh những vấn đề hạn chế, vướng mắc cần giải quyết. Các nhiệm vụ được đánh giá rất cần thiết với tỷ lệ cao gồm: rà soát, sắp xếp danh mục dịch vụ SNC sử dụng NSNN (73,9%); ban hành đầy đủ định mức kinh tế - kỹ thuật, điều chỉnh giá dịch vụ theo lộ trình (70,0%); ứng dụng công nghệ số để người dân đánh giá chất lượng dịch vụ (69,5%); chuyển đơn vị sang tự chủ tài chính (56,9%). Việc các nhiệm vụ về hoàn thiện thể chế tài chính (danh mục dịch vụ, định mức, giá) được đánh giá cần thiết cao nhất khẳng định lại nhận định rằng đây chính là điểm nghẽn lớn nhất trong đổi mới hoạt động hiện nay.

Phân tích các câu hỏi mở trong khảo sát cho thấy nhiều ý kiến bày tỏ lo ngại về áp lực công việc tăng lên sau sắp xếp, sáp nhập (do giảm biên chế nhưng khối lượng công việc không giảm); về sự lúng túng trong vận hành mô hình đơn vị sự nghiệp cấp xã; về khó khăn trong thực hiện tự chủ khi thiếu các điều kiện cần thiết; và về nhu cầu được đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực để thích ứng với yêu cầu mới. Những ý kiến này bổ sung chiều sâu định tính cho bức tranh thực trạng, đồng thời gợi mở những vấn đề cần quan tâm giải quyết trong giai đoạn tới.

3.1.2.2. Hạn chế về phương thức đổi mới tổ chức và hoạt động của đơn vị sự nghiệp công lập

Thứ nhất, các kế hoạch, đề án sắp xếp, tổ chức lại một số đơn vị SNCL chưa thật sát thực tế, việc sáp nhập còn mang tính áp đặt, cơ học.

Các chủ trương, chương trình, kế hoạch, đề án, nhất là Đề án tổng thể sắp xếp hệ thống đơn vị SNCL giai đoạn 5 năm do cấp ủy và chính quyền tỉnh ban hành, mặc dù quán triệt đầy đủ các quan điểm, nhiệm vụ, giải pháp của Trung ương và thực trạng tổ chức và hoạt động của các đơn vị SNCL của tỉnh, nhưng mục tiêu và lộ trình chưa thật sát thực tế mạng lưới các đơn vị SNCL của địa phương, do đó việc sáp nhập, hợp nhất một số đơn vị còn mang tính áp đặt, cơ học. Phương thức sáp nhập, giải thể các đơn vị hoạt động kém hiệu quả đôi khi còn mang tính cơ học, “gộp vào cho giảm đầu mối” chứ chưa thực sự tinh giản về chất lượng và tối ưu hóa quy trình [115].

Việc chuyển đổi các đơn vị SNCL có đủ điều kiện thành công ty cổ phần diễn ra rất chậm mà khó khăn lớn nhất nằm ở phương thức xác định giá trị đơn vị, đặc biệt là giá trị quyền sử dụng đất và các tài sản vô hình (thương hiệu, sở hữu trí tuệ), dẫn đến tâm lý sợ sai phạm, làm chậm tiến trình đổi mới.

Thứ hai, hình thức hoạt động thông tin, tuyên truyền, vận động chưa thật phù hợp và hiệu quả chưa cao.

Công tác thông tin, tuyên truyền về mục tiêu, ý nghĩa, yêu cầu, nội dung đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của địa phương được tập trung

thực hiện đối với cán bộ, công chức các sở, ngành và viên chức, người lao động, chưa thật chú ý đến người dân là đối tượng thụ hưởng. Hình thức thông tin chủ yếu thông qua các cơ quan truyền thông, báo chí, đài phát thanh – truyền hình địa phương mà chưa chú đến gặp gỡ, trao đổi trực tiếp với viên chức, người lao động hoặc thông qua mạng xã hội, do đó một số trường hợp cụ thể chịu tác động trực tiếp (như lãnh đạo đơn vị thuộc diện hợp nhất, viên chức dôi dư...) chưa có đồng thuận cao, gây cản trở cho tiến trình đổi mới đơn vị SNCL.

Thứ ba, việc huy động các nguồn lực và phân công, phối hợp của các bên liên quan còn những hạn chế nhất định.

Nguồn lực tài chính của các đơn vị SNCL của tỉnh chủ yếu là dựa vào ngân sách tỉnh và hỗ trợ từ ngân sách Trung ương, việc huy động các nguồn lực, nhất là tìm kiếm các nguồn lực thông qua cơ chế liên doanh, liên kết giữa đơn vị SNCL với doanh nghiệp, tổ chức tư nhân để khai thác cơ sở vật chất sẵn có hoặc tài trợ của các cá nhân, tổ chức còn hạn chế do cơ chế, chính sách chưa phù hợp. Phương thức khai thác, sử dụng tài sản công vào mục đích liên doanh, liên kết, cho thuê còn vướng nhiều thủ tục hành chính, khiến các đơn vị khó tối ưu hóa nguồn lực sẵn có.

Về nguồn nhân lực, mặc dù mang tiếng là tự chủ, nhưng các đơn vị SNCL vẫn bị ràng buộc lớn bởi quy định về biên chế, vị trí việc làm và khung lương theo quy định chung. Phương thức trả lương, thưởng chưa thực sự tạo được động lực mạnh mẽ để thu hút và giữ chân nhân tài chất lượng cao so với khu vực tư nhân. Việc huy động sự tham gia của các chuyên gia, nhà khoa học cho quá trình tư vấn, xây dựng đề án hoặc tư vấn độc lập để thẩm định phương án tổ chức lại các đơn vị SNCL, thực hiện cơ chế tự chủ tài chính còn chưa đạt yêu cầu.

Trong tổ chức thực hiện đổi mới các đơn vị SNCL, mặc dù Tỉnh ủy và UBND tỉnh đã chỉ đạo cần có sự phối hợp chặt chẽ giữa các cơ quan, đơn vị, nhưng trên thực tế trách nhiệm chủ yếu thuộc về cơ quan chủ quản và đơn vị sự nghiệp, lại thiếu hướng dẫn cụ thể của các cơ quan ngành dọc. Cơ chế trách nhiệm cá nhân của người đứng đầu chưa rõ và cụ thể, nhất là trong điều kiện

chuyển sang mô hình tự chủ, việc giao quyền tự quyết đi kèm với trách nhiệm giải trình lớn. Điều này khiến người đứng đầu đơn vị sự nghiệp cũng như cơ quan chủ quản dè dặt, e ngại, không dám đột phá trong phương thức quản lý, tuyển dụng hay đầu tư.

Công tác phối hợp giữa các cấp, các ngành chưa hiệu quả. Việc đổi mới tổ chức và hoạt động đơn vị SNCL liên quan đến nhiều cơ quan (nội vụ, tài chính, các sở quản lý ngành) và nhiều cấp (tỉnh, xã), đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ, đồng bộ. Tuy nhiên, cơ chế phối hợp còn lỏng lẻo, thiếu đầu mối điều phối hiệu quả - hạn chế này được 41,3% ý kiến khảo sát ghi nhận. Tình trạng đùn đẩy trách nhiệm, chậm trễ trong giải quyết các vấn đề liên ngành, liên cấp còn diễn ra, nhất là trong bối cảnh mô hình chính quyền hai cấp mới vận hành. Phối hợp chưa hiệu quả làm giảm tính đồng bộ và tiến độ của quá trình đổi mới.

Thứ tư, việc tổ chức thực hiện và sơ kết, đánh giá nhằm điều chỉnh những bất cập trong đổi mới trong một số trường hợp chưa kịp thời và thỏa đáng.

Tóm lại, hạn chế lớn nhất trong phương thức đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên cũng giống như các đơn vị trên cả nước hiện nay là sự thiếu đồng bộ giữa việc "trao quyền" và "tạo cơ chế". Các đơn vị được yêu cầu tự chủ về nhiệm vụ và tài chính, nhưng các công cụ đi kèm (giá dịch vụ, quản trị nhân sự, khai thác tài sản) vẫn bị trói buộc bởi các quy định hành chính cũ.

Cần thấy rằng, một số kết quả và hạn chế nêu trên thoạt nhìn có vẻ mâu thuẫn, nhưng thực chất phản ánh các mặt, các cấp độ khác nhau của quá trình đổi mới. Việc hoàn thành 100% đề án vị trí việc làm phản ánh kết quả về mặt hình thức, thủ tục, trong khi hạn chế nằm ở khâu vận hành thực chất theo vị trí việc làm. Tỷ lệ đánh giá tốt cao đối với công tác kiểm tra, tuyên truyền hay tự chủ tài chính phản ánh nhận định chung của cán bộ, viên chức về chủ trương và nỗ lực của tỉnh, còn hạn chế được chỉ ra là ở chiều sâu, ở kết quả thực chất và ở một bộ phận đơn vị cụ thể. Tương tự, việc đa số ý kiến đánh giá bộ máy đã được tinh gọn (91,8%) là đánh giá về xu hướng, mức độ chuyển biến so với trước; việc luận án tiếp tục đề xuất sắp xếp, kiện toàn là nhằm hoàn thiện tổ

chức cho phù hợp với mô hình chính quyền hai cấp và yêu cầu nâng cao chất lượng, hiệu quả hoạt động. Do đó, kết quả và hạn chế không loại trừ nhau mà bổ sung cho nhau, cùng phản ánh một bức tranh đổi mới đang vận động, chuyển dần từ chiều rộng sang chiều sâu.

So sánh kết quả đổi mới qua hai giai đoạn cho thấy sự khác biệt khá rõ nét. Trong giai đoạn 2018 - 30/6/2025, đổi mới chủ yếu diễn ra theo chiều rộng, trọng tâm là sắp xếp, tinh gọn đầu mối và tinh giản biên chế theo Nghị quyết số 19-NQ/TW (Khóa XII), trong điều kiện tổ chức chính quyền địa phương ba cấp; kết quả nổi bật là giảm số lượng đơn vị và biên chế sự nghiệp, bước đầu thực hiện tự chủ tài chính. Trong giai đoạn 01/7/2025 - 30/6/2026, sau khi hợp nhất tỉnh Hưng Yên với tỉnh Thái Bình và vận hành mô hình chính quyền địa phương hai cấp, đổi mới chuyển mạnh sang chiều sâu: tổ chức lại hệ thống đơn vị SNCL trên địa bàn hợp nhất, hình thành các đơn vị sự nghiệp thuộc UBND cấp xã, đẩy mạnh tự chủ, chuyển đổi số và nâng cao chất lượng quản trị. Tuy nhiên, giai đoạn sau cũng bộc lộ những khó khăn mới, đặc thù, như: sự thiếu đồng bộ giữa hai hệ thống sau hợp nhất, lúng túng trong tổ chức và bảo đảm nhân lực cho đơn vị sự nghiệp cấp xã, độ trễ trong hoàn thiện thể chế đi kèm. Việc đối chiếu hai giai đoạn cho thấy đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh là một quá trình liên tục, đang chuyển trọng tâm từ sắp xếp tổ chức sang nâng cao chất lượng vận hành và hiệu quả phục vụ Nhân dân - phù hợp với định hướng của Kết luận số 76-KL/TW của Hội nghị Trung ương 3 khóa XIV.

3.2. NGUYÊN NHÂN VÀ NHỮNG KINH NGHIỆM TRONG ĐỔI MỚI TỔ CHỨC VÀ HOẠT ĐỘNG CÁC ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP CỦA TỈNH HƯNG YÊN

3.2.1. Nguyên nhân

Trên cơ sở phân tích, đánh giá thực trạng và kết quả khảo sát xã hội học, có thể khái quát những ưu điểm, hạn chế nêu trên xuất phát từ các nguyên nhân cơ bản sau đây.

3.2.1.1. Nguyên nhân của ưu điểm

Một là, sự lãnh đạo, chỉ đạo quyết liệt, thống nhất của Trung ương và Tỉnh ủy và UBND tỉnh là nguyên nhân có ý nghĩa quan trọng quyết định

Ở cấp Trung ương, hệ thống các nghị quyết, kết luận (Nghị quyết số 19-NQ/TW, Kết luận số 62-KL/TW và các nghị quyết chuyên đề) đã tạo định hướng chính trị rõ ràng và áp lực thực hiện. Ở cấp tỉnh, Tỉnh ủy, Ban Thường vụ Tỉnh ủy đã chỉ đạo quyết liệt, sát sao, đưa nội dung đổi mới vào chương trình công tác, thành lập ban chỉ đạo, thường xuyên kiểm tra, đôn đốc [127]. Sự thống nhất, xuyên suốt trong lãnh đạo, chỉ đạo từ Trung ương đến tỉnh và cơ sở là yếu tố tạo nên sức mạnh và sự đồng bộ của quá trình đổi mới. Kết quả khảo sát khẳng định đây là nguyên nhân được lựa chọn nhiều nhất (88,8%), cách xa các nguyên nhân khác.

Tỉnh ủy, UBND tỉnh đã chủ động cụ thể hóa chủ trương của Trung ương thành các đề án, kế hoạch của tỉnh; thành lập ban chỉ đạo; phân công trách nhiệm rõ ràng; chỉ đạo xây dựng các đề án, kế hoạch đổi mới với mục tiêu, lộ trình, phân công trách nhiệm cụ thể, tạo cơ sở để triển khai bài bản, khoa học, tránh tùy tiện; thường xuyên lãnh đạo, chỉ đạo, kiểm tra, đôn đốc việc thực hiện. Cấp ủy, chính quyền cấp cơ sở cũng phát huy vai trò chủ động trong tổ chức thực hiện. Sự chủ động, quyết liệt và tinh thần trách nhiệm cao của cấp ủy, chính quyền các cấp là nhân tố trực tiếp đưa các chủ trương đổi mới đi vào thực tiễn và đạt kết quả.

Sự lãnh đạo của cấp ủy mang tính toàn diện và xuyên suốt, thể hiện qua việc đưa nhiệm vụ đổi mới vào nghị quyết, chương trình công tác và nội dung kiểm điểm, đánh giá tổ chức đảng, đảng viên hằng năm; bảo đảm sự gắn kết chặt chẽ giữa lãnh đạo của Đảng với quản lý, điều hành của chính quyền. Đặc biệt, vai trò gương mẫu, đi đầu của người đứng đầu cấp ủy, chính quyền có sức lan tỏa mạnh mẽ, tạo niềm tin và cổ vũ tinh thần đổi mới trong toàn hệ thống. Thực tiễn cho thấy ở những nơi người đứng đầu thực sự tâm huyết, quyết liệt và công tâm, quá trình đổi mới diễn ra thuận lợi và đạt kết quả rõ rệt hơn hẳn

so với những nơi người đứng đầu thiếu quyết tâm.

Hai là, chính sách, pháp luật về tổ chức, hoạt động của đơn vị SNCL từng bước được sửa đổi, bổ sung hoàn thiện hợp lý hơn

Hệ thống pháp luật ngày càng đầy đủ, đồng bộ, như: Nghị định số 120/2020/NĐ-CP về thành lập, tổ chức lại, giải thể; Nghị định số 60/2021/NĐ-CP về tự chủ tài chính; Nghị định số 106/2020/NĐ-CP về vị trí việc làm; cùng các nghị định sửa đổi năm 2025 đã tạo hành lang pháp lý thuận lợi, là cơ sở để tỉnh triển khai đổi mới một cách bài bản, đúng quy định.

Đồng thời các cơ quan Nhà nước đã kịp thời hỗ trợ về nguồn lực từ (ngân sách, cơ chế, chính sách) tạo điều kiện vật chất và pháp lý cho quá trình đổi mới, nhất là trong đầu tư cơ sở vật chất, thực hiện chính sách đối với cán bộ dôi dư. Bên cạnh đó, nhu cầu dịch vụ SNC của người dân ngày càng cao và sự cạnh tranh của các đơn vị ngoài công lập đã thúc đẩy đổi mới. Cùng với sự phát triển kinh tế - xã hội, nhu cầu của người dân về dịch vụ chất lượng cao ngày càng tăng, tạo áp lực buộc các đơn vị công lập phải đổi mới. Đồng thời, sự phát triển của khu vực ngoài công lập tạo cạnh tranh, vừa là thách thức vừa là động lực để các đơn vị công lập nâng cao chất lượng, giữ vững vị thế.

Ba là, tỉnh đã chú trọng và thực hiện tốt công tác thông tin, tuyên truyền, vận động, coi đây là khâu đi trước nhằm tạo sự thống nhất về nhận thức và đồng thuận trong hành động

Cấp ủy, chính quyền các cấp đã quán triệt, phổ biến sâu rộng chủ trương đổi mới đến cán bộ, đảng viên, viên chức và Nhân dân bằng nhiều hình thức; làm rõ mục tiêu, ý nghĩa và lợi ích của đổi mới; kịp thời giải tỏa băn khoăn, lo ngại của đội ngũ chịu tác động. Kết quả khảo sát cho thấy 58,7% ý kiến xác định việc thực hiện tốt công tác thông tin, tuyên truyền là một nguyên nhân quan trọng tạo nên thành công của đổi mới. Đây là yếu tố tạo nền tảng tư tưởng, tinh thần cho toàn bộ quá trình đổi mới.

Trong điều kiện của tỉnh sau hợp nhất, công tác tư tưởng, tuyên truyền còn hướng tới một mục tiêu quan trọng là tạo sự thống nhất, gắn kết đội ngũ cán bộ, viên chức vốn thuộc hai địa phương có truyền thống, đặc điểm khác

nhau. Tỉnh đã phát huy vai trò của hệ thống các cơ quan báo chí, truyền thông và mạng lưới thông tin cơ sở rộng khắp 104 xã, phường trong việc định hướng dư luận, lan tỏa thông tin tích cực. Kinh nghiệm sâu sắc rút ra là công tác tuyên truyền chỉ thực sự hiệu quả khi gắn với việc giải quyết hài hòa lợi ích và được minh chứng bằng kết quả thực tế - khi đội ngũ viên chức nhìn thấy đổi mới mang lại cải thiện về thu nhập, môi trường và cơ hội phát triển, họ sẽ chuyển từ chấp hành thụ động sang ủng hộ và tham gia chủ động. Khi nhận thức đã thông suốt và có sự đồng thuận, thì vai trò lãnh đạo của cấp ủy mới được hiện thực hóa thuận lợi, tinh thần trách nhiệm của viên chức mới được khơi dậy, và các giải pháp đổi mới mới được triển khai đồng bộ. Có thể nói, làm tốt công tác tư tưởng chính là "chìa khóa" để chuyển hóa quyết tâm chính trị của lãnh đạo thành hành động tự giác của toàn đội ngũ.

Bốn là, đội ngũ viên chức - lực lượng trực tiếp chịu tác động và thực hiện đổi mới – được quan tâm đào tạo, bồi dưỡng và đã thể hiện tinh thần trách nhiệm và khả năng thích ứng

Đội ngũ cán bộ quản lý và viên chức được quan tâm, tạo điều kiện học tập, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, lý luận chính trị, kỹ năng quản trị và năng lực số. Việc phát triển nguồn nhân lực được tỉnh xác định là giải pháp có tính chiến lược, là sự đầu tư cho tương lai chứ không chỉ giải quyết yêu cầu trước mắt. Bên cạnh đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ hiện có, tỉnh quan tâm xây dựng đội ngũ kế cận và từng bước có chính sách thu hút nhân lực chất lượng cao. Trong bối cảnh chuyển đổi số, việc bồi dưỡng năng lực số, kỹ năng ứng dụng công nghệ thông tin cho đội ngũ được đặc biệt chú trọng nhằm chuẩn bị điều kiện cho hiện đại hóa phương thức hoạt động. Quan điểm coi chất lượng đội ngũ là khâu then chốt, đầu tư cho con người là đầu tư cho phát triển bền vững, thể hiện tầm nhìn dài hạn của tỉnh và là một nguyên nhân quan trọng bảo đảm tính bền vững của kết quả đổi mới.

Phần lớn viên chức đã nhận thức đúng về sự cần thiết của đổi mới, chấp hành nghiêm chủ trương sắp xếp, tổ chức lại; chủ động nâng cao trình độ chuyên

môn, nghiệp vụ, kỹ năng để đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ trong điều kiện mới. Nhiều viên chức đã vượt qua tâm lý e ngại ban đầu, đồng thuận với việc tinh giản, sắp xếp vì lợi ích chung. Tinh thần trách nhiệm và khả năng thích ứng của đội ngũ là yếu tố quyết định để các chủ trương đổi mới được hiện thực hóa ở từng đơn vị.

Một yếu tố thuận lợi mang tính nền tảng là chất lượng của đội ngũ viên chức trên địa bàn. Mặt bằng học vấn, chuyên môn cao giúp đội ngũ tiếp thu nhanh các yêu cầu, phương thức làm việc mới và thích ứng tốt với quá trình đổi mới. Bên cạnh đó, truyền thống trách nhiệm, tận tụy với nghề của đội ngũ nhà giáo, thầy thuốc và viên chức các lĩnh vực trên địa bàn là nguồn lực tinh thần quý báu. Khi được khơi dậy và định hướng đúng, chính tinh thần trách nhiệm nghề nghiệp này đã chuyển hóa thành động lực nội sinh thúc đẩy mỗi cá nhân chủ động đổi mới trong công việc hằng ngày.

Tinh thần trách nhiệm và khả năng thích ứng của đội ngũ viên chức là minh chứng cho thấy yếu tố con người, khi được tổ chức và động viên đúng cách, sẽ trở thành nguồn lực nội sinh quyết định nhất của đổi mới. Sự đồng thuận, tự giác của đội ngũ không chỉ giúp các chủ trương được thực thi nhanh, gọn mà còn bảo đảm tính bền vững của kết quả - bởi đổi mới chỉ thực sự ăn sâu, bén rễ khi được chính những người trong cuộc thừa nhận và thực hiện một cách tự nguyện. Đây là sự khác biệt căn bản giữa đổi mới thực chất, từ bên trong, với những thay đổi hình thức, áp đặt từ bên ngoài vốn khó duy trì lâu dài.

Xét về lâu dài, việc quan tâm phát triển nguồn nhân lực có ý nghĩa quyết định đến tính bền vững của đổi mới, bởi suy cho cùng, mọi chủ trương, cơ chế đều phải thông qua con người mới đi vào cuộc sống. Một đội ngũ có trình độ chuyên môn vững, có năng lực quản trị hiện đại và năng lực số sẽ là điều kiện tiên quyết để các đơn vị thực hiện thành công cơ chế tự chủ, nâng cao chất lượng dịch vụ và chuyển đổi số trong giai đoạn tới. Việc tỉnh sớm coi trọng khâu này không chỉ giải quyết yêu cầu trước mắt mà còn tạo nền tảng nhân lực cho những bước phát triển cao hơn, thể hiện sự gắn kết giữa giải pháp tình thế với chiến lược dài hạn.

Bảng 3.3. Nguyên nhân của những ưu điểm (tỷ lệ ý kiến lựa chọn)

TT	Nguyên nhân	Tỷ lệ (%)
1	Sự lãnh đạo, chỉ đạo quyết liệt, thống nhất của Trung ương và Tỉnh ủy	88,8
2	Chính sách, pháp luật về tổ chức, hoạt động SNCL hợp lý hơn	58,7
3	Thực hiện tốt công tác thông tin, tuyên truyền	58,7
4	Chương trình, kế hoạch đổi mới được xây dựng rõ ràng, cụ thể	54,1
5	Đội ngũ viên chức được đào tạo, bồi dưỡng, có trách nhiệm	53,5%

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả (2026)

3.2.1.2. Nguyên nhân của hạn chế

Một là, nhận thức và tư duy đổi mới của một bộ phận cấp ủy, chính quyền, cơ quan quản lý, người đứng đầu và viên chức chưa đầy đủ, thống nhất

Thực tế cho thấy, vẫn còn tư tưởng ngại thay đổi, trông chờ, ỷ lại vào cấp trên và ngân sách nhà nước; một bộ phận đồng nhất "đổi mới" với "sắp xếp, tinh giản bộ máy" mà chưa coi trọng đổi mới cơ chế tài chính, phương thức hoạt động và nâng cao chất lượng dịch vụ. Đây là nguyên nhân có tính gốc rễ, được 48,9% ý kiến khảo sát ghi nhận, chi phối quyết tâm và hành động của các chủ thể.

Hai là, hệ thống cơ chế, chính sách, pháp luật về tổ chức, biên chế, tự chủ và quản trị đơn vị SNCL còn thiếu đồng bộ, chậm được hoàn thiện

Đây là một trong những nguyên nhân khách quan nổi bật nhất (57,2% ý kiến). Đến nay vẫn thiếu hướng dẫn cụ thể về chức năng, nhiệm vụ, mô hình tổ chức của đơn vị sự nghiệp cấp xã; thiếu danh mục dịch vụ sự nghiệp công và định mức kinh tế - kỹ thuật làm cơ sở tính giá dịch vụ; tiêu chí xếp hạng đơn vị ban hành từ những năm 2005 - 2006 đã lạc hậu. Cùng với đó, tính đa dạng, phức tạp và yêu cầu bảo đảm an sinh xã hội của khu vực sự nghiệp công là ràng buộc khách quan làm cho không gian, mức độ và tốc độ đổi mới của nhiều lĩnh vực bị giới hạn.

Ba là, việc sắp xếp hệ thống tổ chức đơn vị sự nghiệp trong điều kiện tổ chức chính quyền địa phương 2 cấp là vấn đề mới và khó; việc xây dựng vị trí việc làm và xử lý nhân lực dôi dư còn lúng túng do đụng chạm đến lợi ích nhiều bên.

Đây đồng thời là hệ quả khách quan, có tính tất yếu của việc cùng lúc hợp nhất hai tỉnh và chuyển sang mô hình chính quyền hai cấp - một nhiệm vụ

chưa có tiền lệ (53,0% ý kiến), khi nhiều đơn vị phải tổ chức lại, chuyển cấp quản lý và hình thành loại hình đơn vị sự nghiệp cấp xã hoàn toàn mới.

Bốn là, năng lực quản trị hiện đại, chất lượng nguồn nhân lực và khả năng thích ứng cùng động lực đổi mới, cơ chế khuyến khích của một bộ phận cán bộ, viên chức còn hạn chế.

Một số lãnh đạo, quản lý đứng đầu đơn vị được bổ nhiệm chủ yếu theo năng lực chuyên môn, còn thiếu kỹ năng quản trị chiến lược, quản lý tài chính trong điều kiện tự chủ; toàn tỉnh chỉ có khoảng 30 người có chuyên môn công nghệ thông tin trên 104 xã, phường; cơ chế phân phối thu nhập gắn với hiệu quả và cơ chế bảo vệ cán bộ dám nghĩ, dám làm chưa đủ mạnh, làm nảy sinh tâm lý "giữ an toàn", ngại đổi mới.

Năm là, công tác chỉ đạo thực hiện, thanh tra, sơ kết, tổng kết và xử lý hạn chế, sai phạm chưa thường xuyên, kịp thời, hiệu quả.

Công tác lãnh đạo, chỉ đạo, tổ chức thực hiện và phối hợp giữa các cấp, các ngành ở một số nơi chưa quyết liệt, đồng bộ. Cơ chế xác định, ràng buộc trách nhiệm của người đứng đầu đối với kết quả đổi mới còn chung chung, chưa gắn với chế tài; cơ chế phối hợp giữa cấp tỉnh với cấp xã, giữa các sở, ngành còn lỏng lẻo, thiếu đầu mối điều phối (41,3% ý kiến), nhất là khi không còn cấp huyện và mô hình chính quyền địa phương hai cấp mới đi vào vận hành.

Hoạt động đánh giá ở nhiều nơi còn nặng định tính, chủ yếu dựa vào báo cáo nội bộ; thiếu bộ tiêu chí và dữ liệu định lượng, thiếu kênh đánh giá độc lập và sự tham gia trực tiếp của người dân (nhu cầu ứng dụng công nghệ số để người dân đánh giá chất lượng dịch vụ rất cao - 69,5%). Hạn chế này làm suy giảm khả năng "tự điều chỉnh" của cả hệ thống, khiến các bất cập không được phát hiện, khắc phục kịp thời (xem Phụ lục 8).

Để củng cố thêm cơ sở đánh giá, kết quả khảo sát còn cho thấy ý kiến về mức độ cần thiết của các nhiệm vụ ưu tiên trong thời gian tới, qua đó gián tiếp phản ánh những vấn đề còn hạn chế cần giải quyết. Các nhiệm vụ được đánh giá rất cần thiết với tỷ lệ cao gồm: rà soát, sắp xếp danh mục dịch vụ sự nghiệp công sử dụng ngân sách nhà nước (73,9%); ban hành đầy đủ định mức kinh tế - kỹ

thuật, điều chỉnh giá dịch vụ theo lộ trình (70,0%); ứng dụng công nghệ số để người dân đánh giá chất lượng dịch vụ (69,5%); chuyển đơn vị sang tự chủ tài chính (56,9%). Việc các nhiệm vụ về hoàn thiện thể chế tài chính (danh mục dịch vụ, định mức, giá) được đánh giá cần thiết cao nhất khẳng định lại nhận định rằng đây chính là điểm nghẽn lớn nhất trong đổi mới hoạt động hiện nay.

Phân tích các câu hỏi mở trong khảo sát cho thấy nhiều ý kiến bày tỏ lo ngại về áp lực công việc tăng lên sau sắp xếp, sáp nhập (do giảm biên chế nhưng khối lượng công việc không giảm); về sự lúng túng trong vận hành mô hình đơn vị sự nghiệp cấp xã; về khó khăn trong thực hiện tự chủ khi thiếu các điều kiện cần thiết; và về nhu cầu được đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực để thích ứng với yêu cầu mới. Những ý kiến này bổ sung chiều sâu định tính cho bức tranh thực trạng, đồng thời gợi mở những vấn đề cần quan tâm giải quyết trong giai đoạn tới.

3.2.3. Những kinh nghiệm

3.2.3.1. Sự chỉ đạo thống nhất, quyết liệt của cấp ủy đảng và chính quyền các cấp quyết định thành công của đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị sự nghiệp công lập của tỉnh

Kinh nghiệm hàng đầu, có ý nghĩa quyết định, là phải có sự lãnh đạo, chỉ đạo thống nhất, quyết liệt của cấp ủy đảng và chính quyền các cấp. Thực tiễn cho thấy ở đâu cấp ủy, chính quyền và người đứng đầu quan tâm, quyết tâm chính trị cao, chỉ đạo sát sao thì ở đó đổi mới đạt kết quả tốt. Kết quả khảo sát khẳng định đây là nguyên nhân quan trọng nhất của thành công (88,8%). Điều đó đòi hỏi đưa nội dung đổi mới vào chương trình công tác, kiểm điểm của cấp ủy; phát huy vai trò nêu gương của người đứng đầu; bảo đảm sự lãnh đạo, chỉ đạo xuyên suốt, thống nhất từ tỉnh đến cơ sở.

Trong giai đoạn tới, để tiếp tục phát huy kinh nghiệm này, cần đặc biệt coi trọng vai trò lãnh đạo của cấp ủy trong việc xử lý các vấn đề khó, phức tạp, nhạy cảm như: thống nhất hai hệ thống sau hợp nhất; tổ chức đơn vị sự nghiệp cấp xã; đẩy mạnh tự chủ tài chính và xã hội hóa. Đây là những vấn đề đụng chạm lợi ích, đòi hỏi quyết tâm chính trị cao và bản lĩnh của người lãnh đạo.

Sự lãnh đạo, chỉ đạo phải vừa kiên quyết, vừa linh hoạt, vừa bảo đảm nguyên tắc, vừa phù hợp thực tiễn.

Trong bối cảnh hợp nhất hai tỉnh và vận hành mô hình chính quyền hai cấp, một nhiệm vụ phức tạp, chưa có tiền lệ, vai trò lãnh đạo, chỉ đạo thống nhất, quyết liệt của Tỉnh ủy và chính quyền các cấp càng có ý nghĩa quyết định để bảo đảm sự đồng bộ, thông suốt và hiệu quả của quá trình đổi mới.

Đặt trong tương quan với các địa phương vùng đồng bằng sông Hồng, kinh nghiệm đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên có những nét chung và nét riêng. Điểm chung là các tỉnh, thành phố trong vùng (như Ninh Bình, Bắc Ninh và các địa phương lân cận) đều thực hiện sắp xếp, tinh gọn hệ thống đơn vị SNCL theo Nghị quyết số 19-NQ/TW và triển khai mô hình chính quyền địa phương hai cấp trên cùng khung khổ pháp lý, chính sách của Trung ương. Điểm riêng, mang sắc thái đặc thù của Hưng Yên, là quá trình đổi mới gắn liền với việc hợp nhất hai tỉnh có quy mô lớn (Hưng Yên và Thái Bình), đặt ra yêu cầu cao hơn về tổ chức lại, thống nhất mạng lưới đơn vị sự nghiệp trên địa bàn rộng; đồng thời tỉnh có lợi thế về tốc độ tăng trưởng và nguồn thu ngân sách thuộc nhóm cao của cả nước - thế mạnh cho phép đẩy mạnh tự chủ và xã hội hóa dịch vụ công nhanh hơn. Từ đối chiếu này có thể rút ra bài học: đổi mới phải bám sát khung chính sách chung của Trung ương nhưng vận dụng linh hoạt, phù hợp với đặc thù địa phương, lấy nâng cao chất lượng dịch vụ và hiệu quả phục vụ Nhân dân làm thước đo, tránh sắp xếp cơ học, chạy theo số lượng đầu mối.

3.2.3.2. Công tác thông tin, tuyên truyền, thuyết phục, vận động về sự cần thiết và mục tiêu, yêu cầu đổi mới góp phần quan trọng tạo sự đồng thuận xã hội và quyết tâm đổi mới

Đổi mới đụng chạm đến lợi ích, tâm tư của đội ngũ viên chức, người lao động, do đó công tác tư tưởng phải đi trước một bước, làm thường xuyên, sâu sát. Kết quả khảo sát cho thấy công tác thông tin, tuyên truyền được đánh giá rất cao (93,2%) và là một nguyên nhân quan trọng của thành công (58,7%).

Theo đó, công tác tuyên truyền cần giúp cán bộ, viên chức và Nhân dân hiểu rõ mục tiêu, ý nghĩa tích cực của đổi mới là nâng cao chất lượng phục vụ; giải tỏa băn khoăn, lo ngại; tạo sự đồng thuận xã hội.

Một kinh nghiệm sâu sắc là công tác tuyên truyền chỉ thực sự hiệu quả khi gắn với việc giải quyết hài hòa lợi ích và được minh chứng bằng kết quả thực tế - khi đội ngũ viên chức nhìn thấy đổi mới mang lại cải thiện về thu nhập, môi trường và cơ hội phát triển, họ sẽ chuyển từ chấp hành thụ động sang ủng hộ và tham gia chủ động. Tuyên truyền không chỉ là phổ biến chủ trương mà phải giải thích rõ lợi ích, giải đáp thấu đáo băn khoăn, đối thoại cởi mở với đội ngũ chịu tác động. Đặc biệt, trong bối cảnh hợp nhất tỉnh, công tác tư tưởng cần chú trọng tạo sự gắn kết, đồng thuận giữa đội ngũ viên chức của hai địa phương cũ, xây dựng tinh thần đoàn kết, thống nhất trong tổ chức mới. Việc tỉnh đạt tỷ lệ đồng thuận cao của cử tri đối với hợp nhất (trên 97%) và tỷ lệ đánh giá tốt cao đối với đổi mới (91,0%) cho thấy công tác tuyên truyền, vận động đã được thực hiện hiệu quả.

Để tiếp tục phát huy kinh nghiệm về công tác tuyên truyền, cần đổi mới nội dung và phương thức tuyên truyền theo hướng thiết thực, sát đối tượng, ứng dụng công nghệ và mạng xã hội; tăng cường đối thoại, lắng nghe và phản hồi; chú trọng tuyên truyền bằng kết quả, mô hình điển hình cụ thể. Đặc biệt, cần làm tốt công tác tư tưởng đối với đội ngũ viên chức trong quá trình sắp xếp, chuyển đổi, bảo đảm họ hiểu, đồng thuận và tích cực tham gia. Sự đồng thuận, ủng hộ của đội ngũ và Nhân dân chính là sức mạnh nội sinh, là yếu tố bảo đảm thành công bền vững của đổi mới.

3.2.3.3. Quy định rõ và cụ thể trách nhiệm người đứng đầu chính quyền và đơn vị trong thực hiện đổi mới

Kinh nghiệm thứ ba là phải quy định rõ ràng, cụ thể trách nhiệm của người đứng đầu cơ quan quản lý nhà nước và người đứng đầu đơn vị sự nghiệp công lập. Thực trạng cho thấy nơi nào trách nhiệm người đứng đầu được xác định rõ và thực hiện nghiêm thì đổi mới đạt kết quả tốt; ngược lại, nơi nào trách nhiệm chưa

rõ ràng thì đổi mới chậm trễ, hình thức. Một kinh nghiệm quan trọng khác là gắn trách nhiệm người đứng đầu với kết quả đổi mới; xây dựng cơ chế đánh giá, khen thưởng, xử lý gắn với trách nhiệm cá nhân; đồng thời có cơ chế khuyến khích, bảo vệ người đứng đầu dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm vì lợi ích chung.

Kinh nghiệm này càng quan trọng trong mô hình chính quyền địa phương hai cấp, khi vai trò và trách nhiệm của người đứng đầu cấp xã đối với các đơn vị sự nghiệp trên địa bàn được nâng cao. Việc quy định rõ trách nhiệm phải đi đôi với trao quyền tương xứng và bảo đảm điều kiện thực hiện; đồng thời có cơ chế kiểm tra, giám sát và đánh giá khách quan. Thực tiễn cho thấy việc gắn kết quả đổi mới với đánh giá, bổ nhiệm, khen thưởng người đứng đầu tạo động lực mạnh mẽ thúc đẩy đổi mới; ngược lại, nếu trách nhiệm không rõ, không gắn với chế tài và động lực thì dễ phát sinh tâm lý trì trệ, né tránh.

Để vận dụng tốt kinh nghiệm này, cần xây dựng bộ tiêu chí đánh giá cụ thể, định lượng được kết quả thực hiện nhiệm vụ đổi mới của người đứng đầu; gắn kết quả này với công tác đánh giá, quy hoạch, bổ nhiệm, khen thưởng, kỷ luật. Đồng thời, cần thực hiện đồng bộ với cơ chế khuyến khích, bảo vệ cán bộ năng động, sáng tạo, dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm vì lợi ích chung để người đứng đầu vừa có trách nhiệm, vừa có động lực và sự bảo đảm an toàn khi đổi mới.

3.2.3.4. Đổi mới phải có kế hoạch, lộ trình khoa học, phù hợp với ngành, lĩnh vực và thực tiễn địa phương, kết hợp chặt chẽ giữa đổi mới tổ chức bộ máy và phương thức hoạt động

Thực tiễn tỉnh Hưng Yên cho thấy việc vận dụng linh hoạt, không cào bằng (vừa tinh giản tổng biên chế vừa bổ sung 1.836 biên chế giáo viên cho nơi thực sự thiếu; vừa giảm đầu mối vừa giữ ổn định mạng lưới trường phổ thông) là cách làm hợp lý. Đồng thời, phải kết hợp chặt chẽ giữa đổi mới tổ chức bộ máy với đổi mới phương thức hoạt động, không chỉ sắp xếp, tinh gọn tổ chức (đổi mới "lượng") mà phải đồng thời đổi mới cơ chế, nâng cao chất lượng hoạt động (đổi mới "chất").

Thực trạng cho thấy nếu chỉ tập trung sắp xếp, tinh gọn bộ máy (đổi mới

"lượng") mà chưa đổi mới mạnh cơ chế tài chính, phương thức quản trị và nâng cao chất lượng dịch vụ (đổi mới "chất") thì kết quả đổi mới chưa toàn diện, chưa bền vững. Đây chính là vấn đề mà tỉnh Hưng Yên cũng như nhiều địa phương cần khắc phục trong giai đoạn tới: chuyển trọng tâm đổi mới từ sắp xếp tổ chức sang nâng cao chất lượng quản trị và hiệu quả hoạt động.

3.2.3.5. Phát huy vai trò giám sát, phản biện xã hội của Mặt trận, các tổ chức và sự tham gia của người dân

Thực tiễn cho thấy, vai trò giám sát, phản biện xã hội của Mặt trận Tổ quốc, các tổ chức chính trị - xã hội và sự tham gia của người dân trong đổi mới tổ chức và hoạt động của đơn vị SNCL là rất cần thiết. Quá trình đổi mới càng dân chủ, công khai, minh bạch thì càng tạo được đồng thuận và đạt hiệu quả cao. Do đó, cần phát huy vai trò của việc chủ động tham vấn Mặt trận Tổ quốc, các đoàn thể trong quá trình xây dựng và giám sát việc tổ chức thực hiện các kế hoạch, chương trình, đề án; xây dựng cơ chế để người dân tham gia giám sát, đánh giá chất lượng dịch vụ (kết quả khảo sát cho thấy nhu cầu "ứng dụng công nghệ số để người dân đánh giá chất lượng dịch vụ" rất cao - 69,5%). Cách làm cầu thị, công khai, dân chủ giúp giảm bức xúc, tăng niềm tin và sự hợp tác của Nhân dân, tránh sai lầm chủ quan, duy ý chí.

Việc phát huy dân chủ, công khai, minh bạch và giám sát xã hội không chỉ là yêu cầu mà còn là điều kiện bảo đảm đổi mới phục vụ lợi ích của Nhân dân. Khi người dân và các tổ chức xã hội được tham gia giám sát, đánh giá, họ vừa là kênh thông tin phản hồi quan trọng giúp phát hiện kịp thời bất cập, vừa tạo áp lực tích cực thúc đẩy các đơn vị nâng cao chất lượng phục vụ. Trong điều kiện chuyển đổi số, việc xây dựng các nền tảng để người dân trực tiếp đánh giá chất lượng dịch vụ cần được quan tâm đẩy mạnh, vừa hiện đại hóa cơ chế giám sát, vừa tăng cường trách nhiệm giải trình của các đơn vị.

Năm kinh nghiệm nêu trên có quan hệ chặt chẽ, tạo thành một hệ thống kinh nghiệm toàn diện về đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị sự nghiệp công lập. Kinh nghiệm thứ nhất (lãnh đạo, chỉ đạo) là điều kiện tiên quyết;

kinh nghiệm thứ hai (tuyên truyền) tạo nền tảng đồng thuận; kinh nghiệm thứ ba (trách nhiệm người đứng đầu) bảo đảm thực thi; kinh nghiệm thứ tư (kế hoạch, lộ trình khoa học và kết hợp đổi mới tổ chức với hoạt động) là phương pháp; kinh nghiệm thứ năm (giám sát, phản biện xã hội) bảo đảm dân chủ và phục vụ đúng lợi ích Nhân dân. Việc vận dụng đồng bộ năm kinh nghiệm này là cơ sở để tiếp tục đổi mới hiệu quả hơn trong giai đoạn tới, đồng thời là đóng góp thực tiễn của luận án, có giá trị tham khảo cho các địa phương khác có điều kiện tương đồng, nhất là các địa phương thực hiện hợp nhất và triển khai mô hình chính quyền hai cấp.

Tiểu kết chương 3

Chương 3 đã khảo sát, phân tích và đánh giá khách quan, toàn diện thực trạng đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên dựa trên sự kết hợp giữa dữ liệu thứ cấp (báo cáo chính thức của Tỉnh Ủy, UBND, Sở Nội vụ, Sở Tài chính) và dữ liệu sơ cấp (khảo sát 650 phiếu). Quá trình đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL giai đoạn từ năm 2018 đến nay đã đạt nhiều kết quả tích cực, nổi bật là kết quả sắp xếp, tinh gọn mạng lưới (giảm trên 21% đơn vị), kiện toàn bộ máy bên trong, hoàn thành xây dựng vị trí việc làm và tinh giản 11.962 biên chế (20,23%). Về đổi mới hoạt động, các đơn vị từng bước nâng cao chất lượng dịch vụ, thực hiện cơ chế tự chủ tài chính, tăng cường kiểm tra, đánh giá và cải thiện việc sử dụng cơ sở vật chất.

Bên cạnh kết quả đạt được, vẫn còn những hạn chế nhất định về tổ chức, mạng lưới đơn vị SNCL còn theo địa giới hành chính, thiếu thống nhất sau hợp nhất; chức năng, nhiệm vụ còn trùng chéo; phân loại, xếp hạng chưa đổi mới; vị trí việc làm còn hình thức, xử lý nhân lực đôi dư lúng túng...

Chương 3 đã phân tích nguyên nhân của những ưu điểm và hạn chế trên cả hai phương diện khách quan và chủ quan, từ đó rút ra năm kinh nghiệm quan trọng: tăng cường chỉ đạo thống nhất, quyết liệt của cấp ủy, chính quyền; làm tốt công tác thông tin, tuyên truyền; quy định rõ trách nhiệm người đứng đầu; đổi mới có kế hoạch, lộ trình khoa học và kết hợp chặt chẽ đổi mới tổ chức với phương thức hoạt động; phát huy vai trò giám sát, phản biện xã hội và sự tham gia của người dân. Kết quả phân tích, đánh giá thực trạng, nguyên nhân và kinh nghiệm đã nêu là cơ sở thực tiễn trực tiếp để luận án đề xuất phương hướng và giải pháp ở chương 4.

Chương 4

PHƯƠNG HƯỚNG VÀ NHỮNG GIẢI PHÁP TIẾP TỤC ĐỔI MỚI TỔ CHỨC VÀ HOẠT ĐỘNG CÁC ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP CỦA TỈNH HUNG YÊN TRONG THỜI GIAN TỚI

4.1. DỰ BÁO NHỮNG YẾU TỐ TÁC ĐỘNG VÀ PHƯƠNG HƯỚNG TIẾP TỤC ĐỔI MỚI TỔ CHỨC VÀ HOẠT ĐỘNG CÁC ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP CỦA TỈNH HUNG YÊN THỜI GIAN TỚI

4.1.1. Dự báo những yếu tố thuận lợi, khó khăn tác động đến đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị sự nghiệp công lập của tỉnh Hưng Yên thời gian tới

4.1.1.1. Dự báo những yếu tố thuận lợi

Việc xác định các yếu tố thuận lợi cho việc tiếp tục đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh từ nay đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2035, nhằm nhận diện xu hướng vận động, mức độ và phạm vi tác động của từng yếu tố đến quá trình đổi mới, làm cơ sở xác định phương hướng và giải pháp.

Một là, kinh tế - xã hội của đất nước và địa phương ngày càng phát triển.

Sau 40 năm đổi mới, đất nước đã đạt được những thành tựu to lớn, có ý nghĩa lịch sử; nền kinh tế tiếp tục phát triển với tốc độ cao, quy mô ngày càng lớn, tạo nguồn lực ngày càng dồi dào cho đầu tư phát triển dịch vụ công. Đối với tỉnh Hưng Yên, sau hợp nhất từ ngày 01/7/2025, tỉnh có quy mô kinh tế lớn, tốc độ tăng trưởng cao (GRDP năm 2025 tăng 8,78%, thuộc nhóm dẫn đầu cả nước về thu hút đầu tư nước ngoài và thu ngân sách). Đại hội Đại biểu Đảng bộ tỉnh lần thứ I (nhiệm kỳ 2025 – 2030) đặt mục tiêu GRDP bình quân tăng 10 - 11%/năm, quy mô GRDP khoảng 600.000 tỷ đồng vào năm 2030 [129]. Sự phát triển kinh tế - xã hội này vừa tạo nguồn lực tài chính cho đầu tư hiện đại hóa các đơn vị SNCL, vừa nâng cao đời sống và khả năng chi trả của người dân – yếu tố thuận lợi để đẩy mạnh tự chủ và xã hội hóa dịch vụ công. Kết quả khảo sát cho thấy yếu tố này được 92,3% ý kiến đánh giá là rất thuận lợi.

Tỉnh Hưng Yên với những lợi thế về vị trí địa lý, đầu mối giao thông, cơ sở kinh tế - xã hội từng bước được đầu tư mở rộng và thu hút đầu tư đang nổi lên là địa phương có tốc độ tăng trưởng kinh tế cao và ổn định. Thu NSNN của Hưng Yên đứng trong nhóm địa phương có số thu ngân sách cao nhất toàn quốc. Đây chính là tiền đề cơ sở vật chất để có thể phát triển các lĩnh vực giáo dục, y tế, khoa học, văn hóa, xã hội,... trong đó có việc đổi mới tổ chức và hoạt động của các đơn vị SNCL của đất nước và địa phương.

Trong bối cảnh trình độ phát triển kinh tế - xã hội ngày càng nâng cao, nhu cầu dịch vụ SNC như giáo dục, đào tạo, y tế, văn hóa, khoa học, công nghệ, thông tin, thể thao..., của người dân ngày càng phong phú, đa dạng và yêu cầu về chất lượng ngày càng nâng lên, nhất là đối với địa phương có tốc độ tăng trưởng kinh tế nhanh như tỉnh Hưng Yên. Điều đó vừa tạo điều kiện thuận lợi, vừa có tác dụng thúc đẩy các đơn vị SNCL của địa phương đổi mới tổ chức và hoạt động. Hơn nữa, khi nền kinh tế ngày càng phát triển, khu vực tư với nhiều chủ thể cung ứng DVC tham gia mạnh mẽ thì các đơn vị SNCL có thể học hỏi được những kinh nghiệm, kỹ năng, phương thức cung ứng tiên tiến, hiện đại, hiệu quả mà các chủ thể cung ứng trong khu vực tư có thể mạnh.

Hai là, chính sách phát triển các lĩnh vực xã hội của Đảng, Nhà nước ngày càng được quan tâm và định hình rõ nét.

Đảng và Nhà nước ngày càng quan tâm, ban hành nhiều chính sách đột phá phát triển các lĩnh vực xã hội, nơi tập trung phần lớn các đơn vị SNCL. Trong giai đoạn 2024 - 2026, Bộ Chính trị đã ban hành một loạt nghị quyết chuyên đề về phát triển khoa học, công nghệ; giáo dục và đào tạo; y tế; văn hóa.

Nghị quyết số 57-NQ/TW ngày 22/12/2024 của Bộ Chính trị về đột phá phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia đã đề ra quan điểm “Phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia là đột phá quan trọng hàng đầu, là động lực chính để phát triển nhanh lực lượng sản xuất hiện đại, hoàn thiện quan hệ sản xuất, đổi mới phương thức quản trị quốc gia, phát triển kinh tế - xã hội, ngăn chặn nguy cơ

tự hậu, đưa đất nước phát triển bứt phá, giàu mạnh trong kỷ nguyên mới”. Và một trong những nhiệm vụ, giải pháp là “Có cơ chế, chính sách hỗ trợ, phát triển các tổ chức nghiên cứu khoa học và công nghệ công lập hoạt động hiệu quả; giao quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm về tổ chức, cán bộ, tài chính, chuyên môn; được sử dụng NSNN thuê chuyên gia, sử dụng tài sản hữu hình và trí tuệ để liên kết, hợp tác khoa học và công nghệ với các tổ chức, doanh nghiệp”[5].

Nghị quyết số 71-NQ/TW, ngày 22/8/2025 của Bộ Chính trị về đột phá phát triển giáo dục và đào tạo đã xác định quan điểm “Phát triển giáo dục và đào tạo là sự nghiệp của Đảng, Nhà nước và của toàn dân. Nhà nước giữ vai trò định hướng chiến lược, kiến tạo phát triển, bảo đảm nguồn lực và công bằng trong giáo dục; bảo đảm đủ trường, đủ lớp, đủ giáo viên đáp ứng nhu cầu học tập của người dân”. Và “Giáo dục công lập là trụ cột, giáo dục ngoài công lập là thành phần quan trọng cấu thành hệ thống giáo dục quốc dân; xây dựng nền giáo dục mở, liên thông, bảo đảm cơ hội học tập công bằng, bình đẳng cho mọi người, đáp ứng nhu cầu xã hội, thúc đẩy học tập suốt đời” [11].

Nghị quyết số 72-NQ/TW ngày 9/9/2025 của Bộ Chính trị “Về một số giải pháp đột phá, tăng cường bảo vệ, chăm sóc và nâng cao sức khỏe nhân dân” xác định quan điểm “Bảo vệ, chăm sóc và nâng cao sức khỏe nhân dân là mục tiêu, là động lực, là nhiệm vụ chính trị hàng đầu, giữ vị trí ưu tiên trong các chiến lược, chính sách phát triển; là trách nhiệm của cả hệ thống chính trị, của toàn xã hội và mọi người dân”. Và một trong những nhiệm vụ, giải pháp là “Sắp xếp hệ thống y tế tinh gọn, hiệu quả, phù hợp mô hình chính quyền 3 cấp, bảo đảm liên kết, hỗ trợ kịp thời giữa các cấp chuyên môn của hệ thống y tế. Tiếp tục sắp xếp, chuyển một số bệnh viện trực thuộc Bộ Y tế về cấp tỉnh quản lý, Bộ Y tế quản lý một số bệnh viện cấp chuyên sâu kỹ thuật cao, đầu ngành để thực hiện nhiệm vụ chỉ đạo chuyên môn, đào tạo nhân lực chất lượng cao, nghiên cứu khoa học, chuyển giao kỹ thuật, điều phối phòng, chống dịch bệnh, các sự kiện khẩn cấp về y tế công cộng, thiên tai, thảm họa, an ninh y tế” [12].

Nghị quyết số 80-NQ/TW, ngày 7/01/2026 của Bộ Chính trị về phát triển văn hóa Việt Nam đề ra quan điểm “Phát triển văn hoá, con người là nền tảng, nguồn lực nội sinh quan trọng, động lực to lớn, trụ cột, hệ điều tiết cho phát triển nhanh và bền vững đất nước. Các giá trị văn hoá phải được gắn kết chặt chẽ, hài hoà, thấm sâu vào toàn bộ đời sống xã hội, từ chính trị, kinh tế, xã hội, môi trường tới quốc phòng, an ninh, đối ngoại, thực sự trở thành sức mạnh mềm của quốc gia trong kỷ nguyên mới”. Và “Đầu tư cho văn hoá là đầu tư cho phát triển bền vững đất nước, cho tương lai của dân tộc. Đổi mới căn bản, toàn diện tư duy về huy động mọi nguồn lực để phát triển văn hoá, trong đó nguồn lực nhà nước giữ vai trò dẫn dắt, nguồn lực xã hội, khu vực tư nhân là động lực quan trọng” Một trong những mục tiêu mà Nghị quyết đã đề ra đến năm 2030 là “Hoàn thiện hệ thống thiết chế văn hoá quốc gia, bảo đảm 100% chính quyền địa phương 2 cấp, lực lượng vũ trang có thiết chế văn hoá đáp ứng được nhu cầu sáng tạo, thụ hưởng văn hoá của người dân ở cơ sở và cán bộ, chiến sĩ, 90% thiết chế văn hoá cơ sở hoạt động thường xuyên, hiệu quả” [16].

Nghị quyết số 19-NQ/TW ngày 28/7/2026 Hội nghị lần thứ ba Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa XIV về đổi mới mô hình phát triển Việt Nam đã đề ra nhiệm vụ “Xây dựng hệ thống an sinh xã hội hiện đại, đa tầng, bền vững, bao trùm, linh hoạt và thích ứng cao; coi đầu tư cho an sinh là đầu tư cho phát triển; bảo vệ tốt hơn các nhóm yếu thế; xây dựng hệ thống quản trị rủi ro, bản đồ số về an sinh xã hội” [17].

Các nghị quyết này không chỉ định hướng phát triển từng lĩnh vực mà còn đề ra nhiều chính sách ưu tiên đầu tư (như chi ngân sách cho giáo dục tối thiểu 20% tổng chi; bố trí tối thiểu 2% tổng chi ngân sách cho văn hóa; tiến tới miễn viện phí ở mức cơ bản đến năm 2030). Đây là điều kiện thuận lợi để các đơn vị SNCL phát triển. Kết quả khảo sát cho thấy yếu tố này được 94,6% ý kiến đánh giá là rất thuận lợi cao nhất trong các yếu tố.

Ba là, quan điểm nhất quán của Đảng về đổi mới hệ thống tổ chức và quản lý, nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của các đơn vị SNCL.

Đảng ta đã có hệ thống quan điểm nhất quán, xuyên suốt và ngày càng hoàn thiện về đổi mới đơn vị SNCL, từ Nghị quyết số 19-NQ/TW ngày 25/10/2017, Kết luận số 62-KL/TW ngày 02/10/2023 về thực hiện Nghị quyết số 19-NQ/TW của Ban Chấp hành Trung ương Đảng khoá XII về tiếp tục đổi mới hệ thống tổ chức và quản lý, nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của các đơn vị SNCL đến Nghị quyết số 79-NQ/TW ngày 06/01/2026 về phát triển kinh tế nhà nước.

Nghị quyết số 79-NQ/TW xác định đơn vị SNCL là cấu phần của kinh tế nhà nước, yêu cầu “rà soát, sắp xếp danh mục dịch vụ SNC sử dụng NSNN; sắp xếp, tổ chức lại hệ thống đơn vị SNCL phù hợp với chính quyền địa phương 2 cấp, bảo đảm tinh gọn, hiệu lực, hiệu quả” [15]. Đặc biệt, trong bối cảnh cuộc cách mạng về tinh gọn tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị đang được triển khai mạnh mẽ, quyết liệt, cùng với việc sắp xếp đơn vị hành chính và tổ chức chính quyền địa phương hai cấp, các quan điểm chỉ đạo về đổi mới đơn vị SNCL càng được khẳng định rõ và tạo động lực mạnh mẽ cho quá trình đổi mới.

Đáng chú ý là Nghị quyết số 79-NQ/TW đã đề ra những định hướng rất cụ thể và đột phá cho đổi mới tổ chức và hoạt động của đơn vị SNCL: chuyển mạnh từ cấp kinh phí trực tiếp cho đơn vị sang hỗ trợ trực tiếp cho đối tượng chính sách; tính đúng, tính đủ chi phí dịch vụ cơ bản thiết yếu; áp dụng mô hình quản trị tiên tiến, thí điểm thuê giám đốc điều hành; kiểm định độc lập, công khai chất lượng dịch vụ; ứng dụng công nghệ số để người dân đánh giá. Tầm nhìn đến năm 2045: tối thiểu 50% đơn vị SNCL tự bảo đảm chi thường xuyên, chi đầu tư hoặc hoạt động hiệu quả theo cơ chế thị trường [15]. Những định hướng này mở ra không gian rất rộng cho quá trình đổi mới. Kết quả khảo sát cho thấy yếu tố này được 93,2% ý kiến đánh giá là rất thuận lợi.

Bốn là, tư duy quản lý đối với các đơn vị SNCL ngày càng đổi mới.

Tư duy quản lý của các cấp, các ngành đang chuyển dần từ hành chính sang quản trị hiện đại, chú trọng vào kết quả đầu ra, phục vụ nhu cầu đa dạng, ngày càng cao của người dân với tư cách là khách hàng và nâng cao năng lực

cạnh tranh của các đơn vị SNCL. Điều đó góp phần tạo sự đồng thuận cao về nhận thức của lãnh đạo các cơ quan quản lý nhà nước và đơn vị SNCL cũng như đội ngũ viên chức, người lao động về sự cần thiết phải đổi mới tổ chức và hoạt động của các đơn vị SNCL nhằm nâng cao chất lượng, hiệu quả cung ứng dịch vụ là một nhân tố thuận lợi quan trọng.

Trên cơ sở đổi mới tư duy và thống nhất nhận thức về yêu cầu đổi mới quản lý và tổ chức cung ứng dịch vụ công, hệ thống cơ chế, chính sách, pháp luật về tổ chức và hoạt động của các đơn vị SNCL từng bước được sửa đổi, bổ sung hoàn thiện. Trước hết là việc sắp xếp các đơn vị dịch vụ SNC, bảo đảm tinh gọn tổ chức, giảm tầng nấc trung gian, khắc phục tình trạng chồng chéo chức năng, phân tán nguồn lực và hiệu quả cung ứng dịch vụ SNC chưa cao. Những quy định pháp luật về phân loại, xếp hạng đơn vị SNCL, cơ chế tự chủ về tài chính, về giá dịch vụ, về lộ trình tiến hành tự chủ, phương thức đổi mới..., đang dần được hoàn thiện, kịp thời để đáp ứng yêu cầu đổi mới bức thiết hiện nay từ chính bên trong và bên ngoài khu vực SNC.

Thực hiện cơ chế tự chủ tài chính theo hướng các đơn vị SNCL được khuyến khích, tạo điều kiện tự bảo đảm chi thường xuyên, giảm dần sự phụ thuộc vào ngân sách nhà nước, giúp chủ động hơn trong quản lý và chi trả thu nhập cho viên chức, người lao động. Chính sách trả lương dựa trên kết quả công việc, vị trí việc làm và cơ chế thu hút nhân lực chất lượng cao giúp tạo động lực làm việc, nâng cao trách nhiệm của người đứng đầu các đơn vị SNCL.

Cùng với đó, chính sách khuyến khích hợp tác công - tư (PPP), đẩy mạnh xã hội hóa và hợp tác công - tư giúp các đơn vị SNCL của cả nước cũng như của địa phương huy động nguồn lực xã hội, giảm áp lực lên NSNN và tăng tính cạnh tranh, chất lượng dịch vụ SNC. Các chính sách tinh gọn đầu mối, tinh giản biên chế và áp dụng cơ chế thị trường đã tạo ra môi trường pháp lý và nhận thức mới, giúp nâng cao chất lượng dịch vụ và hiệu quả hoạt động cung ứng dịch vụ SNC của cả nước, trong đó có các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên.

Như vậy, khác với giai đoạn trước, khi Nhà nước chủ yếu bao cấp và trực tiếp cung ứng dịch vụ SNC, giai đoạn phát triển sắp tới đặt ra yêu cầu chuyển mạnh sang Nhà nước kiến tạo, điều tiết và bảo đảm công bằng trong tiếp cận dịch vụ SNC. Điều này đòi hỏi hệ thống đơn vị SNCL của cả nước cũng như của Hưng Yên phải được tổ chức tinh gọn, có năng lực tự chủ, quản trị tiên tiến, hoạt động hiệu lực, hiệu quả, đồng thời thích ứng với cơ chế thị trường có sự điều tiết của Nhà nước.

Năm là, sự đồng thuận, ủng hộ của đội ngũ cán bộ, viên chức và Nhân dân đối với chủ trương sắp xếp, đổi mới.

Chủ trương đổi mới, sắp xếp tổ chức bộ máy nói chung và đổi mới đơn vị SNCL nói riêng nhận được sự đồng tình, ủng hộ cao của Nhân dân. Trước hết, sự đồng thuận thể hiện ở chính đội ngũ cán bộ, viên chức các đơn vị SNCL - lực lượng trực tiếp chịu tác động của việc sắp xếp: phần lớn đã nhận thức rõ tính tất yếu và ủng hộ chủ trương đổi mới; kết quả khảo sát cho thấy 91,0% ý kiến đánh giá việc đổi mới của tỉnh từ năm 2018 đến nay là tốt. Kết quả khảo sát của luận án cũng cho thấy 91,0% ý kiến đánh giá việc đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh từ năm 2018 đến nay là tốt. Sự đồng thuận xã hội cao là nền tảng chính trị - xã hội quan trọng, tạo thuận lợi để tiếp tục đẩy mạnh đổi mới trong thời gian tới. Tuy nhiên, sự đồng thuận không phải tự nhiên mà có. Đó là kết quả của công tác tuyên truyền, vận động bài bản và cách tổ chức thực hiện khoa học, có bước đi phù hợp.

Sáu là, sự phát triển mạnh mẽ của khoa học - công nghệ, trí tuệ nhân tạo và chuyển đổi số.

Cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư, sự phát triển nhanh của trí tuệ nhân tạo, dữ liệu lớn và chuyển đổi số quốc gia đang tạo nền tảng công nghệ thuận lợi để đổi mới căn bản phương thức tổ chức, quản trị và cung ứng dịch vụ của các đơn vị SNCL. Chuyển đổi số không phải đơn thuần thay đổi cách thực hiện công việc từ thủ công truyền thống (ghi chép trong sổ sách, họp trực tiếp,...) sang vận dụng công nghệ để giảm thiểu sức người, mà đó là một sự

thay đổi về văn hóa của các đơn vị SNCL, đòi hỏi các đơn vị SNCL phải liên tục thay đổi, thử nghiệm cái mới.

Việc ứng dụng công nghệ số cho phép hình thành mô hình quản trị dựa trên dữ liệu, cung ứng dịch vụ công trực tuyến, minh bạch hóa và để người dân trực tiếp đánh giá chất lượng dịch vụ - phù hợp với định hướng của Nghị quyết số 57-NQ/TW. Dự báo đến năm 2030, khi hạ tầng số, dữ liệu dùng chung và nhân lực số từng bước được hoàn thiện, đây sẽ là động lực và công cụ quan trọng để các đơn vị SNCL của tỉnh nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả hoạt động.

4.1.1.2. Dự báo những yếu tố khó khăn, thách thức

Một là, sự phát triển của kinh tế thị trường, đẩy mạnh xã hội hóa và cạnh tranh trong cung ứng dịch vụ SNC.

Phát triển kinh tế thị trường và hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng sẽ tạo ra những thách thức là với những thế mạnh về giá cả, chất lượng dịch vụ, phương thức cung ứng... của các tổ chức thuộc khu vực tư trong nước và ngoài nước, các đơn vị SNCL phải chịu những áp lực để cạnh tranh trong cung ứng dịch vụ. Sự phát triển của các cơ sở ngoài công lập tạo áp lực lớn trong việc thu hút người dân sử dụng dịch vụ, đòi hỏi đơn vị SNCL phải nâng cao chất lượng dịch vụ SNC.

Thực tế cho thấy, trong điều kiện kinh tế và đời sống xã hội phát triển, giao lưu quốc tế ngày càng mở rộng, yêu cầu của người dân và xã hội về các loại hình dịch vụ SNC càng phong phú, đa dạng và chất lượng ngày càng cao. Và như vậy, nếu chỉ dựa vào các cơ sở công lập thì không thể nào đáp ứng được đầy đủ; mặt khác, nếu tổ chức các đơn vị SNCL để cung ứng các dịch vụ sự nghiệp chất lượng cao có thể vừa kém hiệu quả, vừa ảnh hưởng đến công bằng xã hội. Trong điều kiện đó, việc tổ chức cung ứng dịch vụ SNC cần có sự điều chỉnh về cơ chế quản lý cũng như tổ chức lại các đơn vị SNCL để đáp ứng những nhu cầu cơ bản, thiết yếu nhất của đa số người dân, đồng thời tạo điều kiện để các doanh nghiệp, tổ chức xã hội, tổ chức có vốn nước ngoài tham gia cung ứng các dịch vụ sự nghiệp có chất lượng cao theo yêu cầu của những đối tượng có điều kiện và khả năng tài chính.

Việc đa dạng hoá các nguồn lực, các chủ thể cung ứng dịch vụ SNC (công lập, ngoài công lập, kết hợp công - tư) tạo điều kiện thúc đẩy sự cạnh tranh lành mạnh giữa các loại hình cơ sở dịch vụ công nhằm không ngừng nâng cao chất lượng và hiệu quả dịch vụ SNC. Tuy nhiên khi các đơn vị ngoài khu vực nhà nước có điều kiện nâng cao cơ sở vật chất, chất lượng cung cấp dịch vụ cho khách hàng và mức thu nhập cho người lao động, đang tạo sức hút lớn đối với các viên chức khu vực công, nhất là trong lĩnh vực y tế, giáo dục, thông tin, truyền thông. Do đó, các đơn vị SNCL nếu không tạo được các động lực về tiền lương, môi trường làm việc, sẽ khó thu hút và giữ chân đội ngũ viên chức giỏi làm việc cho các đơn vị SNCL thuộc phạm vi quản lý của UBND cấp tỉnh. Đây thực sự là một khó khăn, thách thức không nhỏ đối với các đơn vị SNCL trong công tác quản lý nhân sự hiện tại và cả trong thời gian tới.

Cùng với việc đẩy mạnh xã hội hóa dịch vụ SNC, Nhà nước tập trung tổ chức cung cấp các dịch vụ công cơ bản, thiết yếu, các dịch vụ mà khu vực ngoài nhà nước không thể hay không muốn cung cấp, hoặc không được phép cung cấp, từ đó đẩy mạnh việc chuyển giao cho các tổ chức, đơn vị ngoài khu vực nhà nước đảm nhận cung ứng các loại hình dịch vụ mà khu vực ngoài nhà nước có thể thực hiện hiệu quả. Điều này dẫn đến yêu cầu sắp xếp, tổ chức lại các đơn vị SNCL liên quan đến các loại hình dịch vụ mà Nhà nước không cần thiết phải trực tiếp tổ chức cung ứng, hoặc cung ứng không hiệu quả. Tuy nhiên, vì nhiều nguyên nhân khác nhau nên xã hội hóa chưa thực sự gắn với bảo đảm công bằng xã hội, diễn ra tình trạng thương mại hóa, lạm dụng xã hội hóa để trục lợi cá nhân. Bên cạnh đó, thói quen bao cấp của các cơ quan nhà nước cũng như các đối tượng thụ hưởng dịch vụ SNC của các đơn vị SNCL được Nhà nước cấp kinh phí là một những nguyên nhân làm hạn chế quá trình xã hội hóa dịch vụ SNC, từ đó ảnh hưởng đến việc tổ chức lại các đơn vị SNCL hiện nay.

Hai là, sự cạnh tranh của các đơn vị sự nghiệp ngoài công lập ngày càng gay gắt.

Sự phát triển của khu vực ngoài công lập, nhất là trong các lĩnh vực giáo

dục, y tế chất lượng cao ở khu vực đô thị, tạo ra áp lực cạnh tranh ngày càng lớn đối với các đơn vị SNCL. Các cơ sở ngoài công lập với cơ chế linh hoạt, đầu tư hiện đại, dịch vụ chất lượng cao có thể thu hút nguồn nhân lực chất lượng và một bộ phận người sử dụng dịch vụ có khả năng chi trả. Nếu các đơn vị SNCL không kịp đổi mới, nâng cao chất lượng, sẽ đứng trước nguy cơ tụt hậu, mất dần vị thế. Kết quả khảo sát cho thấy "cạnh tranh của các đơn vị sự nghiệp ngoài công lập" được 54,6% ý kiến đánh giá là rất khó khăn. Tuy nhiên, nhìn từ góc độ tích cực, cạnh tranh cũng là động lực buộc các đơn vị công lập phải đổi mới để tồn tại và phát triển, nâng cao chất lượng phục vụ Nhân dân.

Ba là, nhu cầu dịch vụ SNC của người dân ngày cao và phong phú.

Cùng với sự phát triển kinh tế – xã hội và nâng cao đời sống, nhu cầu của người dân đối với dịch vụ sự nghiệp công ngày càng cao về chất lượng và phong phú, đa dạng về loại hình. Người dân không chỉ đòi hỏi được tiếp cận dịch vụ mà còn yêu cầu dịch vụ chất lượng cao, thuận tiện, hiện đại, lấy người dân làm trung tâm. Tại các khu công nghiệp, khu đô thị mới của tỉnh đang phát triển nhanh, nhu cầu về trường học, cơ sở y tế tăng mạnh, tạo áp lực lớn lên hệ thống dịch vụ công. Trong khi đó, ở các vùng nông thôn, ven biển, nhu cầu tuy không cao bằng nhưng đòi hỏi phải bảo đảm tính bao phủ, công bằng trong tiếp cận. Đây vừa là động lực, vừa là thách thức buộc các đơn vị SNCL phải không ngừng đổi mới, nâng cao năng lực để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao và đa dạng của người dân.

Bốn là, quy hoạch kinh tế - xã hội của địa phương tiếp tục điều chỉnh.

Việc hợp nhất tỉnh Hưng Yên và Thái Bình thành tỉnh Hưng Yên, cùng với việc triển khai mô hình chính quyền địa phương hai cấp, đòi hỏi phải rà soát, điều chỉnh toàn bộ quy hoạch phát triển kinh tế - xã hội, quy hoạch ngành, lĩnh vực và quy hoạch mạng lưới các đơn vị SNCL. Quá trình điều chỉnh quy hoạch cần thời gian, nguồn lực và sự thống nhất giữa hai hệ thống vốn vận hành độc lập trước đây. Trong khi chưa hoàn thành việc điều chỉnh quy hoạch, việc sắp xếp, tổ chức lại các đơn vị SNCL gặp khó khăn do thiếu cơ sở định hướng tổng thể. Đây là khó khăn mang tính thời điểm nhưng có tác động

không nhỏ đến tiến độ và chất lượng đổi mới, đòi hỏi tỉnh phải vừa khẩn trương hoàn thành quy hoạch tổng thể, vừa chủ động triển khai sắp xếp theo các định hướng đã rõ.

Năm là, nguồn kinh phí để thực hiện chuyển đổi số khá lớn nhưng chưa đáp ứng nhu cầu trong ngắn hạn

Chuyển đổi số được xác định là khâu đột phá để nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của các đơn vị SNCL. Tuy nhiên, việc thực hiện chuyển đổi số đòi hỏi nguồn lực đầu tư lớn cho hạ tầng công nghệ thông tin, phần mềm, thiết bị và đào tạo nhân lực số trong khi nguồn kinh phí còn hạn chế, nhất là ở các đơn vị cấp xã và vùng nông thôn. Kết quả khảo sát cho thấy "thiếu nguồn kinh phí để thực hiện chuyển đổi số" là yếu tố khó khăn lớn nhất, được 59,3% ý kiến đánh giá là rất khó khăn. Bên cạnh đó, tình trạng thiếu nhân lực công nghệ thông tin ở cấp cơ sở (toàn tỉnh có 104 xã, phường, nhưng chỉ có khoảng 30 người có chuyên môn công nghệ thông tin) càng làm tăng thêm khó khăn [114]. Để giải quyết, cần kết hợp đa dạng nguồn lực: ngân sách nhà nước, xã hội hóa, nguồn thu từ xử lý tài sản dôi dư, và tận dụng hạ tầng dùng chung của chương trình chuyển đổi số quốc gia.

Sáu là, tâm lý, thói quen của người dân dựa vào NSNN.

Tâm lý, thói quen trông chờ, ỷ lại vào sự bao cấp của Nhà nước vẫn còn tồn tại trong một bộ phận người dân và cả trong một số cơ quan, đơn vị. Người dân quen với việc sử dụng dịch vụ SNC với mức phí thấp do Nhà nước bao cấp, nên việc chuyển sang cơ chế giá dịch vụ (tính đúng, tính đủ chi phí) gặp khó khăn về tâm lý và sự đồng thuận. Tương tự, một số đơn vị và đội ngũ viên chức còn tâm lý dựa vào ngân sách, ngại chuyển sang cơ chế tự chủ, ngại thay đổi, ngại rủi ro. Kết quả khảo sát cho thấy "tâm lý, thói quen của người dân dựa vào ngân sách nhà nước" được 58,3% ý kiến đánh giá là rất khó khăn. Đây là rào cản về nhận thức cần được tháo gỡ kiên trì thông qua công tác tuyên truyền, vận động và có lộ trình chuyển đổi phù hợp, để người dân thấy rõ lợi ích của đổi mới và tự nguyện tham gia.

Trong các khó khăn nêu trên, điểm nghẽn lớn nhất và bao trùm là điểm nghẽn về thể chế: hệ thống văn bản về tự chủ, định mức kinh tế - kỹ thuật, giá dịch vụ SNC, vị trí việc làm và định mức số lượng người làm việc còn thiếu đồng bộ, chậm được sửa đổi cho phù hợp với mô hình chính quyền địa phương hai cấp và yêu cầu sau hợp nhất tỉnh; cơ chế đặt hàng, giao nhiệm vụ, đấu thầu cung ứng dịch vụ công chưa hoàn thiện; còn thiếu hướng dẫn cụ thể về tổ chức và hoạt động của đơn vị SNCL cấp xã. Đây là điểm nghẽn cần được ưu tiên tháo gỡ để tạo hành lang pháp lý cho quá trình đổi mới.

4.1.2. Phương hướng tiếp tục đổi mới tổ chức và hoạt động của các đơn vị SNCL trên địa bàn tỉnh Hưng Yên thời gian tới

Việc tiếp tục đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên thời gian tới hướng tới mục tiêu tổng quát là: xây dựng hệ thống đơn vị SNCL của tỉnh tinh gọn, hợp lý về cơ cấu, phù hợp với mô hình chính quyền địa phương hai cấp; nâng cao mức độ tự chủ, năng lực quản trị hiện đại và chất lượng cung ứng dịch vụ công; đẩy mạnh xã hội hóa và chuyển đổi số; bảo đảm phục vụ ngày càng tốt hơn nhu cầu của Nhân dân. Phấn đấu đến năm 2030, cơ bản hoàn thành việc sắp xếp, kiện toàn hệ thống đơn vị SNCL sau hợp nhất tỉnh và nâng tỷ lệ đơn vị tự bảo đảm chi thường xuyên; tầm nhìn đến năm 2035, hình thành hệ thống đơn vị SNCL hoạt động hiệu quả, quản trị hiện đại. Mục tiêu này là cơ sở trực tiếp để xác định các phương hướng và đề xuất giải pháp dưới đây.

Quá trình tiếp tục đổi mới cần xác định rõ khâu then chốt, đột phá: (1) hoàn thiện thể chế, nhất là định mức kinh tế - kỹ thuật, giá dịch vụ SNC và định mức số lượng người làm việc - là khâu tạo hành lang; (2) đẩy mạnh tự chủ, trọng tâm là tự chủ tài chính gắn với chuyển từ phí sang giá dịch vụ - là khâu tạo động lực; (3) chuyển đổi số và quản trị theo kết quả - là khâu tạo bứt phá về chất lượng. Trong đó, đổi mới cơ chế tài chính, đẩy mạnh tự chủ được xác định là khâu đột phá trung tâm, dẫn dắt các nội dung đổi mới khác.

Năm phương hướng nêu dưới đây có vị trí, vai trò không ngang bằng nhau: hai phương hướng giữ vai trò chiến lược, nền tảng, chi phối toàn bộ quá

trình đổi mới là quán triệt các quan điểm của Đảng về phát triển các lĩnh vực sự nghiệp (4.1.2.1) và tăng cường sự lãnh đạo của cấp ủy đảng, sự quản lý của chính quyền (4.1.2.3); ba phương hướng còn lại (4.1.2.2, 4.1.2.4, 4.1.2.5) mang tính tổ chức thực hiện, cụ thể hóa và bảo đảm điều kiện cho đổi mới. Định hướng chiến lược xuyên suốt cho giai đoạn 2026 - 2030, tầm nhìn đến năm 2035 là chuyển trọng tâm từ sắp xếp tổ chức sang nâng cao chất lượng quản trị, hiệu quả hoạt động và mức độ tự chủ của các đơn vị SNCL, phù hợp với mô hình chính quyền địa phương hai cấp và tinh thần Nghị quyết số 19-NQ/TW về đổi mới mô hình phát triển [17] cùng Kết luận số 76-KL/TW của Hội nghị Trung ương 3 khóa XIV [18].

4.1.2.1. Quán triệt các quan điểm của Đảng về phát triển giáo dục, y tế, văn hóa, khoa học, công nghệ

Phương hướng đầu tiên và bao trùm là quán triệt sâu sắc, đầy đủ các quan điểm của Đảng về phát triển các lĩnh vực xã hội - nơi tập trung phần lớn các đơn vị SNCL. Cần nghiên cứu, nắm vững và vận dụng sáng tạo nội dung các nghị quyết chuyên đề của Bộ Chính trị vào điều kiện cụ thể của tỉnh, như: Nghị quyết số 71-NQ/TW về đột phá phát triển giáo dục và đào tạo với quan điểm “giáo dục công lập là trụ cột”, Nhà nước bảo đảm “đủ trường, đủ lớp, đủ giáo viên”; Nghị quyết số 72-NQ/TW về bảo vệ, chăm sóc và nâng cao sức khỏe nhân dân với mục tiêu mỗi trạm y tế xã có ít nhất 4 - 5 bác sĩ vào năm 2027, tiến tới miễn viện phí ở mức cơ bản; Nghị quyết số 80-NQ/TW về phát triển văn hóa Việt Nam với yêu cầu đẩy mạnh xã hội hóa, công nghiệp văn hóa đóng góp 7% GDP vào năm 2030); Nghị quyết số 57-NQ/TW về khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số với chủ trương giao quyền tự chủ toàn diện cho tổ chức khoa học - công nghệ công lập. Việc quán triệt các quan điểm này bảo đảm cho quá trình đổi mới đơn vị SNCL theo đúng định hướng, gắn với mục tiêu phát triển từng lĩnh vực. Kết quả khảo sát cho thấy phương hướng này được 97,9% ý kiến đánh giá là rất cần thiết.

4.1.2.2. Tiếp tục tổ chức thực hiện định hướng của Đảng và chính sách, pháp luật về đổi mới tổ chức, hoạt động các đơn vị sự nghiệp công lập

Tiếp tục tổ chức thực hiện nghiêm túc, hiệu quả Nghị quyết số 19-NQ/TW, Kết luận số 62-KL/TW và đặc biệt là Nghị quyết số 79-NQ/TW – với các mục tiêu cụ thể đến năm 2030: giảm tối thiểu bình quân 10% đơn vị SNCL và 10% biên chế sự nghiệp so với năm 2025; giảm bình quân 15% chi trực tiếp từ ngân sách so với giai đoạn 2021 - 2025; chỉ giữ lại các đơn vị phục vụ nhiệm vụ chính trị, phục vụ quản lý nhà nước và cung ứng dịch vụ cơ bản, thiết yếu [15]. Đồng thời triển khai đầy đủ các quy định pháp luật cập nhật: Nghị định số 60/2021/NĐ-CP (sửa đổi bởi Nghị định số 111/2025/NĐ-CP) về tự chủ tài chính; Nghị định số 120/2020/NĐ-CP (sửa đổi bởi Nghị định số 283/2025/NĐ-CP) về thành lập, tổ chức lại, giải thể; Nghị định số 118/2025/NĐ-CP về Trung tâm Phục vụ hành chính công; Nghị định số 106/2020/NĐ-CP về vị trí việc làm. Kết quả khảo sát cho thấy phương hướng này được 97,5% ý kiến đánh giá là rất cần thiết.

Đặc biệt, cần cập nhật và tổ chức thực hiện hiệu quả Nghị định số 299/2026/NĐ-CP ngày 28/7/2026 của Chính phủ quy định tổ chức đơn vị sự nghiệp công lập (thay thế Nghị định số 120/2020/NĐ-CP và Nghị định số 283/2025/NĐ-CP) [46], quy định thống nhất về thành lập, tổ chức lại, giải thể, chuyển giao, phân loại, xếp hạng và tự chủ về tổ chức bộ máy; trong đó nguyên tắc quan trọng là đơn vị SNCL thành lập mới phải tự bảo đảm chi thường xuyên trở lên (trừ trường hợp cung cấp dịch vụ SNC cơ bản, thiết yếu), và việc tổ chức lại đơn vị do NSNN bảo đảm chi thường xuyên không được làm tăng số người hưởng lương từ ngân sách. Cùng với đó, quán triệt các định hướng của Hội nghị lần thứ ba Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa XIV, nhất là Kết luận số 76-KL/TW ngày 28/7/2026 - yêu cầu tiếp tục “tinh chỉnh” tổ chức bộ máy bên trong, chuyển mạnh trọng tâm sang nâng cao chất lượng vận hành, năng lực quản trị và hiệu quả phục vụ Nhân dân; lấy chuyển đổi số, dữ liệu và trí tuệ nhân tạo làm phương thức đột phá trong vận hành mô hình chính quyền địa phương hai cấp.

4.1.2.3. Tăng cường sự lãnh đạo của các cấp ủy đảng, sự quản lý của chính quyền đối với đổi mới tổ chức, hoạt động các đơn vị sự nghiệp công lập

Thực tiễn đã khẳng định nguyên nhân hàng đầu của những kết quả đạt được trong đổi mới các đơn vị SNCL là sự lãnh đạo, chỉ đạo quyết liệt, thống nhất của Trung ương và Tỉnh ủy. Trong thời gian tới, tiếp tục tăng cường vai trò lãnh đạo của các cấp ủy đảng: quán triệt và cụ thể hóa các chủ trương của Trung ương thành nghị quyết, kết luận chuyên đề của Tỉnh ủy; đưa nội dung đổi mới đơn vị SNCL vào chương trình công tác hằng năm của cấp ủy; đưa chỉ tiêu đổi mới vào nội dung kiểm điểm, đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của tập thể cấp ủy và người đứng đầu; kiện toàn Ban Chỉ đạo đổi mới do lãnh đạo cấp cao đứng đầu; phát huy vai trò nêu gương của cán bộ chủ chốt. Kết quả khảo sát cho thấy phương hướng này được 97,5% ý kiến đánh giá là rất cần thiết.

Đặc biệt, cần quán triệt và tổ chức thực hiện nghiêm các chủ trương mới nhất của Tỉnh ủy về tiếp tục sắp xếp đơn vị SNCL: Kết luận số 382-KL/TU ngày 06/7/2026 của Ban Thường vụ Tỉnh ủy và Nghị quyết số 18-NQ/TU ngày 07/7/2026 của Hội nghị lần thứ 7 Ban Chấp hành Đảng bộ tỉnh khóa I, nhiệm kỳ 2025 - 2030. Nghị quyết số 18-NQ/TU xác định bốn nguyên tắc có ý nghĩa chỉ đạo trực tiếp đối với giai đoạn tới:

Một là, bám sát các quy định của Trung ương, Quy chế làm việc của Tỉnh ủy và quy định của pháp luật; bảo đảm sự lãnh đạo thống nhất của Đảng trong quá trình sắp xếp, kiện toàn tổ chức bộ máy.

Hai là, việc sắp xếp phải xuất phát từ yêu cầu nâng cao chất lượng hoạt động, hiệu quả cung ứng dịch vụ công, nâng cao hiệu lực quản lý nhà nước; gắn với cơ cấu lại đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức và đổi mới cơ chế quản trị, không thực hiện sắp xếp theo hướng cơ học hoặc chỉ nhằm giảm đầu mối. Đây chính là định hướng khắc phục trực tiếp hạn chế đã được phân tích ở Chương 3 - tình trạng sắp xếp còn thiên về giảm đầu mối mà chưa gắn với đổi mới chức năng, nhiệm vụ và nâng cao chất lượng hoạt động.

Ba là, bảo đảm ổn định tổ chức, tư tưởng, quyền và lợi ích hợp pháp của cán bộ, công chức, viên chức, người lao động; giữ vững sự đoàn kết, thống nhất trong từng cơ quan, đơn vị; không để ảnh hưởng đến việc thực hiện nhiệm vụ chính trị và phục vụ Nhân dân.

Bốn là, gắn việc sắp xếp với đẩy mạnh cải cách hành chính, chuyển đổi số, nâng cao chất lượng quản trị công và hiệu quả hoạt động của các đơn vị sau sắp xếp [128].

Bốn nguyên tắc trên cần được cụ thể hóa thành các tiêu chí đánh giá kết quả sắp xếp, tránh tình trạng chỉ báo cáo số lượng đầu mỗi giảm được mà không đo lường được sự thay đổi về chất lượng dịch vụ SNC.

Tăng cường quản lý của chính quyền các cấp đối với đổi mới đơn vị SNCL. Trong mô hình chính quyền địa phương hai cấp, khi không còn cấp huyện làm trung gian, vai trò quản lý nhà nước của cấp tỉnh và cấp xã đối với các đơn vị SNCL càng trở nên quan trọng. Cần phân định rõ thẩm quyền, trách nhiệm quản lý giữa cấp tỉnh và cấp xã; nâng cao năng lực quản lý của chính quyền cấp xã (nơi trực tiếp quản lý nhiều đơn vị sự nghiệp); hoàn thiện cơ chế phối hợp giữa các sở, ngành cấp tỉnh và UBND cấp xã; đẩy mạnh cải cách hành chính và ứng dụng công nghệ trong quản lý. Kết quả khảo sát cho thấy “công tác phối hợp giữa các cấp, các ngành chưa hiệu quả” là một nguyên nhân chủ quan của hạn chế (41,3%), do đó nâng cao hiệu lực, hiệu quả quản lý nhà nước và cơ chế phối hợp có ý nghĩa đặc biệt quan trọng; giải pháp “đổi mới hoạt động quản lý của các cấp chính quyền” được 97,5% ý kiến đánh giá là rất cần thiết.

4.1.2.4. Phát huy vai trò chủ động, sáng tạo của lãnh đạo và viên chức đơn vị sự nghiệp công lập

Đổi mới chỉ thành công khi các đơn vị SNCL và đội ngũ viên chức, những chủ thể trực tiếp thực hiện, chủ động, tích cực tham gia. Cần phát huy tính tự chủ, tự chịu trách nhiệm của đơn vị và người đứng đầu; khuyến khích đổi mới, sáng tạo; nâng cao năng lực quản trị hiện đại và năng lực số cho đội ngũ lãnh đạo; xây dựng cơ chế bảo vệ cán bộ dám nghĩ, dám làm vì lợi ích chung. Đồng thời,

cần đầu tư cho công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ viên chức theo hướng chuyên nghiệp, nâng cao năng lực thích ứng với mô hình mới. Phương hướng này nhằm khắc phục tâm lý thụ động, ngại đổi mới (được 48,9% ý kiến khảo sát chỉ ra là nguyên nhân chủ quan) và phát huy nội lực của chính các đơn vị SNCL, yếu tố quyết định để đổi mới đi vào thực chất, bền vững.

4.1.2.5. Phát huy vai trò giám sát, phản biện xã hội của Mặt trận Tổ quốc Việt Nam và các tổ chức chính trị - xã hội

Quán triệt tinh thần Kết luận số 62-KL/TW về phát huy giám sát của Quốc hội, HĐND, Mặt trận Tổ quốc và Nhân dân, cần: phát huy vai trò giám sát, phản biện xã hội của Mặt trận Tổ quốc và các đoàn thể trong xây dựng và thực hiện các đề án đổi mới; chủ động tham vấn Mặt trận Tổ quốc khi xây dựng các phương án sắp xếp; xây dựng cơ chế để người dân tham gia giám sát và đánh giá chất lượng dịch vụ SNC – theo định hướng của Nghị quyết số 79-NQ/TW về “ứng dụng công nghệ số để người dân trực tiếp đánh giá chất lượng, hiệu quả, mức độ hài lòng đối với các dịch vụ”. Quá trình đổi mới càng dân chủ, minh bạch thì càng tạo được đồng thuận và đạt hiệu quả cao. Đây cũng là phương hướng bảo đảm cho đổi mới phục vụ đúng lợi ích của Nhân dân, tránh sai lầm chủ quan và duy ý chí.

Phân tích sâu hơn về yếu tố này, có thể thấy nhu cầu dịch vụ SNC của người dân tỉnh Hưng Yên không chỉ tăng về lượng mà còn thay đổi về chất. Trong lĩnh vực giáo dục, phụ huynh ngày càng quan tâm đến chất lượng giáo dục toàn diện, giáo dục kỹ năng, ngoại ngữ, tin học, chứ không chỉ kiến thức cơ bản. Trong lĩnh vực y tế, người dân yêu cầu được khám chữa bệnh chất lượng cao ngay tại địa phương, giảm phải lên tuyến trên; quan tâm đến chăm sóc sức khỏe dự phòng, khám sức khỏe định kỳ. Trong lĩnh vực văn hóa, nhu cầu hưởng thụ văn hóa, thể thao, giải trí ngày càng đa dạng. Sự thay đổi về chất của nhu cầu đòi hỏi các đơn vị SNCL không chỉ mở rộng quy mô mà quan trọng hơn là phải nâng cao chất lượng, đa dạng hóa và hiện đại hóa dịch vụ – đây vừa là áp lực, vừa là định hướng cho quá trình đổi mới.

4.2. NHỮNG GIẢI PHÁP TIẾP TỤC ĐỔI MỚI TỔ CHỨC VÀ HOẠT ĐỘNG CÁC ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP CỦA TỈNH HƯNG YÊN THỜI GIAN TỚI

Hệ thống giải pháp dưới đây được xây dựng bám sát các nguyên nhân của hạn chế đã xác định ở Chương 3, đồng thời gắn với vai trò lãnh đạo của cấp ủy đảng và sự quản lý của chính quyền trong điều kiện mô hình chính quyền địa phương hai cấp. Cụ thể: giải pháp nâng cao nhận thức, trách nhiệm (4.2.1) khắc phục nguyên nhân thứ nhất; giải pháp tăng cường sự lãnh đạo của cấp ủy, quản lý của chính quyền và đẩy mạnh xây dựng kế hoạch, tổ chức thực hiện (4.2.2, 4.2.3) khắc phục nguyên nhân thứ hai và thứ tư; giải pháp nâng cao năng lực quản trị (4.2.4) khắc phục nguyên nhân thứ tư; giải pháp hoàn thiện phương thức đổi mới và đẩy mạnh xã hội hóa (4.2.5, 4.2.6) khắc phục nguyên nhân thứ ba; giải pháp tăng cường kiểm tra, đánh giá, sơ kết (4.2.7) khắc phục nguyên nhân thứ năm. Các giải pháp có quan hệ chặt chẽ, cần được thực hiện đồng bộ.

Trong bảy giải pháp sau đây, ba giải pháp giữ vai trò đột phá, cần được ưu tiên tập trung nguồn lực thực hiện trong giai đoạn 2026 - 2030, tầm nhìn đến năm 2035, gồm: nâng cao năng lực quản trị đơn vị SNCL, trọng tâm là đẩy mạnh tự chủ, tự chịu trách nhiệm, đổi mới cơ chế tài chính theo hướng chuyển mạnh từ phí sang giá dịch vụ và ứng dụng công nghệ thông tin, chuyển đổi số (4.2.4); hoàn thiện phương thức đổi mới tổ chức và hoạt động của đơn vị (4.2.5); và đẩy mạnh xã hội hóa dịch vụ SNC (4.2.6). Bốn giải pháp còn lại (4.2.1, 4.2.2, 4.2.3 và 4.2.7) giữ vai trò nền tảng, tạo tiền đề và bảo đảm điều kiện tổ chức thực hiện. Về lộ trình: giai đoạn 2026 - 2030 tập trung hoàn thành sắp xếp, kiện toàn hệ thống đơn vị sau hợp nhất tỉnh, nâng tỷ lệ đơn vị tự bảo đảm chi thường xuyên và triển khai đồng bộ Nghị định số 299/2026/NĐ-CP; tầm nhìn đến năm 2035 hình thành hệ thống đơn vị SNCL hoạt động hiệu quả, quản trị hiện đại, phục vụ ngày càng tốt hơn nhu cầu của Nhân dân.

4.2.1. Nâng cao nhận thức, trách nhiệm của các chủ thể về tiếp tục đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị sự nghiệp công lập

Nâng cao nhận thức, trách nhiệm của các chủ thể có liên quan là giải pháp nền tảng, có ý nghĩa tiên quyết đối với toàn bộ quá trình đổi mới. Như

phân tích ở Chương 3, “nhận thức và tư duy cải cách chưa cao” là một trong những nguyên nhân chủ quan hàng đầu của hạn chế; đồng thời “nâng cao nhận thức của các chủ thể có liên quan” được 97,4% ý kiến khảo sát đánh giá là giải pháp rất cần thiết. Đối tượng cần nâng cao nhận thức bao gồm: đội ngũ lãnh đạo, quản lý các cấp; viên chức trong các đơn vị sự nghiệp; và Nhân dân – đối tượng thụ hưởng dịch vụ.

Đối với đội ngũ lãnh đạo, quản lý các cấp, cần nâng cao nhận thức về tính tất yếu, mục tiêu và yêu cầu của đổi mới tổ chức và hoạt động đơn vị SNCL trong giai đoạn mới. Cần làm rõ: đổi mới không phải chỉ là “giảm biên chế, gộp đơn vị” mà quan trọng hơn là nâng cao chất lượng dịch vụ và phục vụ Nhân dân tốt hơn; đổi mới trong giai đoạn tới cần chuyển trọng tâm từ sắp xếp tổ chức sang nâng cao chất lượng quản trị và hiệu quả hoạt động; đổi mới phải gắn với mô hình chính quyền hai cấp và bối cảnh đặc thù sau hợp nhất tỉnh. Khắc phục tư duy cải cách hình thức, coi đổi mới chỉ là thực hiện chỉ tiêu cấp trên mà thiếu tầm nhìn chiến lược.

Đối với đội ngũ viên chức, cần giúp họ hiểu rõ đổi mới là cơ hội để phát triển nghề nghiệp, nâng cao thu nhập và điều kiện làm việc; khắc phục tâm lý lo ngại, phản đối thay đổi; tạo động lực và khuyến khích viên chức chủ động tham gia đổi mới, nâng cao năng lực, thích ứng với phương thức quản trị mới. Đặc biệt, cần có công tác tư tưởng cụ thể, sâu sát đối với viên chức thuộc diện sắp xếp, dôi dư – giải tỏa băn khoăn, bảo đảm quyền lợi chính đáng.

Đối với Nhân dân, cần nâng cao nhận thức về ý nghĩa và lợi ích của đổi mới tổ chức và hoạt động của đơn vị SNCL – mục tiêu cuối cùng là nâng cao chất lượng dịch vụ SNC và phục vụ Nhân dân tốt hơn. Khắc phục tâm lý trông chờ, ỷ lại vào bao cấp nhà nước (58,3% ý kiến cho rằng đây là khó khăn); giúp người dân hiểu và ủng hộ lộ trình chuyển từ phí sang giá dịch vụ; phát huy vai trò giám sát, phản hồi và đánh giá chất lượng dịch vụ của người dân.

Về hình thức, cần đa dạng hóa phương thức tuyên truyền: quán triệt trong hệ thống đảng, chính quyền, đoàn thể; tuyên truyền trên phương tiện thông tin đại chúng và mạng xã hội; tổ chức đối thoại, gặp gỡ trực tiếp với viên

chức và người dân; biên soạn tài liệu phổ biến chủ trương, chính sách; giới thiệu các mô hình, điển hình đổi mới thành công. Kinh nghiệm ở Chương 3 cho thấy công tác thông tin, tuyên truyền là nội dung được đánh giá cao nhất (93,2%), cần tiếp tục phát huy.

4.2.2. Tăng cường sự lãnh đạo của cấp ủy đảng, sự quản lý của chính quyền đối với việc đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị sự nghiệp công lập của tỉnh

Đây là giải pháp then chốt, quyết định sự thành công của toàn bộ quá trình đổi mới. Kết quả khảo sát cho thấy nguyên nhân hàng đầu của kết quả đạt được là sự lãnh đạo, chỉ đạo quyết liệt, thống nhất (88,8%); kinh nghiệm quan trọng nhất là tăng cường lãnh đạo, chỉ đạo. Do đó, giải pháp này cần triển khai trên hai mặt: tăng cường lãnh đạo của cấp ủy và nâng cao hiệu lực, hiệu quả quản lý nhà nước.

Thứ nhất, quy định cụ thể trách nhiệm lãnh đạo của các cấp ủy đảng

Tỉnh ủy, Ban Thường vụ Tỉnh ủy cần ban hành nghị quyết, kết luận chuyên đề về đổi mới đơn vị SNCL giai đoạn 2026 - 2030 trên cơ sở cụ thể hóa các nghị quyết của Trung ương, nhất là Nghị quyết số 19-NQ/TW, Nghị quyết số 79-NQ/TW, Kết luận số 62-KL/TW và các nghị quyết chuyên đề về giáo dục, y tế, khoa học - công nghệ, văn hóa. Trong các nghị quyết, kết luận của Tỉnh ủy cần xác định rõ: mục tiêu cụ thể, đo lường được; trách nhiệm của từng cấp ủy, người đứng đầu; cơ chế kiểm tra, giám sát và đánh giá. Đưa nội dung đổi mới tổ chức và hoạt động đơn vị SNCL vào chương trình kiểm tra, giám sát hằng năm của Tỉnh ủy; gắn kết quả thực hiện với đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của tập thể cấp ủy và cá nhân người đứng đầu. Kiện toàn và phát huy vai trò của Ban Chỉ đạo đổi mới do đồng chí lãnh đạo cấp cao nhất của tỉnh đứng đầu.

Thứ hai, hoàn thiện phân công, phân cấp quản lý của các ngành và cấp chính quyền

Trong mô hình chính quyền địa phương hai cấp, việc phân công, phân

cấp quản lý đơn vị SNCL cần được rà soát, hoàn thiện để phù hợp với thực tiễn. Cần phân định rõ: UBND tỉnh và các sở, ngành chịu trách nhiệm về quản lý nhà nước (ban hành quy định, hướng dẫn chuyên môn, kiểm tra, giám sát, đầu tư, phân bổ biên chế, ngân sách); UBND cấp xã chịu trách nhiệm quản lý trực tiếp các đơn vị sự nghiệp trên địa bàn (theo thẩm quyền được phân cấp bởi Nghị định số 283/2025/NĐ-CP). Phân định rõ trách nhiệm đầu mối tham mưu: Sở Nội vụ tham mưu tổng hợp về tổ chức, biên chế; Sở Tài chính tham mưu về cơ chế tài chính, tự chủ, giá dịch vụ; các sở quản lý ngành tham mưu về chuyên môn, định mức kinh tế - kỹ thuật và sắp xếp mạng lưới theo lĩnh vực. Xây dựng cơ chế phối hợp liên ngành hiệu quả, khắc phục tình trạng phối hợp yếu.

Việc phân định thẩm quyền cần tiếp tục được cụ thể hóa theo hướng: UBND tỉnh quyết định thành lập, tổ chức lại, giải thể, quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, cơ cấu tổ chức và phê duyệt Đề án tự chủ của các đơn vị SNCL thuộc phạm vi quản lý của cấp tỉnh; quyết định việc chuyển giao đơn vị SNCL giữa các cơ quan chuyên môn, tổ chức hành chính thuộc UBND tỉnh, giữa cơ quan cấp tỉnh với UBND cấp xã và giữa các UBND cấp xã. UBND cấp xã được trao thẩm quyền đầy đủ trong việc quyết định thành lập, tổ chức lại, giải thể, quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, cơ cấu tổ chức và phê duyệt Đề án tự chủ của các đơn vị SNCL thuộc phạm vi quản lý của cấp xã; Chủ tịch UBND cấp xã chỉ đạo tổ chức thực hiện và quyết định phân loại, xếp hạng các đơn vị thuộc phạm vi quản lý. Đối với đơn vị cung ứng dịch vụ SNC cơ bản, thiết yếu đa ngành, đa lĩnh vực ở cấp xã (Trung tâm Dịch vụ tổng hợp), cơ quan chuyên môn tham mưu quản lý nhà nước về tổ chức bộ máy là đầu mối đề nghị thành lập; UBND cấp xã quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của đơn vị theo hướng dẫn của bộ quản lý ngành, lĩnh vực và chỉ đạo của UBND tỉnh, bảo đảm phù hợp với yêu cầu nhiệm vụ phát sinh trên địa bàn. Cùng với đó, thực hiện nghiêm chế độ cung cấp thông tin, báo cáo: UBND cấp xã định kỳ báo cáo về tổ chức của các đơn vị SNCL thuộc thẩm quyền quản lý cho UBND tỉnh để tổng hợp, báo cáo bộ quản lý ngành,

lĩnh vực và Bộ Nội vụ theo quy định, làm cơ sở dữ liệu phục vụ công tác theo dõi, đánh giá và điều chỉnh chính sách kịp thời.

Bên cạnh đó, cần chủ động kiến nghị Trung ương hoàn thiện khung pháp lý còn thiếu, đây là nhiệm vụ cấp bách. Thực trạng ở Chương 3 cho thấy "độ trễ thể chế" là nguyên nhân nền tảng làm chậm đổi mới. Tỉnh cần kiến nghị các bộ, ngành sớm ban hành: hướng dẫn về chức năng, nhiệm vụ của đơn vị sự nghiệp cấp xã trong các lĩnh vực (văn hóa, thể thao, thông tin, môi trường, đô thị, quản lý dự án...); cập nhật quy định về xếp hạng đơn vị SNCL (thay thế các quy định đã không còn phù hợp); ban hành đầy đủ định mức kinh tế - kỹ thuật làm cơ sở xác định giá dịch vụ từng lĩnh vực.

Đồng thời, ở cấp tỉnh, cần chủ động ban hành các văn bản cụ thể hóa trong phạm vi thẩm quyền: ban hành quy hoạch mạng lưới đơn vị SNCL theo ngành, lĩnh vực trên địa bàn tỉnh; ban hành danh mục dịch vụ SNC sử dụng ngân sách nhà nước; quy định cụ thể chức năng, nhiệm vụ của Trung tâm Dịch vụ tổng hợp và Trung tâm Phục vụ hành chính công cấp xã; ban hành lộ trình chuyển từ phí sang giá dịch vụ SNC phù hợp với điều kiện của tỉnh. Sở Nội vụ tham mưu xây dựng Đề án tổng thể đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh giai đoạn 2026 - 2030 để trình UBND tỉnh ban hành và tổ chức thực hiện.

Một nhiệm vụ quan trọng khác của chính quyền cấp tỉnh là tổ chức thực hiện việc phân loại, xếp hạng các đơn vị SNCL thuộc phạm vi quản lý. Việc phân loại cần dựa trên các tiêu chí: vị trí pháp lý của đơn vị; ngành, lĩnh vực cung cấp dịch vụ; tính chất nhiệm vụ của dịch vụ (dịch vụ SNC cơ bản, thiết yếu; dịch vụ theo nhu cầu xã hội do đối tượng thụ hưởng chi trả; dịch vụ hỗ trợ thực hiện nhiệm vụ quản lý nhà nước) và mức độ tự chủ tài chính; trên cơ sở đó xác định rõ chính sách đầu tư, cơ chế tài chính và lộ trình tự chủ phù hợp với từng nhóm đơn vị. Việc xếp hạng đơn vị SNCL nhằm chuẩn hóa hoạt động, nâng cao năng lực cạnh tranh của đơn vị và làm căn cứ phân bổ nguồn lực đầu tư theo hệ thống xếp hạng, tối ưu hóa nguồn lực nhà nước dành cho dịch vụ SNC. Tiêu chí xếp hạng cần bao quát: quy mô tổ chức, khối lượng công việc;

cơ cấu, trình độ lao động và độ phức tạp quản lý; hạ tầng cơ sở vật chất, mức độ hiện đại hóa và mức độ số hóa (ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý, cung cấp dịch vụ công trực tuyến và hạ tầng dữ liệu); hiệu quả hoạt động (chất lượng dịch vụ, mức độ hài lòng của người dân được đánh giá định kỳ, trong đó ứng dụng công nghệ số để người dân trực tiếp đánh giá) và hiệu quả quản lý tài chính. Thời hạn xếp hạng là 05 năm; đơn vị đạt tiêu chí hạng cao hơn có thể được rút ngắn thời gian giữ hạng để xếp vào hạng cao hơn liền kề; đối với đơn vị đa ngành, đa lĩnh vực, thực hiện xếp hạng theo thứ hạng cao nhất trong số các ngành, lĩnh vực dịch vụ SNC mà đơn vị cung cấp.

Tỉnh ủy chỉ đạo UBND tỉnh phối hợp với các cơ quan, tổ chức liên quan thực hiện việc kiểm định, đánh giá độc lập và công khai kết quả chất lượng dịch vụ SNC theo tiêu chuẩn, tiêu chí do Bộ quản lý chuyên ngành, lĩnh vực ban hành.

Nâng cao hiệu lực, hiệu quả công tác thanh tra, kiểm tra, giám sát đối với quá trình đổi mới. Tỉnh cần xây dựng kế hoạch kiểm tra, giám sát hằng năm bao quát các nội dung: sắp xếp tổ chức, tinh giản biên chế, thực hiện cơ chế tự chủ, sử dụng ngân sách và tài sản công, chất lượng cung ứng dịch vụ. Kết quả kiểm tra phải được sử dụng làm căn cứ đánh giá trách nhiệm người đứng đầu và điều chỉnh chính sách. Phát huy vai trò của HĐND tỉnh trong giám sát và quyết định các vấn đề lớn (biên chế, ngân sách, chính sách đặc thù).

4.2.3. Đẩy mạnh công tác xây dựng kế hoạch, chương trình, tổ chức thực hiện đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị sự nghiệp công lập

Trong bối cảnh hợp nhất tỉnh và tổ chức lại bộ máy theo mô hình chính quyền hai cấp, việc xây dựng kế hoạch, chương trình và tổ chức thực hiện một cách bài bản, có lộ trình giữ vai trò then chốt; đây cũng là giải pháp trực tiếp khắc phục những hạn chế trong lãnh đạo, chỉ đạo, phối hợp và trong sắp xếp tổ chức bộ máy, vị trí việc làm.

Đây là giải pháp trọng tâm, mang tính đặc thù cao, gắn trực tiếp với bối cảnh hợp nhất tỉnh và triển khai mô hình chính quyền địa phương hai cấp. Xây dựng kế hoạch tổng thể và lộ trình sắp xếp cụ thể cho từng lĩnh vực, bảo đảm vừa

tinh gọn bộ máy vừa duy trì và nâng cao chất lượng cung ứng dịch vụ. Theo định hướng chung, mỗi sở, ngành (trừ Giáo dục và Đào tạo, Y tế) cơ bản chỉ giữ một đơn vị sự nghiệp phục vụ quản lý nhà nước; mỗi xã, phường có Trung tâm Dịch vụ tổng hợp cung ứng dịch vụ cơ bản, thiết yếu.

Về định hướng phương án sắp xếp cụ thể, trên cơ sở Kết luận số 03-KL/TU ngày 20/11/2025 và Quyết định số 2050/QĐ-UBND ngày 04/12/2025 về sắp xếp các đơn vị SNCL giai đoạn 2025 - 2030, thời gian tới tỉnh cần tập trung: (i) ở cấp tỉnh, tiếp tục rà soát, sáp nhập các đơn vị có chức năng, nhiệm vụ tương đồng, quy mô nhỏ, hiệu quả thấp, giảm đầu mối trung gian bên trong (dự kiến giảm 33 phòng và tương đương), đưa hệ thống 148 đơn vị SNCL cấp tỉnh về cơ cấu tinh gọn, hợp lý theo ngành, lĩnh vực; (ii) ở cấp xã, kiện toàn 1.338 đơn vị SNCL và các Trung tâm phục vụ hành chính công theo hướng liên xã, liên lĩnh vực, khắc phục tình trạng manh mún, bảo đảm cung ứng dịch vụ công liên tục, không gián đoạn; (iii) đối với các lĩnh vực có điều kiện (giáo dục nghề nghiệp, sự nghiệp kinh tế, một số dịch vụ y tế, văn hóa), đẩy nhanh chuyển sang tự chủ, xã hội hóa; đối với dịch vụ công cơ bản, thiết yếu và địa bàn khó khăn, Nhà nước tiếp tục bảo đảm; (iv) gắn sắp xếp tổ chức với xây dựng vị trí việc làm, cơ cấu lại và nâng cao chất lượng đội ngũ, giải quyết hợp lý nhân lực dôi dư. Phương án cần có lộ trình, phân kỳ đến năm 2030 và được cụ thể hóa trong phụ lục kèm theo [136].

Trên cơ sở phương án đã được UBND tỉnh tổng hợp, lộ trình sắp xếp trong ngắn hạn được xác định khá cụ thể: đến hết Quý III/2026 dự kiến giảm 413 đơn vị và tăng 58 đơn vị so với thời điểm tháng 7/2026, trong đó trọng tâm là sáp nhập các cơ sở giáo dục mầm non, phổ thông có quy mô nhỏ trên cùng địa bàn xã, phường (xem Bảng 4.1 và Phụ lục 5).

Bảng 4.1. Phương án dự kiến tiếp tục sắp xếp các đơn vị sự nghiệp công lập của tỉnh Hưng Yên đến hết Quý III/2026

TT	Ngành, lĩnh vực	Số đơn vị tháng 7/2026	Phương thức sắp xếp	Dự kiến biến động
1	Giáo dục và đào tạo, trong đó:	1.165	Sáp nhập, tổ chức lại	- 410
	- Trường mầm non	446	Sáp nhập	- 186
	- Trường liên cấp tiểu học - trung học cơ sở	254	Sáp nhập	- 82
	- Trường trung học cơ sở	187	Sáp nhập	- 75
	- Trường tiểu học	196	Sáp nhập	- 61
	- Trung tâm GDNN – GDTX	18	Sáp nhập	- 5
	- Trường cao đẳng	5	Sáp nhập	- 1
2	Y tế	147	Giữ ổn định	0
3	Văn hóa, thể thao và du lịch	7	Sáp nhập	- 1
4	Khoa học và công nghệ	2	Giữ ổn định	0
5	Nông nghiệp và môi trường	8	Sáp nhập	- 1
6	Xây dựng	53	Tổ chức lại, thành lập mới	+ 58
	Tổng cộng	1.497		+ 58 / - 413

Nguồn: Phụ lục số 02 kèm theo Báo cáo số 481/BC-SNV ngày 10/7/2026 của Sở Nội vụ tỉnh Hưng Yên.

Số liệu Bảng 4.1 cho thấy trọng tâm sắp xếp giai đoạn tới tập trung gần như hoàn toàn vào lĩnh vực giáo dục và đào tạo - nơi chiếm 77,8% tổng số đơn vị SNCL của tỉnh. Đây vừa là cơ hội để tinh gọn mạnh đầu mối, vừa là thách thức lớn nhất, bởi việc sáp nhập trường học tác động trực tiếp đến điều kiện học tập của học sinh, việc đi lại của người dân và tâm tư của đội ngũ giáo viên. Vì vậy, tỉnh cần đặc biệt lưu ý ba yêu cầu: (i) bảo đảm khoảng cách và điều kiện đi lại hợp lý cho học sinh, không sáp nhập một cách cơ học theo địa giới hành chính mới; (ii) xây dựng phương án nhân sự, cơ sở vật chất và tài chính đồng thời với quyết định sáp nhập, không để phát sinh tình trạng thiếu giáo viên hoặc dôi dư cục bộ;

(iii) làm tốt công tác thông tin, tuyên truyền, tạo sự đồng thuận của phụ huynh, học sinh và đội ngũ giáo viên trước khi triển khai. Riêng việc tăng 58 đơn vị trong lĩnh vực xây dựng là kết quả tổ chức lại, thành lập mới các ban quản lý dự án đầu tư xây dựng gắn với phân cấp cho cấp xã; đây là trường hợp tăng đầu mỗi hợp lý, phù hợp với yêu cầu nhiệm vụ mới, cho thấy chủ trương tinh gọn không đồng nghĩa với giảm số lượng đơn vị một cách tuyệt đối trong mọi lĩnh vực.

Nguyên tắc chung khi sắp xếp: bảo đảm liên tục cung ứng dịch vụ SNC, không gián đoạn phục vụ người dân trong quá trình chuyển đổi; mỗi quyết định sắp xếp phải kèm phương án nhân sự, tài chính, cơ sở vật chất cụ thể; ưu tiên hợp nhất các đơn vị có chức năng tương đồng trên cùng địa bàn; giải thể các đơn vị hoạt động kém hiệu quả, không đủ tiêu chí (theo Nghị định số 283/2025/NĐ-CP, đơn vị SNCL phải có tối thiểu 15 viên chức, trừ đơn vị cung ứng dịch vụ cơ bản thiết yếu); hoàn thành thống nhất, chuẩn hóa mô hình tổ chức hai hệ thống đơn vị sự nghiệp của Hưng Yên và Thái Bình (trước tháng 7/2025) trong giai đoạn 2026 - 2028. Mục tiêu: giảm tối thiểu 10% số đơn vị SNCL so với năm 2025.

Trong quá trình sắp xếp, cần quán triệt và thực hiện nghiêm các nguyên tắc tổ chức đơn vị SNCL trong giai đoạn mới: (i) các đơn vị SNCL được thành lập mới phải tự bảo đảm chi thường xuyên trở lên, trừ trường hợp phải thành lập mới để cung cấp dịch vụ SNC cơ bản, thiết yếu; riêng đơn vị trực thuộc đơn vị tự bảo đảm chi thường xuyên và chi đầu tư, khi thành lập mới phải tự bảo đảm cả chi thường xuyên và chi đầu tư; (ii) việc tổ chức lại không được làm tăng số lượng người hưởng lương từ ngân sách nhà nước đã được cấp có thẩm quyền phê duyệt, thực hiện đúng quy định về số lượng cấp phó và tinh giản biên chế, đồng thời bảo đảm không làm giảm mức độ tự chủ tài chính hiện có của đơn vị; trường hợp hợp nhất, sáp nhập các đơn vị có mức độ tự chủ tài chính khác nhau, mức độ tự chủ của đơn vị sau sắp xếp do cơ quan có thẩm quyền thành lập, tổ chức lại quyết định; (iii) kiên quyết tổ chức lại hoặc giải thể các đơn vị hoạt động không hiệu quả, nhất là đơn vị ba năm liên tiếp bị cơ quan có thẩm quyền đánh giá hoạt động không

hiệu quả hoặc không còn chức năng, nhiệm vụ cung cấp dịch vụ SNC, phục vụ quản lý nhà nước; (iv) việc chuyển giao đơn vị SNCL giữa các cơ quan quản lý (như chuyển trường học, trạm y tế về UBND cấp xã) thực hiện theo nguyên tắc chuyển giao nguyên trạng, gắn với hoàn tất kịp thời thủ tục điều chuyển tài sản và biên chế viên chức theo quy định, không để khoảng trống quản lý.

Đồng thời, rà soát, bố trí số lượng cấp phó của người đứng đầu đơn vị SNCL theo đúng khung quy định: đơn vị có số lượng người làm việc được giao từ 20 người trở xuống bố trí không quá 02 cấp phó, trên 20 người bố trí không quá 03 cấp phó; riêng bệnh viện hạng 1 trở lên, đơn vị sự nghiệp y tế làm nhiệm vụ kiểm soát và phòng, chống bệnh tật tuyến tỉnh hạng 1 trở lên và trường phổ thông có nhiều cấp học quy mô từ 40 lớp trở lên được bố trí không quá 03 cấp phó. Trường hợp sắp xếp, tổ chức lại làm số lượng cấp phó cao hơn quy định thì phải xây dựng lộ trình bố trí lại, chậm nhất 05 năm kể từ ngày quyết định sắp xếp tổ chức bộ máy có hiệu lực phải bảo đảm đúng khung số lượng cấp phó; việc xác định số lượng cấp phó cụ thể của từng đơn vị căn cứ vào vị trí pháp lý, chức năng, nhiệm vụ, quy mô người làm việc, số đầu mối trực thuộc và phạm vi, tính chất hoạt động chuyên môn của đơn vị.

Một là, đối với lĩnh vực giáo dục và đào tạo

Lĩnh vực giáo dục chiếm trên 86% tổng số đơn vị SNCL, là lĩnh vực tác động trực tiếp nhất đến đời sống Nhân dân. Giải pháp sắp xếp cần quán triệt quan điểm "giáo dục công lập là trụ cột" theo Nghị quyết số 71-NQ/TW: giữ ổn định toàn bộ mạng lưới trường mầm non, tiểu học, trung học cơ sở và trung học phổ thông ở các xã, phường, bảo đảm "đủ trường, đủ lớp, đủ giáo viên" đáp ứng nhu cầu học tập, nhất là ở các khu công nghiệp, khu đô thị mới có dân số tăng nhanh. Không sáp nhập cơ học các trường phổ thông mà chỉ sắp xếp khi thực sự có điều kiện về cơ sở vật chất và không ảnh hưởng đến quyền học tập của học sinh. Phấn đấu đến năm 2030 có ít nhất 80% trường phổ thông đạt chuẩn quốc gia. Các trường học trên địa bàn xã, phường chuyển về trực thuộc UBND cấp xã quản lý, đồng thời bảo đảm sự chỉ đạo chuyên môn thống nhất

của ngành giáo dục (Sở Giáo dục và Đào tạo), tránh tình trạng "khoán trắng" cho cấp xã dẫn đến không đồng đều về chất lượng.

Cần đặc biệt giải quyết nghịch lý "tinh giản biên chế" và "đủ giáo viên" trong lĩnh vực giáo dục. Cách tiếp cận này cần tiếp tục trong giai đoạn tới: tinh giản ở những vị trí, bộ phận không cần thiết (giảm đầu mối quản lý, giảm bộ phận phục vụ, sắp xếp lại vị trí hỗ trợ) nhưng bảo đảm đủ giáo viên đứng lớp theo định mức, nhất là ở các bậc mầm non và tiểu học có quy mô tăng nhanh. Đây là cách vận dụng sáng tạo chủ trương chung phù hợp với đặc thù lĩnh vực. Theo Nghị quyết số 71-NQ/TW, phụ cấp ưu đãi nghề giáo viên tối thiểu 70% (100% với vùng khó khăn) sẽ góp phần giữ chân đội ngũ và thu hút nhân lực chất lượng vào ngành.

Hai là, đối với lĩnh vực giáo dục nghề nghiệp

Đối với hệ thống giáo dục nghề nghiệp, giáo dục thường xuyên và đại học, cần thực hiện sắp xếp mạnh mẽ hơn theo hướng tinh gọn, nâng cao chất lượng và tự chủ. Tiếp tục hợp nhất các trung tâm Giáo dục nghề nghiệp - Giáo dục thường xuyên cấp huyện cũ có chức năng tương đồng; quy hoạch lại hệ thống trường trung cấp, cao đẳng, đại học theo lộ trình sáp nhập và nâng cao chất lượng (theo Đề án sắp xếp của tỉnh, đến năm 2028 hoàn thành sáp nhập các trường cao đẳng sư phạm vào Trường Đại học Thái Bình, đổi tên thành Trường Đại học Tổng hợp Hưng Yên). Yêu cầu các trường nghề, cao đẳng, đại học công lập xây dựng lộ trình tự chủ tài chính hoàn toàn vào năm 2030. Gắn đào tạo nghề với nhu cầu thị trường lao động và định hướng phát triển công nghiệp, dịch vụ của tỉnh.

Việc sắp xếp cần gắn chặt với định hướng phát triển kinh tế của tỉnh. Hưng Yên là tỉnh công nghiệp hóa nhanh, có nhiều khu công nghiệp lớn, nhu cầu lao động kỹ thuật rất cao; do đó hệ thống giáo dục nghề nghiệp cần được tổ chức lại theo hướng gắn đào tạo với nhu cầu doanh nghiệp, đào tạo theo "đặt hàng" của thị trường lao động. Khuyến khích mô hình hợp tác giữa cơ sở giáo dục nghề nghiệp với doanh nghiệp trong khu công nghiệp (đào tạo kép, thực hành tại doanh nghiệp). Đẩy mạnh tự chủ tài chính đối với các trường nghề có

khả năng; nâng cao chất lượng đào tạo đạt chuẩn quốc gia và khu vực. Phần đầu ít nhất 80% cơ sở giáo dục nghề nghiệp đạt chuẩn quốc gia theo định hướng của Nghị quyết số 71-NQ/TW.

Ba là, đối với lĩnh vực y tế

Quán triệt Nghị quyết số 72-NQ/TW, sắp xếp hệ thống y tế tinh gọn, hiệu quả, phù hợp mô hình chính quyền địa phương, bảo đảm liên kết, hỗ trợ kịp thời giữa các cấp chuyên môn. Cụ thể là tiếp tục sắp xếp, tổ chức lại các bệnh viện đa khoa khu vực và các đơn vị y tế tuyến tỉnh theo hướng giảm số lượng, tăng quy mô, phạm vi khám, chữa bệnh; đầu tư cơ sở vật chất và nhân lực cho các trạm y tế xã, đồng thời thiết lập cơ chế liên kết chuyên môn với tuyến trên (tư vấn, hội chẩn từ xa, luân chuyển bác sĩ). Phần đầu đến năm 2027, mỗi trạm y tế cấp xã có ít nhất 4 - 5 bác sĩ theo mục tiêu Nghị quyết số 72-NQ/TW. Nâng cao năng lực chuyên môn tuyến cơ sở để giảm tình trạng vượt tuyến. Tháo gỡ vướng mắc về cơ chế thanh toán bảo hiểm y tế, điều kiện then chốt để các bệnh viện duy trì và nâng cao mức độ tự chủ tài chính. Theo Nghị quyết số 72-NQ/TW, ưu tiên dành trụ sở dôi dư sau sắp xếp cho cơ sở y tế.

Trong sắp xếp y tế, cần đặc biệt chú ý không để xảy ra gián đoạn dịch vụ trong quá trình chuyển đổi mô hình quản lý. Sau khi chuyển trạm y tế về UBND cấp xã, cần thiết lập ngay cơ chế phối hợp chuyên môn chặt chẽ giữa trạm y tế xã với các bệnh viện đa khoa khu vực và tuyến tỉnh, thông qua hệ thống hội chẩn, tư vấn từ xa (telemedicine), luân chuyển bác sĩ định kỳ và cơ chế chuyển tuyến nhanh. Ngoài ra, theo Nghị quyết số 72-NQ/TW, từ năm 2026 người dân được khám sức khỏe định kỳ miễn phí ít nhất 1 lần/năm, có sổ sức khỏe điện tử, bảo hiểm y tế bao phủ trên 95% dân số, đây là nền tảng để hệ thống y tế cơ sở phát huy vai trò chăm sóc sức khỏe ban đầu, giảm tải cho tuyến trên. Đối với lĩnh vực y tế, đặc thù "vừa có khả năng tự chủ (ở tuyến tỉnh), vừa mang tính công ích thuần túy (ở tuyến cơ sở)" đòi hỏi cách tiếp cận phân hóa: bệnh viện tuyến tỉnh đẩy mạnh tự chủ, mở rộng dịch vụ theo yêu cầu; y tế cơ sở và dự phòng tiếp tục được Nhà nước bảo đảm nguồn lực.

Bốn là, đối với lĩnh vực khoa học và công nghệ

Quán triệt Nghị quyết số 57-NQ/TW, giao quyền tự chủ toàn diện cho các tổ chức khoa học - công nghệ công lập: tự chủ về tổ chức, cán bộ, tài chính và chuyên môn; áp dụng cơ chế khoán chi, chấp nhận rủi ro trong nghiên cứu; đẩy mạnh cơ chế đặt hàng nghiên cứu và liên kết với doanh nghiệp. Sắp xếp, hợp nhất các đơn vị có chức năng tương đồng; mỗi sở cơ bản chỉ giữ một đơn vị phục vụ quản lý nhà nước. Xây dựng cơ chế thu hút, trọng dụng nhân lực chất lượng cao trong lĩnh vực khoa học - công nghệ (nghiên cứu cơ chế liên thông nhân lực công - tư). Gắn hoạt động khoa học - công nghệ với nhu cầu phát triển nông nghiệp công nghệ cao, công nghiệp chế biến và chuyển đổi số của tỉnh.

Phát huy vai trò là động lực phát triển trong bối cảnh tỉnh đẩy mạnh công nghiệp hóa và chuyển đổi số. Các tổ chức khoa học - công nghệ công lập cần được trao quyền tự chủ toàn diện, gắn nghiên cứu với ứng dụng và chuyển giao công nghệ phục vụ phát triển nông nghiệp công nghệ cao, công nghiệp chế biến – chế tạo và chuyển đổi số của tỉnh. Áp dụng cơ chế đặt hàng nghiên cứu, khoán chi đến sản phẩm cuối cùng, chấp nhận rủi ro trong nghiên cứu theo tinh thần Nghị quyết số 57-NQ/TW. Xây dựng cơ chế hợp tác chặt chẽ giữa tổ chức khoa học - công nghệ với doanh nghiệp và các trường đại học trên địa bàn, hình thành hệ sinh thái đổi mới sáng tạo của tỉnh.

Năm là, đối với lĩnh vực văn hóa, thể thao và du lịch.

Triển khai thực hiện các nội dung của Nghị quyết số 80-NQ/TW về phát triển văn hóa, thực hiện sắp xếp các đơn vị sự nghiệp văn hóa theo hướng đa chức năng, hiệu quả. Tiếp tục hợp nhất các trung tâm văn hóa, trung tâm thể thao, đài truyền thanh - truyền hình cấp huyện cũ thành các đơn vị đa chức năng thuộc cấp tỉnh hoặc chuyển về cấp xã; tổ chức tại mỗi xã, phường các hoạt động dịch vụ văn hóa - thể thao - thông tin thông qua Trung tâm Dịch vụ tổng hợp cấp xã. Bảo đảm 100% chính quyền địa phương có thiết chế văn hóa đáp ứng nhu cầu của người dân. Nhà nước tiếp tục bảo đảm nguồn lực cho văn hóa (bố trí tối thiểu 2% tổng chi ngân sách hằng năm theo Nghị quyết số 80-

NQ/TW), đồng thời đẩy mạnh xã hội hóa, phát triển công nghiệp văn hóa. Đẩy mạnh số hóa di sản, phát triển thư viện số, bảo tàng số.

Ngoài việc tổ chức lại các đơn vị theo hướng đa chức năng, cần đặc biệt khai thác tiềm năng, lợi thế đặc thù của tỉnh Hưng Yên. Tỉnh có hệ thống di sản văn hóa phong phú (khu di tích Phố Hiến), nhiều lễ hội truyền thống, làng nghề; sau hợp nhất với Thái Bình lại có thêm lợi thế về du lịch biển, du lịch sinh thái. Các đơn vị sự nghiệp văn hóa cần phát huy vai trò bảo tồn, phát huy giá trị di sản gắn với phát triển du lịch, công nghiệp văn hóa. Đẩy mạnh số hóa di sản, phát triển các sản phẩm văn hóa số; thu hút đầu tư xã hội hóa vào các thiết chế văn hóa, thể thao hiện đại. Bảo đảm 100% xã, phường có thiết chế văn hóa cơ sở đáp ứng nhu cầu của người dân.

Sáu là, đổi mới lĩnh vực sự nghiệp kinh tế và sự nghiệp khác.

Thực hiện sắp xếp theo hướng tinh gọn mạnh mẽ: mỗi sở, ngành cơ bản chỉ giữ một đơn vị sự nghiệp phục vụ chức năng quản lý nhà nước; các đơn vị sự nghiệp kinh tế đủ điều kiện được chuyển thành công ty cổ phần hoặc công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ (theo Nghị quyết số 79-NQ/TW). Rà soát, lập danh mục và xây dựng lộ trình chuyển đổi cụ thể cho từng đơn vị. Đối với các đơn vị chuyển đổi, cần bảo đảm quyền lợi của viên chức (chuyển sang chế độ hợp đồng lao động, bảo lưu quyền lợi); đối với các đơn vị giữ lại, cần trao quyền tự chủ cao gắn với trách nhiệm giải trình. Ở cấp xã, tổ chức tốt các Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng hoạt động theo cơ chế tự bảo đảm chi thường xuyên.

4.2.4. Nâng cao năng lực quản trị đơn vị sự nghiệp công lập

Xuất phát từ thực trạng năng lực quản trị hiện đại, chất lượng đội ngũ và động lực đổi mới của một bộ phận cán bộ, viên chức còn hạn chế, nâng cao năng lực quản trị của các đơn vị SNCL trở thành yêu cầu cấp thiết, quyết định hiệu quả vận hành sau sắp xếp.

4.2.4.1. Tự chủ thực hiện nhiệm vụ

Trao quyền tự chủ thực chất cho các đơn vị SNCL trong thực hiện nhiệm vụ chuyên môn, theo phân loại được quy định. Đối với các đơn vị tự

chủ cao (nhóm 1, nhóm 2), cần trao quyền toàn diện trong quyết định kế hoạch hoạt động, chương trình, nội dung dịch vụ, phương thức cung ứng, lựa chọn đối tác hợp tác. Đối với các đơn vị nhóm 3, nhóm 4, trao quyền tự chủ phù hợp với mức độ năng lực và điều kiện của đơn vị. Tách bạch chức năng quản lý nhà nước của cơ quan chủ quản (các sở, ngành) khỏi chức năng quản trị, điều hành của đơn vị, cơ quan chủ quản tập trung hướng dẫn chuyên môn, kiểm tra, giám sát, giảm can thiệp vào hoạt động điều hành cụ thể. Theo Nghị quyết số 79-NQ/TW, áp dụng mô hình quản trị và điều hành đơn vị SNCL theo tiêu chuẩn, chuẩn mực tiên tiến, gắn với trách nhiệm người đứng đầu; thí điểm thành lập bộ phận tư vấn chuyên sâu và thuê giám đốc điều hành đối với các đơn vị tự chủ cao; không tổ chức Hội đồng quản lý trong đơn vị SNCL.

Việc tách bạch quản lý nhà nước khỏi quản trị đơn vị là điều kiện tiên quyết để các đơn vị thực sự tự chủ và phát huy tính năng động, sáng tạo. Thực tế ở nhiều nơi, cơ quan chủ quản vẫn can thiệp sâu vào hoạt động điều hành (phê duyệt kế hoạch chi tiết, quyết định nhân sự cụ thể, kiểm soát từng quyết định mua sắm), khiến đơn vị mất tính chủ động. Cần chuyển sang cơ chế: cơ quan chủ quản ban hành tiêu chuẩn, quy chuẩn, mục tiêu kết quả đầu ra cần đạt; đơn vị tự quyết định cách thức thực hiện để đạt kết quả; cơ quan chủ quản đánh giá theo kết quả đầu ra chứ không kiểm soát quy trình.

Để quyền tự chủ về tổ chức bộ máy đi vào thực chất, cần chỉ đạo các đơn vị SNCL khẩn trương xây dựng, hoàn thiện Đề án tự chủ trình cấp có thẩm quyền phê duyệt. Đối với đơn vị tự bảo đảm chi thường xuyên và chi đầu tư, đơn vị tự bảo đảm chi thường xuyên, Đề án tự chủ bao gồm các nội dung tự chủ về thực hiện nhiệm vụ, tổ chức bộ máy, nhân sự và tài chính; trên cơ sở Đề án được phê duyệt, đơn vị được quyền quyết định thành lập, tổ chức lại, giải thể các đơn vị thuộc phạm vi quản lý và quyết định số lượng cấp phó phù hợp với chức năng, nhiệm vụ. Đối với đơn vị tự bảo đảm một phần chi thường xuyên và đơn vị do NSNN bảo đảm chi thường xuyên, Đề án tự chủ phải xác định rõ mục tiêu, định hướng phát triển; lộ trình nâng cao mức độ tự chủ về nhiệm vụ, tổ chức bộ máy, nhân sự, tài chính và nâng cao chất lượng dịch vụ

SNC trong mỗi giai đoạn 5 năm. Việc thành lập các phòng và tổ chức cấu thành bên trong của các đơn vị này phải bảo đảm tiêu chí theo quy định; đề cao trách nhiệm cá nhân và cơ chế kiểm soát, giám sát đối với người đứng đầu.

Nội dung tự chủ về tổ chức bộ máy nêu trên cần bám sát quy định mới tại Nghị định số 299/2026/NĐ-CP ngày 28/7/2026 của Chính phủ. Theo đó, quyền tự chủ về tổ chức bộ máy được phân biệt theo mức độ tự chủ tài chính của từng đơn vị: đơn vị tự bảo đảm chi thường xuyên và chi đầu tư hoặc tự bảo đảm chi thường xuyên được quyết định thành lập, tổ chức lại, giải thể các đơn vị trực thuộc theo đề án tự chủ đã được phê duyệt; đối với đơn vị do NSNN bảo đảm hoặc bảo đảm một phần chi thường xuyên, việc tổ chức lại không được làm tăng số lượng người hưởng lương từ NSNN. Thực hiện hiệu quả Nghị định số 299/2026/NĐ-CP bảo đảm cho quá trình sắp xếp, tổ chức lại các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên đúng nguyên tắc, điều kiện, trình tự, thẩm quyền và gắn tự chủ tổ chức bộ máy với tự chủ tài chính.

4.2.4.2. Đổi mới quản lý biên chế và nâng cao chất lượng viên chức

Tiếp tục thực hiện tinh giản biên chế theo mục tiêu giảm tối thiểu 10% biên chế sự nghiệp hưởng lương từ ngân sách so với năm 2025, gắn với cơ cấu lại đội ngũ viên chức. Hoàn thiện và vận hành thực chất vị trí việc làm: rà soát, cập nhật đề án vị trí việc làm phù hợp với mô hình tổ chức mới sau hợp nhất; xây dựng bản mô tả công việc và khung năng lực cụ thể cho từng vị trí; gắn tuyển dụng, sử dụng, đánh giá, đãi ngộ với vị trí việc làm và kết quả thực hiện nhiệm vụ, bản mô tả phải trở thành công cụ điều hành thực chất, không chỉ là văn bản tuân thủ quy định. Giải quyết nghịch lý dôi dư cục bộ, nhưng thiếu hụt tổng thể, vừa tinh giản biên chế theo lộ trình, vừa bổ sung kịp thời cho nơi thực sự thiếu (đặc biệt là giáo viên, bác sĩ tuyến cơ sở). Xây dựng cơ chế thu hút, trọng dụng nhân tài; hoàn thiện cơ chế động lực (gắn thu nhập tăng thêm, khen thưởng với kết quả công việc); có chính sách thỏa đáng đối với viên chức dôi dư (nghỉ hưu trước tuổi, đào tạo lại, chuyển vị trí).

Đẩy mạnh đào tạo, bồi dưỡng nâng cao chất lượng đội ngũ: xây dựng kế hoạch đào tạo gắn với yêu cầu vị trí việc làm và chuyển đổi số; chú trọng bồi dưỡng kỹ năng quản trị hiện đại, kỹ năng số, đạo đức công vụ, năng lực phục vụ; có chương trình đào tạo riêng cho đội ngũ viên chức tại các đơn vị cấp xã mới thành lập (yêu cầu năng lực đa ngành). Đặc biệt, đối với Trung tâm Dịch vụ tổng hợp cấp xã hiện chỉ được giao khoảng 5 - 7 biên chế/đơn vị, cần: kiến nghị Trung ương sớm ban hành hướng dẫn về định mức biên chế phù hợp; rà soát bổ sung biên chế từ nguồn tinh giản ở các đơn vị khác; tổ chức chia sẻ nhân lực chuyên môn theo cụm liên xã; đào tạo đội ngũ theo hướng đa năng.

4.2.4.3. Đẩy mạnh thực hiện cơ chế tự chủ tài chính

Đây là nội dung tháo gỡ điểm nghẽn lớn nhất. Kết quả khảo sát cho thấy nhiệm vụ rà soát, sắp xếp danh mục dịch vụ SNC sử dụng NSNN được đánh giá rất cần thiết cao nhất (73,9%); tiếp đến là ban hành đầy đủ định mức kinh tế - kỹ thuật, điều chỉnh giá, phí dịch vụ công theo lộ trình (70,0%).

Theo định hướng sắp xếp đơn vị SNCL tại Công văn 59-CV/BCĐ ngày 12/9/2025 về việc sắp xếp đơn vị sự nghiệp, doanh nghiệp nhà nước và đầu mối bên trong các cơ quan, tổ chức trong hệ thống chính trị, hệ thống đơn vị SNCL tỉnh được cơ cấu lại theo hướng đẩy mạnh tự chủ tài chính và nâng cao hiệu quả hoạt động. Theo phương án, dự kiến sau khi sắp xếp, toàn tỉnh có 07 đơn vị tự bảo đảm chi thường xuyên và chi đầu tư; 139 đơn vị tự bảo đảm chi thường xuyên; 82 đơn vị tự bảo đảm một phần chi thường xuyên; 1.324 đơn vị do ngân sách nhà nước bảo đảm chi thường xuyên [14].

Cần thực hiện các nhiệm vụ cụ thể: rà soát, ban hành danh mục dịch vụ sự nghiệp công sử dụng NSNN, phân định rõ dịch vụ Nhà nước bảo đảm, dịch vụ đặt hàng/đầu thầu và dịch vụ xã hội hóa. Đẩy nhanh xây dựng định mức kinh tế - kỹ thuật cho từng loại dịch vụ và lộ trình chuyển từ phí sang giá dịch vụ theo Nghị định số 111/2025/NĐ-CP (tính đúng, tính đủ tiền lương, chi phí trực tiếp, chi phí quản lý, khấu hao), phân đấu hoàn thành vào Quý IV năm 2030. Thực hiện lộ trình nâng mức tự chủ theo hướng phân hóa: đối với đơn vị

có khả năng (bệnh viện tuyến tỉnh, trường nghề - đại học, đơn vị khoa học - công nghệ, sự nghiệp kinh tế), thúc đẩy chuyển lên nhóm tự chủ cao hơn; đối với đơn vị công ích thuần túy (giáo dục phổ thông, y tế dự phòng - cơ sở, văn hóa cơ sở), Nhà nước tiếp tục bảo đảm. Đổi mới phương thức phân bổ NSNN: chuyển từ cấp phát bình quân sang đặt hàng, giao nhiệm vụ, đấu thầu theo kết quả đầu ra, gắn kinh phí với số lượng và chất lượng dịch vụ thực tế cung ứng.

Việc thực hiện tự chủ tài chính cần lưu ý ba vấn đề then chốt. Thứ nhất, tự chủ phải đi đôi với trách nhiệm giải trình. Đối với đơn vị tự chủ cao, cần trao quyền thực chất (quyết định sử dụng nguồn thu, mức chi, thu nhập tăng thêm), đồng thời xây dựng cơ chế giám sát, kiểm toán nội bộ và báo cáo tài chính công khai. Thứ hai, lộ trình chuyển từ phí sang giá dịch vụ phải phù hợp với khả năng chi trả của người dân, không thể tăng giá đột ngột mà cần có bước đi phù hợp, gắn với chính sách hỗ trợ trực tiếp cho đối tượng khó khăn (cấp thẻ bảo hiểm y tế, hỗ trợ học phí). Kết quả khảo sát cho thấy nhiệm vụ "chuyển đơn vị sang tự chủ tài chính" chỉ được 56,9% ý kiến đánh giá rất cần thiết, mức thận trọng, cho thấy đội ngũ ủng hộ hoàn thiện tiền đề (danh mục, định mức) nhưng thận trọng với chuyển đổi tự chủ vội vàng. Thứ ba, theo Nghị định số 60/2021/NĐ-CP, sau mỗi giai đoạn 5 năm phải chuyển tối thiểu 30% đơn vị nhóm 3 lên mức tự chủ cao hơn, tỉnh cần xây dựng lộ trình cụ thể, xác định rõ từng đơn vị và điều kiện cần đáp ứng để chuyển lên nhóm cao hơn.

Đối với quản lý và khai thác tài sản công, cần đẩy nhanh rà soát, sắp xếp, xử lý tài sản dôi dư sau sắp xếp, hợp nhất; chuyển đổi mục đích sử dụng hợp lý (ưu tiên cho y tế, giáo dục, văn hóa theo Nghị quyết số 72-NQ/TW); khai thác nguồn lực từ tài sản (cho thuê, liên doanh, liên kết) để tạo nguồn thu phục vụ tái đầu tư và chuyển đổi số, đây là dư địa lớn chưa được khai thác (kết quả khảo sát cho thấy "sử dụng cơ sở vật chất, trụ sở hiệu quả" chỉ đạt 80,0% đánh giá tốt, thuộc nhóm thấp nhất).

4.2.4.4. *Bảo đảm công khai, minh bạch*

Thực hiện công khai, minh bạch là điều kiện quan trọng để nâng cao trách nhiệm giải trình, ngăn ngừa tiêu cực và tạo niềm tin của người dân. Cần công khai đầy đủ: quy chế chi tiêu nội bộ, tài chính, ngân sách; quy trình tuyển dụng, đánh giá, bổ nhiệm; danh mục, chất lượng và giá dịch vụ; kết quả hoạt động và kết quả đánh giá chất lượng dịch vụ. Tăng cường trách nhiệm giải trình của người đứng đầu theo Nghị quyết số 79-NQ/TW, gắn trách nhiệm người đứng đầu với kết quả hoạt động, sử dụng nguồn lực và chất lượng dịch vụ. Xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá chất lượng dịch vụ; thực hiện kiểm định, đánh giá độc lập, công khai kết quả. Phát triển cơ chế để người dân trực tiếp phản hồi, đánh giá chất lượng dịch vụ, ứng dụng nền tảng số (theo Nghị quyết số 79-NQ/TW về "ứng dụng công nghệ số để người dân trực tiếp đánh giá chất lượng, hiệu quả, mức độ hài lòng đối với các dịch vụ", nhiệm vụ được 69,5% ý kiến khảo sát đánh giá là rất cần thiết). Các cơ quan quản lý nhà nước phối hợp với các đơn vị SNCL tăng cường ứng dụng công nghệ số để người dân trực tiếp đánh giá chất lượng, hiệu quả, mức độ hài lòng đối với các dịch vụ SNC do các đơn vị SNCL cung ứng.

Phát huy vai trò giám sát trực tiếp của Mặt trận Tổ quốc, các đoàn thể và cộng đồng dân cư đối với hoạt động của các đơn vị SNCL trên địa bàn.

4.2.4.5. *Đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin*

Những lợi ích của chuyển đổi số đối với đơn vị SNCL là cắt giảm chi phí vận hành, tiếp cận được nhiều khách hàng hơn trong thời gian dài hơn, lãnh đạo ra quyết định nhanh chóng và chính xác hơn nhờ hệ thống báo cáo thông suốt kịp thời, tối ưu hóa được năng suất làm việc của viên chức, người lao động... từ đó tăng chất lượng, hiệu quả hoạt động và tính cạnh tranh của đơn vị SNCL. Do đó đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin và chuyển đổi số toàn diện trong các đơn vị SNCL được xác định là khâu đột phá để đạt được mục tiêu mà Nghị quyết số 57-NQ/TW đã đề ra là đến năm 2030 kinh tế số đạt tối thiểu 30% GDP. Kết quả khảo sát cho thấy "đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin" được 97,5% ý kiến đánh giá là rất cần thiết. Cần triển khai trên các

nội dung: xây dựng chiến lược và lộ trình chuyển đổi số riêng cho khu vực SNC; đầu tư phát triển hạ tầng số đồng bộ (kết hợp ngân sách, xã hội hóa, tận dụng hạ tầng dùng chung); số hóa hồ sơ, tài liệu, quy trình nghiệp vụ; xây dựng cơ sở dữ liệu chuyên ngành liên thông cơ sở dữ liệu dân cư quốc gia.

Theo từng lĩnh vực: trong y tế, triển khai hồ sơ bệnh án điện tử, sổ sức khỏe điện tử, đăng ký khám chữa bệnh trực tuyến, hệ thống tư vấn, hội chẩn từ xa kết nối tuyến trên - tuyến dưới; trong giáo dục, phát triển học liệu số, hệ thống quản lý trường học, học bạ điện tử; trong văn hóa, hoàn thành số hóa di sản, phát triển thư viện số, bảo tàng số. Đặc biệt, cần khắc phục tình trạng thiếu nhân lực công nghệ thông tin ở cấp cơ sở: đào tạo nâng cao năng lực số cho toàn bộ đội ngũ; tuyển dụng, thu hút nhân lực công nghệ thông tin cho cấp xã; tổ chức mạng lưới hỗ trợ kỹ thuật theo cụm liên xã; phát huy vai trò tổ công nghệ số cộng đồng. Bảo đảm an toàn, an ninh thông tin và bảo mật dữ liệu trong quá trình chuyển đổi số, nhất là dữ liệu nhạy cảm (sức khỏe, giáo dục).

4.2.5. Hoàn thiện phương thức đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị sự nghiệp công lập

Nhiều hạn chế trong đổi mới thời gian qua bắt nguồn từ sự thiếu đồng bộ, chậm hoàn thiện của cơ chế, chính sách; vì vậy, hoàn thiện phương thức đổi mới tổ chức và hoạt động là giải pháp có tính nền tảng, tạo hành lang để các giải pháp khác phát huy hiệu quả.

Ban hành đầy đủ các chương trình, kế hoạch, đề án cụ thể hóa từng nhóm giải pháp, trong đó xác định rõ mục tiêu, lộ trình, phân kỳ thực hiện, nguồn lực bảo đảm và cơ chế phối hợp. Mỗi đề án phải được xây dựng trên cơ sở khảo sát, đánh giá thực trạng nghiêm túc; lấy ý kiến rộng rãi từ các sở, ngành, đơn vị và đối tượng liên quan; phải có tính khả thi cao, phù hợp với điều kiện thực tiễn của tỉnh sau hợp nhất và trong mô hình chính quyền hai cấp. Phân kỳ rõ ràng: giai đoạn 2026 - 2028 tập trung hoàn thiện thể chế, chuẩn hóa tổ chức, tháo gỡ điểm nghẽn; giai đoạn 2028 - 2030 tập trung đẩy mạnh tự chủ, chuyển đổi số và hoàn thành mục tiêu.

Tiếp tục đẩy mạnh công tác thông tin, tuyên truyền, vận động, thuyết phục bảo đảm “công tác tư tưởng đi trước một bước” trong mọi khâu của quá trình đổi mới. Nâng cao chất lượng tuyên truyền theo hướng cụ thể, sát đối tượng, sát cơ sở; kết hợp tuyên truyền trên phương tiện truyền thông đại chúng với tuyên truyền nội bộ, đối thoại trực tiếp; kịp thời bác bỏ thông tin sai lệch, định hướng dư luận. Chú trọng tuyên truyền bằng kết quả, bằng mô hình điển hình giúp cán bộ, viên chức và người dân thấy rõ lợi ích của đổi mới trong thực tế, từ đó tự nguyện tham gia, ủng hộ.

Thực hiện phân công, phân cấp cụ thể nhiệm vụ, quyền hạn của các cơ quan, đơn vị theo phương châm “rõ người, rõ việc, rõ trách nhiệm, rõ thời hạn, rõ kết quả”. Theo đó, Tỉnh ủy, Ban Thường vụ Tỉnh ủy lãnh đạo, chỉ đạo toàn diện; HĐND tỉnh quyết định chính sách, giám sát; UBND tỉnh tổ chức thực hiện, bố trí nguồn lực; Sở Nội vụ tham mưu tổng hợp; Sở Tài chính tham mưu cơ chế tài chính; các sở quản lý ngành hướng dẫn chuyên môn và sắp xếp lĩnh vực; UBND cấp xã quản lý trực tiếp các đơn vị trên địa bàn; các đơn vị SNCL và người đứng đầu chịu trách nhiệm triển khai. Mỗi nhiệm vụ phải có người chịu trách nhiệm cụ thể, có thời hạn hoàn thành và có cơ chế đánh giá kết quả.

Trong hoàn thiện phương thức đổi mới, chủ trương “đẩy mạnh tự chủ” cần được vận dụng linh hoạt, có lộ trình và mức độ phù hợp với từng loại hình đơn vị, không áp dụng đồng loạt cho mọi đơn vị: đối với các đơn vị có khả năng xã hội hóa cao (giáo dục nghề nghiệp, một số dịch vụ y tế, khoa học - công nghệ), đẩy mạnh tự chủ toàn diện gắn với tính đúng, tính đủ giá dịch vụ và quản trị theo kết quả; đối với các đơn vị cung ứng dịch vụ cơ bản, thiết yếu, phục vụ vùng khó khăn và nhóm yếu thế, Nhà nước tiếp tục giữ vai trò bảo đảm, chỉ mở rộng tự chủ ở mức độ phù hợp nhằm giữ vững khả năng tiếp cận dịch vụ công và mục tiêu công bằng xã hội. Theo đó, việc mở rộng tự chủ luôn gắn chặt với tính chất, sứ mệnh phục vụ của từng loại hình đơn vị, bảo đảm hài hòa giữa nâng cao hiệu quả, tự chủ với việc giữ vững định hướng phục vụ của dịch vụ công và vai trò bảo đảm của Nhà nước đối với các dịch vụ cơ bản, thiết yếu.

4.2.6. Đẩy mạnh xã hội hóa dịch vụ sự nghiệp công

Đẩy mạnh xã hội hóa vừa khắc phục tình trạng xã hội hóa dịch vụ sự nghiệp công còn chậm, vừa huy động nguồn lực xã hội, giảm áp lực lên ngân sách nhà nước và tạo động lực cạnh tranh để nâng cao chất lượng dịch vụ.

Hoàn thiện cơ chế, chính sách khuyến khích tư nhân và các tổ chức xã hội tham gia cung ứng dịch vụ SNC. Cần ban hành các chính sách ưu đãi về đất đai, thuế, tín dụng, thủ tục hành chính để thu hút đầu tư vào lĩnh vực giáo dục, y tế, dạy nghề, văn hóa, thể thao. Theo Nghị quyết số 72-NQ/TW, không áp thuế thu nhập doanh nghiệp đối với cơ sở y tế hoạt động không vì lợi nhuận, đây là chính sách cần áp dụng ngay để thúc đẩy xã hội hóa y tế. Khuyến khích phát triển các cơ sở giáo dục, y tế ngoài công lập chất lượng cao ở khu vực đô thị, khu công nghiệp (nơi có nhu cầu lớn và khả năng chi trả tốt), nhằm giảm tải cho hệ thống công lập và đáp ứng nhu cầu đa dạng của người dân.

Đẩy mạnh cơ chế Nhà nước đặt hàng, giao nhiệm vụ hoặc đấu thầu cung cấp dịch vụ SNC, bảo đảm sự bình đẳng giữa cơ sở công lập và ngoài công lập trong tiếp cận nguồn NSNN. Chuyển mạnh từ cơ chế Nhà nước hỗ trợ trực tiếp cho cơ sở công lập sang hỗ trợ trực tiếp cho đối tượng thụ hưởng (cấp thẻ bảo hiểm y tế, hỗ trợ học phí cho học sinh nghèo, hỗ trợ chi phí cho người yếu thế) theo định hướng của Nghị quyết số 79-NQ/TW. Cơ chế này vừa bảo đảm an sinh xã hội, vừa tạo môi trường cạnh tranh bình đẳng, để người dân có quyền lựa chọn nơi cung ứng dịch vụ.

Đẩy mạnh hợp tác công - tư (PPP) và liên doanh, liên kết trong đầu tư xây dựng và vận hành các cơ sở sự nghiệp, nhất là trong các lĩnh vực y tế, giáo dục, văn hóa, thể thao. Khuyến khích các hình thức: liên doanh, liên kết giữa đơn vị SNCL với doanh nghiệp để khai thác hiệu quả cơ sở vật chất, trang thiết bị và nguồn lực; phát triển dịch vụ chất lượng cao theo yêu cầu (khám chữa bệnh theo yêu cầu, trường chất lượng cao, cơ sở thể thao tiêu chuẩn quốc tế); đầu tư xây dựng cơ sở sự nghiệp mới theo hình thức PPP; thuê ngoài (outsourcing) một số dịch vụ hỗ trợ không phải chức năng cốt lõi (vệ sinh, ăn uống, bảo vệ, vận chuyển).

Theo Nghị quyết số 80-NQ/TW, đẩy mạnh xã hội hóa cung cấp dịch vụ công trong lĩnh vực văn hóa, hướng tới mục tiêu công nghiệp văn hóa đóng góp 7% GDP vào năm 2030. Khai thác tiềm năng du lịch văn hóa gắn với phát triển dịch vụ SNC. Trong lĩnh vực thể dục, thể thao, thu hút đầu tư xã hội hóa xây dựng cơ sở hạ tầng thể thao hiện đại, phục vụ cả mục tiêu phát triển thể thao thành tích cao và nhu cầu rèn luyện sức khỏe của Nhân dân.

Tuy nhiên, xã hội hóa phải đi đôi với tăng cường quản lý nhà nước về chất lượng và bảo đảm vai trò chủ đạo của Nhà nước. Cần ban hành tiêu chuẩn, quy chuẩn về điều kiện hoạt động, chất lượng dịch vụ cho cả cơ sở công lập và ngoài công lập; tăng cường kiểm tra, giám sát việc tuân thủ; kiên quyết xử lý các cơ sở vi phạm. Đặc biệt, bảo đảm Nhà nước giữ vai trò chủ đạo trong cung ứng dịch vụ cơ bản, thiết yếu cho người dân, không để xã hội hóa dẫn đến giảm khả năng tiếp cận của người nghèo, người yếu thế và người dân ở vùng khó khăn, quán triệt nguyên tắc “không ai bị bỏ lại phía sau” và “kiên quyết không để việc thiếu nguồn lực dẫn tới giảm chất lượng phục vụ người dân” [51].

Việc đẩy mạnh xã hội hóa cần được thực hiện theo cách tiếp cận phân hóa, phù hợp đặc thù từng lĩnh vực và địa bàn. Đối với khu vực đô thị, khu công nghiệp, đẩy mạnh xã hội hóa và PPP; đối với khu vực nông thôn, ven biển còn khó khăn, Nhà nước tiếp tục giữ vai trò chủ đạo, đồng thời có chính sách ưu đãi đặc biệt để thu hút đầu tư. Đối với lĩnh vực giáo dục nghề nghiệp, đại học, y tế chuyên sâu, khoa học – công nghệ, đẩy mạnh xã hội hóa và chuyển đổi; đối với giáo dục phổ thông, y tế dự phòng – cơ sở, văn hóa cơ sở, Nhà nước tiếp tục bảo đảm.

Để xã hội hóa thực sự hiệu quả, cần khắc phục những rào cản. Thứ nhất, rào cản về cơ chế, chính sách: chính sách khuyến khích xã hội hóa chưa đồng bộ, chưa đủ hấp dẫn, nhất là ở các địa bàn khó khăn, cần hoàn thiện theo hướng tạo môi trường đầu tư thông thoáng, ưu đãi thực chất. Thứ hai, rào cản về tâm lý: thói quen dựa vào NSNN của người dân và một số đơn vị (58,3% ý kiến đánh giá là rất khó khăn), do đó cần kiên trì tuyên truyền, vận động và có lộ trình chuyển đổi phù hợp. Thứ ba, rào cản về cạnh tranh: sự e ngại cạnh tranh

với khu vực ngoài công lập (54,6%), cần nhìn nhận cạnh tranh như động lực để các đơn vị công lập đổi mới, nâng cao chất lượng và hiệu quả dịch vụ SNC. Việc nhận diện và chủ động tháo gỡ các rào cản này là điều kiện để xã hội hóa đạt kết quả thực chất.

Xã hội hóa không có nghĩa là Nhà nước buông bỏ trách nhiệm, mà là thay đổi phương thức thực hiện trách nhiệm từ “Nhà nước trực tiếp cung ứng” sang “Nhà nước bảo đảm, định hướng, kiến tạo và huy động nguồn lực xã hội”. Nhà nước vẫn giữ vai trò chủ đạo trong cung ứng dịch vụ cơ bản, thiết yếu; bảo đảm công bằng trong tiếp cận dịch vụ; kiểm soát chất lượng và bảo vệ lợi ích của người dân. Đây chính là điểm khác biệt căn bản giữa xã hội hóa theo định hướng XHCN với tư nhân hóa, thương mại hóa dịch vụ công theo mô hình thị trường tự do. Quán triệt đúng bản chất này là điều kiện để xã hội hóa đi đúng hướng, vừa huy động được nguồn lực xã hội, vừa giữ vững định hướng SNCL và bảo đảm an sinh xã hội.

Trong lĩnh vực y tế, đẩy mạnh xã hội hóa thông qua khuyến khích phát triển các bệnh viện, phòng khám tư nhân ở khu vực đô thị; hợp tác công – tư trong đầu tư trang thiết bị y tế hiện đại; phát triển dịch vụ khám, chữa bệnh theo yêu cầu tại các bệnh viện công lập. Theo Nghị quyết số 72-NQ/TW, chính sách không áp thuế thu nhập doanh nghiệp đối với cơ sở y tế hoạt động không vì lợi nhuận là động lực quan trọng. Trong lĩnh vực giáo dục, khuyến khích phát triển các cơ sở giáo dục ngoài công lập chất lượng cao đáp ứng nhu cầu đa dạng, nhất là ở các khu công nghiệp, khu đô thị. Tuy nhiên, ở các vùng nông thôn, ven biển còn khó khăn, giáo dục và y tế công lập phải giữ vai trò chủ đạo, bảo đảm mọi người dân được tiếp cận dịch vụ cơ bản.

Huy động sự tham gia của cộng đồng và các tổ chức xã hội trong cung ứng và giám sát dịch vụ công. Phát huy vai trò của các hội nghề nghiệp, tổ chức phi lợi nhuận, doanh nghiệp xã hội trong cung ứng dịch vụ; huy động đóng góp tự nguyện của cộng đồng cho phát triển các thiết chế văn hóa, giáo dục, y tế cơ sở; phát huy vai trò giám sát của cộng đồng đối với chất lượng dịch vụ. Sự tham gia của cộng đồng

không chỉ huy động thêm nguồn lực mà còn tăng cường tính minh bạch, trách nhiệm giải trình và sự gắn kết giữa đơn vị cung ứng dịch vụ SNC với người dân.

4.2.7. Tăng cường công tác kiểm tra, đánh giá và sơ kết, rút kinh nghiệm trong đổi mới tổ chức và hoạt động của đơn vị sự nghiệp công lập của tỉnh Hưng Yên

Nhận thức rõ việc kiểm tra, đánh giá không nhằm mục đích “bắt lỗi” mà là công cụ quản trị giúp các cơ quan quản lý nhà nước và chính các đơn vị SNCL kịp thời điều chỉnh hướng đi, tháo gỡ vướng mắc về cơ chế để đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ phục vụ nhân dân.

Về phân công trách nhiệm: Tỉnh ủy, Ban Thường vụ Tỉnh ủy lãnh đạo, chỉ đạo và Ủy ban Kiểm tra Tỉnh ủy kiểm tra, giám sát việc thực hiện; HĐND tỉnh và cấp xã, Mặt trận Tổ quốc và các tổ chức chính trị - xã hội giám sát; UBND tỉnh chỉ đạo, Sở Nội vụ chủ trì, phối hợp với Sở Tài chính, Thanh tra tỉnh và các sở quản lý ngành kiểm tra, đánh giá và tham mưu sơ kết, tổng kết; người đứng đầu cơ quan chủ quản và đơn vị SNCL chịu trách nhiệm tự kiểm tra, đánh giá, báo cáo; người dân và tổ chức sử dụng dịch vụ tham gia giám sát, đánh giá chất lượng dịch vụ.

Để tăng cường công tác kiểm tra, đánh giá, sơ kết và rút kinh nghiệm trong việc đổi mới tổ chức và hoạt động của các đơn vị SNCL, cần thực hiện một cách đồng bộ các giải pháp từ thể chế, cơ chế vận hành cho đến khâu tổ chức thực hiện. Trước hết là để kiểm tra và đánh giá chính xác, cần hoàn thiện hệ thống tiêu chí, tiêu chuẩn đánh giá, bảo đảm “thước đo” minh bạch và khoa học, bao gồm chỉ số về số lượng đơn vị, biên chế, mức độ tự chủ, chi ngân sách, chuyển đổi số, chất lượng dịch vụ, mức độ hài lòng của người dân. Ban hành rõ ràng các tiêu chuẩn, quy chuẩn chất lượng dịch vụ SNC (về y tế, giáo dục, khoa học công nghệ...) làm căn cứ cho việc giám sát và kiểm tra. Đánh giá dựa trên mức độ tự chủ bằng cách phân loại và thiết kế các tiêu chí đánh giá riêng cho từng nhóm đơn vị SNCL (tự bảo đảm chi thường xuyên và đầu tư, tự bảo đảm chi thường xuyên, hoặc đơn vị do Nhà nước bảo đảm kinh phí).

Đổi mới phương thức kiểm tra, giám sát theo hướng chuyển từ kiểm tra mang tính hành chính, đối phó sang giám sát thực chất và liên tục. Xây dựng hệ thống cơ sở dữ liệu số để quản lý, theo dõi tiến độ đổi mới của các đơn vị SNCL. Thực hiện giám sát trực tuyến dựa trên dữ liệu thực tế thay vì chỉ dựa vào báo cáo giấy. Giảm các cuộc kiểm tra định kỳ có báo trước, tập trung vào kiểm tra đột xuất các lĩnh vực dễ xảy ra sai phạm hoặc có nhiều phản ánh từ người dân (như tài chính, đấu thầu, tuyển dụng). Phát huy vai trò giám sát xã hội: Đa dạng hóa nguồn thông tin đánh giá thông qua việc thu thập ý kiến phản hồi, mức độ hài lòng của người dân và tổ chức sử dụng dịch vụ công.

Nâng cao chất lượng công tác sơ kết, tổng kết và rút kinh nghiệm. Sơ kết, tổng kết không được trở thành một thủ tục hình thức mà phải là cơ hội để nhìn thẳng vào thực tế. Tổ chức sơ kết định kỳ 6 tháng, hàng năm và tổng kết theo từng giai đoạn thực hiện đề án đổi mới một cách nghiêm túc. Báo cáo sơ kết tập trung phân tích sâu các hạn chế, yếu kém, chú ý các “điểm nghẽn” và nguyên nhân. ví dụ: tại sao chưa sắp xếp, giảm được số đơn vị SNCL trùng lặp chức năng, nhiệm vụ? tại sao bộ máy vẫn chồng chéo? vì sao chưa thực hiện được tự chủ tài chính?. Từ đó xác định rõ trách nhiệm của từng tổ chức, cá nhân, đặc biệt là người đứng đầu; đồng thời phát hiện, biểu dương và nhân rộng các đơn vị SNCL đổi mới sáng tạo thành công, có cơ chế tài chính linh hoạt và bộ máy tinh gọn, từ đó lan tỏa các mô hình đổi mới hiệu quả.

Gắn kết quả đánh giá với công tác thi đua, khen thưởng và kỷ luật, tức là gắn kết quả kiểm tra, đánh giá với lợi ích trực tiếp của đơn vị và cá nhân. Kết quả đánh giá là căn cứ cốt lõi để bố trí dự toán ngân sách, giao biên chế hoặc quyết định mức độ tự chủ cho giai đoạn tiếp theo. Sử dụng kết quả kiểm tra làm thước đo để quy hoạch, bổ nhiệm, điều chuyển hoặc xử lý kỷ luật đối với lãnh đạo, quản lý đơn vị SNCL. Đối với các đơn vị tự chủ tốt và được đánh giá cao, cần có cơ chế thưởng, tăng thu nhập cho viên chức, người lao động để tạo động lực thi đua mạnh mẽ.

Tiểu kết chương 4

Trên cơ sở khung lý luận ở chương 2 và kết quả phân tích thực trạng ở chương 3, chương 4 đã xác định các yếu tố thuận lợi và khó khăn, thách thức, đề xuất phương hướng và hệ thống các giải pháp đồng bộ nhằm tiếp tục đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên trong thời gian tới.

Về các yếu tố tác động, chương 4 đã nhận diện sáu yếu tố thuận lợi (kinh tế - xã hội phát triển; chính sách phát triển các lĩnh vực xã hội ngày càng đột phá; quan điểm của Đảng về tinh gọn, đổi mới; tư duy quản lý đổi mới; sự đồng thuận của Nhân dân) và sáu yếu tố khó khăn (phân hóa giàu nghèo; cạnh tranh ngoài công lập; nhu cầu dịch vụ tăng cao; điều chỉnh quy hoạch; thiếu kinh phí chuyển đổi số; tâm lý dựa vào ngân sách).

Về phương hướng, chương 4 đã xác định sáu phương hướng cốt lõi: quán triệt quan điểm của Đảng về phát triển các lĩnh vực xã hội; tiếp tục thực hiện chính sách, pháp luật về đổi mới; tăng cường lãnh đạo của cấp ủy; nâng cao hiệu lực quản lý nhà nước; phát huy vai trò chủ động, sáng tạo của đội ngũ viên chức; phát huy giám sát, phản biện xã hội.

Về hệ thống giải pháp, bám sát thực tiễn chương 4 đã đề xuất 7 giải pháp: Một là, nâng cao nhận thức của các chủ thể liên quan; Hai là, tăng cường lãnh đạo của cấp ủy đảng và sự quản lý của chính quyền; Ba là, đẩy mạnh công tác xây dựng kế hoạch, chương trình và tổ chức thực hiện theo sáu lĩnh vực: giáo dục và đào tạo, giáo dục nghề nghiệp, y tế, khoa học - công nghệ, văn hóa - thể thao - du lịch, sự nghiệp kinh tế và khác; Bốn là, nâng cao năng lực quản trị đơn vị SNCL - gồm năm nội dung: tự chủ nhiệm vụ, quản lý biên chế và chất lượng viên chức, tự chủ tài chính, công khai minh bạch, ứng dụng công nghệ thông tin; Năm là, hoàn thiện phương thức đổi mới - tuyên truyền, lập kế hoạch, phân công trách nhiệm, kiểm tra đánh giá; Sáu là, đẩy mạnh xã hội hóa - khuyến khích tư nhân tham gia, mở rộng hợp tác công tư; Bảy là, tăng cường công tác kiểm tra, đánh giá và sơ kết, rút kinh nghiệm trong đổi mới tổ chức và hoạt động của đơn vị SNCL.

KẾT LUẬN

Đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL là một nội dung quan trọng trong tiến trình đổi mới, sắp xếp tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị, xây dựng nền hành chính phục vụ và nâng cao chất lượng cung ứng dịch vụ công cho Nhân dân ở nước ta hiện nay. Đối với tỉnh Hưng Yên, vấn đề này càng có ý nghĩa cấp thiết và mang tính đặc thù khi tỉnh vừa được thành lập trên cơ sở hợp nhất tỉnh Hưng Yên và tỉnh Thái Bình từ ngày 01/7/ 2025, đồng thời vận hành theo mô hình chính quyền địa phương hai cấp - một bối cảnh chưa có nhiều tiền lệ, đặt ra yêu cầu phải tổ chức lại một cách khoa học, hiệu quả hệ thống đơn vị SNCL trên địa bàn. Trên cơ sở mục tiêu, nhiệm vụ nghiên cứu đã xác định, luận án đã giải quyết được những vấn đề cơ bản và rút ra các kết luận chủ yếu sau đây.

Thứ nhất, luận án đã xây dựng được khung lý luận tương đối hệ thống, toàn diện về đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh. Trên cơ sở phân tích các thành tố cấu thành, luận án đã làm rõ và bổ sung khái niệm “đơn vị SNCL của tỉnh”, chỉ ra vai trò, đặc điểm cơ bản của loại hình tổ chức này đối với sự phát triển kinh tế - xã hội và ổn định đời sống của nhân dân địa phương. Luận án đã luận giải có hệ thống các khái niệm về tổ chức, hoạt động và đổi mới tổ chức, hoạt động; xác định nội dung đổi mới tổ chức và hoạt động; làm rõ nguyên tắc và phương thức đổi mới. Đặc biệt, luận án nhấn mạnh mối quan hệ chặt chẽ giữa đổi mới tổ chức và đổi mới hoạt động của các đơn vị SNCL, coi đây là một chỉnh thể thống nhất, trong đó đổi mới tổ chức là điều kiện, tiền đề, còn đổi mới hoạt động là mục tiêu, thước đo; từ đó đặt ra yêu cầu phải tiến hành đồng bộ cả hai phương diện, lấy nâng cao chất lượng, hiệu quả phục vụ Nhân dân làm mục tiêu xuyên suốt.

Thứ hai, trên cơ sở khung lý luận đã xây dựng, kết hợp giữa dữ liệu thứ cấp từ các báo cáo chính thức của tỉnh và dữ liệu sơ cấp từ cuộc khảo sát xã hội học, luận án đã phân tích, đánh giá khách quan, toàn diện thực trạng đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên. Kết quả nghiên cứu cho thấy quá trình đổi mới đã đạt được nhiều kết quả tích cực, được 91,0% ý kiến đánh giá là tốt: hệ thống đơn vị được sắp xếp tinh gọn (giảm trên 21% số đơn vị so với năm 2015), bộ máy bên trong được kiện toàn, công tác xây dựng vị trí việc làm và tinh giản biên chế đạt kết quả nổi bật (tinh giản 20,23% biên chế), chất lượng dịch vụ từng bước được nâng lên, cơ chế tự chủ tài chính bước đầu được triển khai. Bên cạnh đó, luận án cũng chỉ rõ những hạn chế trên cả hai phương diện đổi mới tổ chức và đổi mới hoạt động, trong đó nổi bật là mức độ tự chủ còn thấp, cơ chế đặt hàng và xã hội

hóa chưa đồng bộ, chuyển đổi số còn hạn chế, và những vướng mắc trong tổ chức đơn vị SNCL cấp xã theo mô hình chính quyền hai cấp.

Thứ ba, luận án đã phân tích, làm rõ nguyên nhân của những ưu điểm và hạn chế trên cả hai bình diện khách quan và chủ quan. Trong đó, sự lãnh đạo, chỉ đạo quyết liệt, thống nhất của Trung ương và Tỉnh ủy được xác định là nguyên nhân hàng đầu của những thành công; còn sự thiếu đồng bộ của hành lang pháp lý và những hạn chế về chất lượng nguồn nhân lực, năng lực quản trị, nhận thức và động lực đổi mới là những nguyên nhân chủ yếu của hạn chế. Từ thực tiễn đổi mới, luận án đã đúc rút năm kinh nghiệm có giá trị: tăng cường sự chỉ đạo thống nhất, quyết liệt của cấp ủy và chính quyền các cấp; làm tốt công tác thông tin, tuyên truyền, tạo đồng thuận; quy định rõ trách nhiệm người đứng đầu; đổi mới có kế hoạch, lộ trình khoa học và kết hợp chặt chẽ đổi mới tổ chức với đổi mới phương thức hoạt động; phát huy vai trò giám sát, phản biện xã hội và sự tham gia của người dân.

Thứ tư, phát hiện cốt lõi xuyên suốt luận án là quá trình đổi mới đã đạt kết quả rõ rệt về phương diện tổ chức (đổi mới về sắp xếp, tinh gọn bộ máy) nhưng còn nhiều hạn chế về phương diện hoạt động (đổi mới cơ chế tài chính, tự chủ, chất lượng dịch vụ, chuyển đổi số). Đây là cơ sở quan trọng để luận án xác định định hướng chuyển trọng tâm đổi mới từ sắp xếp tổ chức sang nâng cao chất lượng quản trị, hiệu quả hoạt động và năng lực tự chủ của các đơn vị SNCL, gắn với việc giải quyết những vấn đề đặc thù phát sinh từ quá trình hợp nhất tỉnh và triển khai mô hình chính quyền hai cấp.

Thứ năm, trên cơ sở dự báo các yếu tố tác động và xác định phương hướng, luận án đã đề xuất một hệ thống đồng bộ gồm các giải pháp tiếp tục đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2035, gồm: Nâng cao nhận thức, trách nhiệm của các chủ thể; tăng cường sự lãnh đạo của cấp ủy và hiệu lực quản lý nhà nước của chính quyền; xây dựng kế hoạch sắp xếp các đơn vị theo từng lĩnh vực; nâng cao năng lực quản trị đơn vị; hoàn thiện phương thức tổ chức thực hiện; đẩy mạnh xã hội hóa và tăng cường kiểm tra, đánh giá, sơ kết, tổng kết. Các giải pháp được đề xuất bám sát thực trạng, có quan hệ chặt chẽ, hỗ trợ lẫn nhau, gắn với hệ thống mục tiêu, điều kiện bảo đảm và lộ trình thực hiện cụ thể, phù hợp với đặc thù của tỉnh, bảo đảm tính khoa học và khả thi.

DANH MỤC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC CỦA TÁC GIẢ LIÊN QUAN TỚI ĐỀ TÀI LUẬN ÁN

1. Nguyễn Thị Thiều Hương (2024), Tổ chức lại đơn vị sự nghiệp công lập thuộc phạm vi quản lý của Ủy ban nhân dân tỉnh Hưng Yên – Thực trạng và giải pháp, *Tạp chí Quản lý nhà nước*, số 346, tháng 11/2024.

2. Nguyễn Minh Phương, Nguyễn Thị Thiều Hương (2025), Thực hiện mô hình chính quyền địa phương hai cấp ở Việt Nam – Kết quả và nhiệm vụ đặt ra, *Tạp chí Lý luận chính trị*, số 570, tháng 8/2025.

3. Nguyễn Thị Thiều Hương (2025), Chính quyền cấp xã với việc quản lý đơn vị sự nghiệp công lập hiện nay, *Tạp chí Tổ chức nhà nước và Lao động*, số tháng 10/2025.

4. Nguyễn Thị Thiều Hương (2026), Sắp xếp, tổ chức lại đơn vị sự nghiệp công lập trên địa bàn tỉnh Hưng Yên: Thực trạng và định hướng, *Tạp chí Lý luận chính trị*, số 575, tháng 01/2026.

5. Nguyễn Thị Thiều Hương (2026), Sắp xếp lại các đơn vị sự nghiệp công lập trong điều kiện thực hiện mô hình tổ chức chính quyền địa phương hai cấp ở Hưng Yên - Thực trạng và giải pháp, *Tạp chí Quản lý nhà nước*, số 363, tháng 4/2026.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

A. TÀI LIỆU TIẾNG VIỆT

1. Ban Chấp hành Trung ương Đảng (2011), *Kết luận số 37-TB/TW ngày 26/5/2011 của Bộ Chính trị về Đề án đổi mới cơ chế hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập, đẩy mạnh xã hội hóa một số loại hình dịch vụ sự nghiệp công.*
2. Ban Chấp hành Trung ương Đảng (2017), *Nghị quyết số 11-NQ/TW, ngày 03/6/2017, Hội nghị lần thứ 5 Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa XII về hoàn thiện thể chế kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa.*
3. Ban Chấp hành Trung ương Đảng (2017), *Nghị quyết số 19-NQ/TW ngày 25/10/2017 Hội nghị lần thứ 6 Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa XII về tiếp tục đổi mới hệ thống tổ chức và quản lý nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập.*
4. Ban Chấp hành Trung ương Đảng (2023), *Kết luận số 62-KL/TW, ngày 02/10/2023 của Bộ Chính trị về thực hiện Nghị quyết số 19-NQ/TW, ngày 25/10/2017 của Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa XII về tiếp tục đổi mới hệ thống tổ chức và quản lý, nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập.*
5. Ban Chấp hành Trung ương Đảng (2024), *Nghị quyết số 57-NQ/TW, ngày 22/12/2024 của Bộ Chính trị về đột phá phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia.*
6. Ban Chấp hành Trung ương Đảng (2025), *Kết luận số 126-KL/TW, ngày 14/02/2025 của Bộ Chính trị, Ban Bí thư về một số nội dung, nhiệm vụ tiếp tục sắp xếp, tinh gọn tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị.*
7. Ban Chấp hành Trung ương Đảng (2025), *Nghị quyết số 60-NQ/TW ngày 12/4/2025 của Hội nghị lần thứ mười một Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa XIII về tiếp tục sắp xếp, tổ chức lại đơn vị hành chính các cấp và xây dựng mô hình tổ chức chính quyền địa phương 02 cấp.*

8. Ban Chấp hành Trung ương Đảng (2025), *Nghị quyết số 66-NQ/TW, ngày 30/4/2025 của Bộ Chính trị về đổi mới công tác xây dựng và thi hành pháp luật đáp ứng yêu cầu phát triển đất nước trong kỷ nguyên mới.*
9. Ban Chấp hành Trung ương Đảng (2025), *Nghị quyết số 68-NQ/TW, ngày 04/5/2025 của Bộ Chính trị về phát triển kinh tế tư nhân.*
10. Ban Chấp hành Trung ương Đảng (2025), *Kết luận số 179-KL/TW ngày 25/7/2025 của Bộ Chính trị, Ban Bí thư về tiếp tục triển khai các nhiệm vụ hoàn thiện tổ chức bộ máy và hoạt động của mô hình chính quyền địa phương 2 cấp.*
11. Ban Chấp hành Trung ương Đảng (2025), *Nghị quyết số 71-NQ/TW, ngày 22/8/2025 của Bộ Chính trị về đột phá phát triển giáo dục và đào tạo.*
12. Ban Chấp hành Trung ương Đảng (2025), *Nghị quyết số 72-NQ/TW, ngày 9/9/2025 của Bộ Chính trị về một số giải pháp đột phá, tăng cường bảo vệ, chăm sóc và nâng cao sức khỏe nhân dân.*
13. Ban Chấp hành Trung ương Đảng (2025), *Kế hoạch số 47-KH/BCĐ ngày 14/4/2025 thực hiện sắp xếp, sáp nhập đơn vị hành chính cấp tỉnh, cấp xã và tổ chức hệ thống chính quyền địa phương 02 cấp.*
14. Ban Chấp hành Trung ương Đảng (2025), *Công văn số 59-CV/BCĐ ngày 12/9/2025 về việc sắp xếp đơn vị sự nghiệp, doanh nghiệp nhà nước và đầu mối bên trong các cơ quan, tổ chức trong hệ thống chính trị.*
15. Ban Chấp hành Trung ương Đảng (2026), *Nghị quyết số 79-NQ/TW, ngày 6/01/2026 của Bộ Chính trị về phát triển kinh tế nhà nước.*
16. Ban Chấp hành Trung ương Đảng (2026), *Nghị quyết số 80-NQ/TW, ngày 7/01/2026 của Bộ Chính trị về phát triển văn hóa Việt Nam.*
17. Ban Chấp hành Trung ương Đảng (2026), *Nghị quyết số 19-NQ/TW ngày 28/7/2026 Hội nghị lần thứ ba Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa XIV về đổi mới mô hình phát triển Việt Nam.*
18. Ban Chấp hành Trung ương Đảng (2026), *Kết luận số 76-KL/TW ngày 28/7/2026 Hội nghị lần thứ ba Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa*

XIV về tiếp tục hoàn thiện, vận hành hiệu quả mô hình tổ chức tổng thể của hệ thống chính trị, mô hình chính quyền địa phương 2 cấp.

19. Ban Chỉ đạo về tổng kết thực hiện Nghị quyết số 18-NQ/TW của Chính phủ (2025), *Kế hoạch số 130 ngày 21/9/2025 sắp xếp đơn vị sự nghiệp công lập, doanh nghiệp nhà nước, tổ chức bên trong hệ thống hành chính nhà nước.*
20. Mai Hữu Bôn (2024), “*Luận bàn về tự chủ của đơn vị sự nghiệp công lập từ thực tiễn tự chủ đại học*”, Tạp chí Công Thương, số 20 tháng 9/2024.
21. Bộ Nội vụ (2019), *Kỷ yếu Hội thảo khoa học “Đổi mới cơ chế quản lý, tổ chức lại hệ thống đơn vị sự nghiệp công lập”.*
22. Bộ Nội vụ (2025), “*Tài liệu Hội nghị tổng kết công tác năm 2025 và triển khai nhiệm vụ năm 2026 của ngành Nội vụ*”, Hà Nội, ngày 29/12/2025.
23. Bộ Nội vụ (2025), *Cẩm nang chính quyền địa phương cấp xã* (tài liệu lưu hành nội bộ).
24. Bộ Nội vụ (2025), *Kỷ yếu hội thảo khoa học “Nghiên cứu về cung ứng dịch vụ sự nghiệp công, đơn vị sự nghiệp công lập theo ngành, lĩnh vực; nghiên cứu về xếp hạng đơn vị sự nghiệp công lập”*, Quảng Ninh, ngày 18/11/2025.
25. Bộ Tài chính (2016), *Kỷ yếu hội thảo khoa học “Cơ chế tự chủ đối với đơn vị sự nghiệp công lập trên địa bàn tỉnh Quảng Ninh: Thực trạng và khuyến nghị”.*
26. Bộ Tài chính, (2017) *Kỷ yếu hội thảo khoa học, “Cơ chế tự chủ tài chính trong đơn vị sự nghiệp công lập tỉnh Bắc Giang”.*
27. Bộ Y tế (2017), “*Thực hiện tự chủ tài chính tại các đơn vị sự nghiệp công lập ngành Y tế*”, Tạp chí Tài chính, ngày 17/12/2017.
28. Chính phủ (2002), *Nghị định số 10/2002/NĐ-CP ngày 16/01/2002 về chế độ tài chính áp dụng cho các đơn vị sự nghiệp có thu.*
29. Chính phủ (2009), *Nghị định số 52/2009/NĐ-CP ngày 03/6/2009 quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Luật Quản lý, sử dụng tài sản nhà nước.*

30. Chính phủ (2012), *Nghị định số 55/2012/NĐ-CP ngày 28/6/2012 quy định về thành lập, tổ chức lại, giải thể đơn vị sự nghiệp công lập.*
31. Chính phủ (2014), *Nghị định số 108/2014/NĐ-CP ngày 20/11/2014 về chính sách tinh giản biên chế.*
32. Chính phủ (2015), *Nghị định số 16/2015/NĐ-CP ngày 14/02/2015 quy định cơ chế tự chủ của đơn vị sự nghiệp công lập.*
33. Chính phủ (2016), *Nghị định số 04/2016/NĐ-CP ngày 06/01/2016 sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số 52/2009/NĐ-CP ngày 03/6/2009 của Chính phủ.*
34. Chính phủ (2020), *Nghị định số 106/2020/NĐ-CP ngày 10/9/2020 về vị trí việc làm và số lượng người làm việc trong đơn vị sự nghiệp công lập.*
35. Chính phủ (2020), *Nghị định số 115/2020/NĐ-CP ngày 26/9/2020 quy định về tuyển dụng, sử dụng và quản lý viên chức.*
36. Chính phủ (2020), *Nghị định số 120/2020/NĐ-CP ngày 07/10/2020 quy định về thành lập, tổ chức lại, giải thể đơn vị sự nghiệp công lập;*
37. Chính phủ (2020), *Nghị định số 60/2021/NĐ-CP ngày 21/6/2021 của Chính phủ quy định cơ chế tự chủ tài chính của đơn vị sự nghiệp công lập;*
38. Chính phủ (2023), *Nghị định số 85/2023/NĐ-CP ngày 7/12/2023 sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số 115/2020/NĐ-CP ngày 25/9/2020 của Chính phủ về tuyển dụng, sử dụng và quản lý viên chức.*
39. Chính phủ (2024), *Nghị định số 178/2024/NĐ-CP ngày 31/12/2024 về chính sách, chế độ đối với cán bộ, công chức, viên chức, người lao động và lực lượng vũ trang trong thực hiện sắp xếp tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị.*
40. Chính phủ (2025), *Nghị định số 118/2025/NĐ-CP quy định về Trung tâm Phục vụ hành chính công.*
41. Chính phủ (2025), *Nghị định số 154/2025/NĐ-CP ngày 15/6/2025 quy định về tinh giản biên chế.*

42. Chính phủ (2025), *Nghị định số 111/2025/NĐ-CP sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số 60/2021/NĐ-CP ngày 21/6/2021 của Chính phủ quy định cơ chế tự chủ tài chính của đơn vị sự nghiệp công lập.*
43. Chính phủ (2025), *Nghị định số 283/2025/NĐ-CP ngày 31/10/2025 sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số 120/2020/NĐ-CP quy định về thành lập, tổ chức lại, giải thể đơn vị sự nghiệp công lập.*
44. Chính phủ (2025), *Nghị định số 67/2025/NĐ-CP sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số 178/2024/NĐ-CP ngày 31/12/2024 của Chính phủ.*
45. Chính phủ (2026), *Nghị định số 232/2026/NĐ-CP ngày 26/6/2026 của Chính phủ quy định về vị trí việc làm của viên chức.*
46. Chính phủ (2026), *Nghị định số 299/2026/NĐ-CP ngày 28/7/2026 quy định tổ chức đơn vị sự nghiệp công lập.*
47. Chính phủ (2026), *Nghị quyết số 105/NQ-CP ngày 08/4/2026 ban hành Chương trình hành động của Chính phủ thực hiện Kết luận số 210-KL/TW ngày 12/11/2025 của Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa XIII về tiếp tục xây dựng, hoàn thiện tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị.*
48. Nguyễn Trọng Cơ (chủ biên, 2020), *“Giải pháp thực hiện cơ chế tự chủ trong đơn vị sự nghiệp công lập cấp tỉnh ở Quảng Ninh”*, Nxb. Đại học Quốc gia Hà Nội.
49. Lương Thanh Cường (2022), *“Bàn thêm một số vấn đề lý luận và thực tiễn về đơn vị sự nghiệp công lập hiện nay”*, Tạp chí Quản lý nhà nước, số 321(10/2022).
50. Nguyễn Đăng Dũng (2022), *“Tác động của tự chủ đến kết quả hoạt động của các đơn vị sự nghiệp khoa học công nghệ công lập ở Việt Nam”*, Luận án Tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
51. Phạm Việt Dũng (2021), *“Xã hội hóa dịch vụ công tiếp cận dưới góc độ sở hữu”*, Tạp chí Cộng sản điện tử, ngày 25/11/2021.

52. Tiến Dũng và Thu Oanh (2020), *“Tinh giản biên chế: Đổi mới, sắp xếp tổ chức bộ máy hành chính nhà nước và đơn vị sự nghiệp công lập hoạt động hiệu lực, hiệu quả”*, Nxb. Tài chính, Hà Nội.
53. Thuỳ Dương (2026), *“Chính phủ ban hành Nghị định số 299/2026/NĐ-CP ngày 28/7/2026 quy định tổ chức đơn vị sự nghiệp công lập”*, Tạp chí Quản lý nhà nước điện tử, ngày 30/7/2026.
54. Đảng Cộng sản Việt Nam (2021), *Văn kiện Đại hội Đại biểu Toàn quốc lần XIII*, Nxb. Chính trị Quốc gia- sự thật Hà Nội. 2021.
55. Đảng Cộng sản Việt Nam (2026), *Văn kiện Đại hội Đại biểu Toàn quốc lần XIV*, Nxb. Chính trị Quốc gia- sự thật Hà Nội. 2026.
56. Đảng uỷ Ủy ban nhân dân tỉnh Hưng Yên (2025), *Báo cáo số 116-BC/ĐU ngày 03/6/2025 về việc sắp xếp tổng thể các sở, ban, ngành, đơn vị sự nghiệp công lập sau khi thực hiện hợp nhất tỉnh Hưng Yên và tỉnh Thái Bình*.
57. Đảng uỷ Ủy ban nhân dân tỉnh Hưng Yên (2025), *Báo cáo số 133-BC/ĐU ngày 15/10/2025 về việc tiếp tục phương án sắp xếp đơn vị sự nghiệp công lập, doanh nghiệp nhà nước và tổ chức hành chính thuộc sở, ban, ngành*.
58. Đảng uỷ Ủy ban nhân dân tỉnh Hưng Yên (2025), *Báo cáo số 177-BC/ĐU ngày 10/11/2025 về việc rà soát, hoàn thiện phương án sắp xếp đơn vị sự nghiệp công lập, doanh nghiệp nhà nước và tổ chức hành chính thuộc sở, ban, ngành giai đoạn 2025-2031 theo Thông báo số 50-TB/TU*.
59. Nguyễn Trường Giang (2017), *“Đổi mới cơ chế phân bổ ngân sách nhà nước và cơ chế hoạt động của đơn vị sự nghiệp công lập”*, Tạp chí Tài chính, số tháng 01/2017.
60. Nguyễn Trường Giang (2018), *“Đổi mới cơ chế tài chính đơn vị sự công theo tinh thần Nghị quyết Trung ương 6 khóa XII”*, Tạp chí Tài chính, ngày 18/02/2018.

61. Nguyễn Trường Giang (2021), *“Hoàn thiện cơ chế tự chủ tài chính cho các đơn vị sự nghiệp công lập ở Việt Nam”*, Đề tài khoa học cấp bộ, Viện Chiến lược và Chính sách Tài chính, Bộ Tài chính.
62. Phan Thị Cẩm Giang (2024), *“Phân tích một số kết quả hoạt động của đơn vị sự nghiệp công lập tại tỉnh Bình Dương”*, Tạp chí Công Thương, số 16 tháng 7/2024.
63. Lê Nguyệt Hà (2024), *“Ảnh hưởng của tự chủ đối với hiệu quả hoạt động tại các bệnh viện công lập tuyến trung ương ở Việt Nam”*, Luận án Tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
64. Phạm Thái Hà (2016), *“Những đổi mới về trao quyền tự chủ cho các đơn vị sự nghiệp công lập”*, Tạp chí Tài chính, số tháng 11 (644) năm 2016.
65. Thu Hà (2026), *“Những điểm mới về tuyển dụng, sử dụng và quản lý viên chức theo Nghị định số 259/2026/NĐ-CP”*, Tạp chí Tổ chức nhà nước và Lao động điện tử, ngày 06/7/2026.
66. Tạ Ngọc Hải (2023), *Áp dụng phương thức quản trị doanh nghiệp đối với đơn vị sự nghiệp công lập ở Việt Nam*, Nxb. Tư pháp, Hà Nội.
67. Lê Thị Hồng Hạnh, Nguyễn Gia Dân (2025), *“Tăng cường hiệu quả công tác quản lý thu - chi quỹ tiền mặt trong đơn vị sự nghiệp công lập”*, Tạp chí Công Thương, số 24 năm 2025.
68. Nguyễn Hồng Hạnh (2016), *“Bước đột phá trong đổi mới hoạt động đơn vị sự nghiệp công lập”*, Tạp chí Tài chính, số tháng 5 kỳ 2 năm 2016.
69. Đỗ Thị Thu Hằng (2018), *“Mô hình tổ chức và hoạt động của Hội đồng quản lý trong các đơn vị sự nghiệp công lập”*, đề tài khoa học cấp Bộ, Bộ Nội vụ năm 2017.
70. Lê Thị Thu Hằng (2024), *“Giải pháp nâng cao hiệu quả giám sát của Quốc hội đối với hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập”*, Tạp chí Quản lý nhà nước, số 346.
71. Hoàng Văn Hoan, Nguyễn Thanh Tân (2025), *“Kinh nghiệm quốc tế về quản lý các đơn vị sự nghiệp công “đặc thù” ở một số nước và hàm ý*

chính sách đối với Việt Nam”, Tạp chí Quản lý nhà nước online, ngày 25/8/2025.

72. Học viện Hành chính Quốc gia (2023): *Báo cáo tổng hợp kết quả Dự án “Điều tra thực trạng tổ chức lại các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc phạm vi quản lý của UBND cấp tỉnh”*, năm 2023.
73. Học viện Hành chính Quốc gia (2024), Hội thảo khoa học *“Đổi mới tổ chức và hoạt động của đơn vị sự nghiệp công lập theo hướng tự chủ, tự chịu trách nhiệm: Thách thức và giải pháp”*.
74. Đoàn Minh Huân (2016), *“Về đổi mới quản lý và phát triển dịch vụ sự nghiệp công”*, Tạp chí Cộng sản điện tử, ngày 22/6/2016.
75. Vương Đình Huệ (2018), *“Đổi mới hệ thống tổ chức và hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập góp phần hoàn thiện thể chế kinh tế thị trường định hướng XHCN”*, Tạp chí Cộng sản, ngày 22/2/2018.
76. Ngô Văn Hùng (2024), *“Đảng bộ thành phố Hà Nội tiếp tục đổi mới hệ thống tổ chức và quản lý, nâng cao chất lượng, hiệu quả hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập”*, Tạp chí Cộng sản điện tử, ngày 18/6/2024.
77. Hoàng Thị Lan Hương (2023), *“Cơ sở khoa học nâng cao năng lực quản trị của đơn vị sự nghiệp công lập ở Việt Nam”*, Đề tài cấp bộ, Bộ Nội vụ.
78. Nguyễn Thị Ngọc Khánh (2019), *“Chuyển đổi đơn vị sự nghiệp công lập thành công ty cổ phần và những kết quả bước đầu”*, Tạp chí Tài chính, số tháng 11/2019.
79. Đỗ Đức Kiên (2019), *“Nghiên cứu tác động của tự chủ tài chính đến chất lượng bệnh viện tại các bệnh viện công lập ở Việt Nam”*, Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
80. Phùng Thị Phong Lan (2018), *“Hoàn thiện đội ngũ viên chức đáp ứng yêu cầu đổi mới, nâng cao hiệu quả hoạt động đơn vị sự nghiệp công lập theo tinh thần nghị quyết số 19-NQ/TW của Hội nghị lần thứ 6 Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa XII”*, Tạp chí Giáo dục lý luận, số 281 (11/2018).

81. Tô Lâm (2024), “*Kỷ nguyên phát triển mới - Kỷ nguyên vươn mình của dân tộc Việt Nam*”, Tạp chí Cộng sản online, ngày 25/11/2024.
82. Tô Lâm (2026), *Phát biểu của Tổng Bí thư, Chủ tịch nước tại Hội nghị quán triệt và triển khai Nghị quyết Hội nghị Trung ương 2 khóa XIV*.
83. Tô Lâm (2026), *Phát biểu của Tổng Bí thư Tô Lâm tại Hội nghị toàn quốc quán triệt và triển khai thực hiện Nghị quyết số 79-NQ/TW, Nghị quyết số 80-NQ/TW của Bộ Chính trị*.
84. Hà Linh (2026), “*Đổi mới cơ chế hoạt động của đơn vị sự nghiệp công, nâng cao chất lượng phục vụ*”, Tạp chí Tổ chức nhà nước và Lao động điện tử, ngày 16/7/2026.
85. Nguyễn Việt Lợi (2017), “*Đổi mới toàn diện, tái cơ cấu các đơn vị sự nghiệp công lập*”, Tạp chí Tài chính, số tháng 12/2017.
86. Hoàng Đình Minh (2021), “*Đề xuất hoàn thiện cơ chế chính sách chuyển đổi đơn vị sự nghiệp công thành doanh nghiệp công ích của thành phố Hà Nội đến 2025*”, Đề tài khoa học cấp thành phố, Hà Nội.
87. Hồ Chí Minh, *Toàn tập*, Nxb. Chính trị Quốc gia Sự thật, HN. 2011.
88. Nhật Nam (2026), “*Tiếp tục sắp xếp, tinh gọn tổ chức bộ máy, nâng cao hiệu quả vận hành chính quyền địa phương 2 cấp*”, Tạp chí Tổ chức nhà nước và Lao động điện tử, ngày 08/7/2026.
89. Hoàng Thị Ngân, Bùi Công Quang (2016), “*Cơ chế tự chủ, giải pháp đổi mới tổ chức và hoạt động của đơn vị sự nghiệp công lập*”, Tạp chí Tổ chức nhà nước, số 8/2016.
90. Nguyễn Thị Minh Ngọc, Lê Văn Chiến (2022), “*Vai trò lãnh đạo của cấp ủy, tổ chức đảng trong các đơn vị sự nghiệp công lập hiện nay*”, Tạp chí Lý luận chính trị điện tử, ngày 22/02/2024.
91. Phan Tiến Ngọc (2023), “*Chuyển đổi đơn vị sự nghiệp công lập thành công ty cổ phần ở Việt Nam*”, Tạp chí Lý luận chính trị, số 549 (tháng 11/2023).

92. Phạm Thị Lệ Ngọc (2025), *“Quảng Ninh đổi mới, sắp xếp các đơn vị sự nghiệp công lập tinh gọn, hiệu quả”*, Tạp chí Cộng sản điện tử, ngày 01/12/2025.
93. Trần Văn Ngợi và cộng sự (2020), *“Đánh giá hiệu quả hoạt động của tổ chức hành chính nhà nước và đơn vị sự nghiệp công lập tại Việt Nam”*, Nxb. Thông tin truyền thông, Hà Nội.
94. Nguyễn Thị Nguyệt (2019), *“Cơ chế tự chủ tài chính của những đơn vị sự nghiệp công lập”*, Tạp chí Công thương, số tháng 3/2019.
95. Võ Văn Nhị, Mai Thị Hoàng Minh (2020), *“Thiết lập mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến việc áp dụng mô hình PBB tại các đơn vị sự nghiệp công lập ở Việt Nam”*, Tạp chí Nghiên cứu Tài chính-Marketing, số 60-12/2020.
96. Hoàng Phê (chủ biên) (2021), *Từ điển Tiếng Việt*, Nxb. Đà Nẵng.
97. Hoàng Phúc và cộng sự (2017), *“Thực hiện xã hội hóa các đơn vị sự nghiệp công lập trên địa bàn tỉnh Sơn La hiện nay - Thực trạng và đề xuất một số giải pháp”*, Đề tài khoa học cấp tỉnh, Trường Đại học Tây Bắc, Sơn La.
98. Quang Phúc - Thanh Thủy (2026), *“Nghị định số 299 bước hoàn thiện quan trọng về tổ chức đơn vị sự nghiệp công lập”*, Tạp chí Tòa án nhân dân điện tử, ngày 31/7/2026.
99. Nguyễn Minh Phương (2020), *“Hoàn thiện pháp luật về tổ chức đơn vị sự nghiệp công lập ở nước ta hiện nay”*, Tạp chí Nghiên cứu lập pháp, số 4 (404) – T2/2020.
100. Nguyễn Minh Phương (2020), *“Sắp xếp, tổ chức lại các đơn vị sự nghiệp công lập ở nước ta hiện nay”*, Tạp chí Lý luận chính trị, số 2/2020.
101. Nguyễn Minh Phương (2021), *“Tổ chức lại hệ thống đơn vị sự nghiệp công lập ở Việt Nam đến năm 2030: Lý luận và thực tiễn”*, Nxb. Chính trị Quốc gia. HN. 2021.

102. Nguyễn Minh Phương (2021), *“Tổ chức lại hệ thống đơn vị sự nghiệp công lập phù hợp với cơ chế kinh tế thị trường và hội nhập quốc tế”*, Tạp chí Lý luận chính trị, số 1/2021.
103. Nguyễn Minh Phương (2022), *“Cơ sở khoa học chuyển một số đơn vị sự nghiệp công lập thành công ty cổ phần”*, đề tài khoa học cấp bộ, Bộ Nội vụ năm 2022.
104. Nguyễn Thị Cẩm Phương - Ngô Tấn Xuân Hồng (2026), *“Nâng cao hiệu quả thực hiện cơ chế tự chủ tài chính tại Trường Trung cấp Hồng Ngự, tỉnh Đồng Tháp”*, Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế - Tài chính online, ngày 18/7/2026.
105. Phạm Thị Hoàng Phương (2022), *“Một số vấn đề đặt ra trong quá trình chuyển các đơn vị sự nghiệp công lập thành công ty cổ phần”*, Tạp chí Cộng sản điện tử, ngày 19/4/2022 .
106. Quốc hội (2010), *Luật Viên chức năm 2010 (sửa đổi, bổ sung năm 2019)*.
107. Quốc hội (2013), *Hiến pháp nước Cộng hòa XHCN Việt Nam, năm 2013 (sửa đổi, bổ sung năm 2025)*.
108. Quốc hội (2025), *Luật Tổ chức chính quyền địa phương năm 2025*.
109. Quốc hội (2025), *Luật Viên chức năm 2025*.
110. Nguyễn Quyết (2017), *“Một số vấn đề về triển khai cơ chế tự chủ tài chính tại đơn vị sự nghiệp công lập”*, Tạp chí Tài chính, số tháng 8 (662) năm 2017.
111. Trịnh Quyết (2026), *“Quy định mới về tổ chức đơn vị sự nghiệp công lập”*, Kiểm sát Online, ngày 31/7/2026.
112. Đoàn Hương Quỳnh (2016), *“Tự chủ tài chính đối với đơn vị sự nghiệp công lập: Đột phá mới và yêu cầu thực tiễn”*, Tạp chí Tài chính, số tháng 4 (628) năm 2016.
113. Sở Nội vụ tỉnh Hưng Yên (2025), *Báo cáo số 89/BC-SNV ngày 29/4/2025 đánh giá thực hiện xếp hạng đơn vị sự nghiệp công lập theo Quyết định số 181/2005/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ*.

114. Sở Nội vụ tỉnh Hưng Yên (2026), *Báo cáo số 333/BC-SNV ngày 26/5/2026 sơ kết 01 năm vận hành bộ máy của hệ thống chính trị và chính quyền địa phương 02 cấp.*
115. Sở Nội vụ tỉnh Hưng Yên (2026), *Báo cáo số 340/BC-SNV ngày 28/5/2026 về tình hình triển khai các nhiệm vụ thuộc lĩnh vực quản lý nhà nước ngành Nội vụ sau khi vận hành mô hình chính quyền địa phương 02 cấp.*
116. Sở Nội vụ tỉnh Hưng Yên (2026), *Báo cáo số 481/BC-SNV ngày 10/7/2026 về tình hình triển khai thực hiện nhiệm vụ sắp xếp đơn vị sự nghiệp công lập theo Nghị quyết số 105/NQ-CP của Chính phủ.*
117. Nguyễn Quốc Sửu (2023), “*Đổi mới đơn vị sự nghiệp công lập trong bối cảnh hiện nay*”, Tạp chí Lãnh đạo và Chính sách, số 1/2023, Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh, Hà Nội.
118. Trần Thanh Tâm (2021), “*Phân tích báo cáo tài chính phục vụ quản trị tài chính tại các đơn vị sự nghiệp công lập*”, Tạp chí Tài chính, số kỳ 2 tháng 10/2021.
119. Nguyễn Thanh Tân (2026), “*Các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý nguồn kinh phí đầu tư cơ sở vật chất, trang thiết bị trong đơn vị sự nghiệp công lập: nghiên cứu trường hợp Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh*”. Tạp chí Quản lý nhà nước online, ngày 15/5/2026.
120. Trần Việt Thắng (2026), “*Từ cơ sở khoa học đến thực tiễn triển khai mô hình chính quyền địa phương hai cấp ở Việt Nam*”, Tạp chí Quản lý nhà nước online, ngày 16/5/2026.
121. Đinh Thị Bích Thu và cộng sự (2025), “*Đánh giá thực trạng và giải pháp sắp xếp bộ máy của các đơn vị sự nghiệp công lập trong lĩnh vực giáo dục, y tế trên địa bàn tỉnh Đắk Lắk*”, Đề tài khoa học cấp tỉnh, Sở Nội vụ tỉnh Đắk Lắk.
122. Thủ tướng Chính phủ (2004), *Quyết định số 08/2004/QĐ-TTg ngày 15/01/2004 phê duyệt Chương trình đổi mới cơ chế quản lý tài chính đối với các cơ quan hành chính nhà nước và đơn vị sự nghiệp công.*

123. Đặng Thị Thủy (2021), *“Đẩy mạnh cơ chế tự chủ tài chính tại các đơn vị sự nghiệp công lập”*, Tạp chí Tài chính, Kỳ 2 tháng 6/2021, Bộ Tài chính.
124. Hà Thị Bích Thủy (2018), *“Giải pháp nâng cao chất lượng hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập thành phố Hà Nội hiện nay”*, Tạp chí Lý luận chính trị, số 12/2018.
125. Tỉnh uỷ Hưng Yên (2023), *Kế hoạch số 209-KH/TU ngày 07/7/2023 tiếp tục triển khai thực hiện Nghị quyết số 19-NQ/TW ngày 25/10/2017 của Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa XII về tiếp tục đổi mới hệ thống tổ chức và quản lý, nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập đến năm 2026*.
126. Tỉnh uỷ Hưng Yên (2025), Báo cáo *“Kết quả thực hiện Kết luận số 62-KL/TW ngày 02/10/2023 của Bộ Chính trị về thực hiện Nghị quyết số 19-NQ/TW ngày 25/10/2017 của Hội nghị lần thứ sáu Ban Chấp hành Trung ương Đảng khoá XII*.
127. Tỉnh uỷ Hưng Yên (2025), *Kết luận số 03-KL/TU ngày 20/11/2025 Về sắp xếp các đơn vị sự nghiệp công lập, doanh nghiệp nhà nước, tổ chức hành chính thuộc sở, ban, ngành giai đoạn 2025-2030*.
128. Tỉnh uỷ Hưng Yên (2026), *Nghị quyết số 18-NQ/TU ngày 07/7/2026 Hội nghị lần thứ 7 Ban Chấp hành Đảng bộ tỉnh khóa I, nhiệm kỳ 2025 - 2030*.
129. Tỉnh uỷ Hưng Yên (2026), *Kết luận số 382-KL/TU ngày 06/7/2026 của Ban Thường vụ Tỉnh uỷ tại Hội nghị Ban Thường vụ Tỉnh uỷ ngày 03/7/2026*.
130. Lê Xuân Trường, Lý Phương Duyên (2016), *“Chính sách thuế đối với đơn vị sự nghiệp công lập và định hướng hoàn thiện”*, Tạp chí Tài chính, số 4/2016.
131. Lê Anh Tuấn (2018), *“Cơ sở lý luận và thực tiễn về cơ chế hoạt động phi lợi nhuận của các đơn vị cung ứng dịch vụ công”*, đề tài khoa học cấp Bộ, Bộ Nội vụ.

132. Nguyễn Đào Tùng và cộng sự (2023), *“Nghiên cứu nâng cao hiệu quả thực hiện cơ chế tự chủ tài chính trong các đơn vị sự nghiệp công lập cấp tỉnh trên địa bàn tỉnh Ninh Bình”*, Đề tài khoa học cấp tỉnh, Ninh Bình.
133. Ủy ban nhân dân tỉnh Hưng Yên (2022), *Kế hoạch số 183/KH-UBND ngày 11/11/2022 Xây dựng, phê duyệt Đề án tự chủ về thực hiện nhiệm vụ, tổ chức bộ máy, nhân sự, tài chính của đơn vị sự nghiệp công lập trên địa bàn tỉnh Hưng Yên, giai đoạn 2023-2025*.
134. Ủy ban nhân dân tỉnh Hưng Yên (2025), *Kế hoạch số 996/KH-UBND ngày 11/4/2025 về tiếp tục thực hiện sắp xếp tổ chức bộ máy các cơ quan hành chính và đơn vị sự nghiệp công lập trên địa bàn tỉnh*.
135. Ủy ban nhân dân tỉnh Hưng Yên (2025), *Công văn số 2348/UBND-NC ngày 20/11/2025 về thành lập đơn vị sự nghiệp công lập cung ứng các dịch vụ sự nghiệp đa ngành, đa lĩnh vực ở cấp xã*.
136. Ủy ban nhân dân tỉnh Hưng Yên (2025), *Quyết định số 2050/QĐ-UBND ngày 04/12/2025 về việc phê duyệt đề án của UBND tỉnh về sắp xếp đơn vị sự nghiệp công lập, doanh nghiệp nhà nước và tổ chức hành chính thuộc sở, ban, ngành giai đoạn 2025-2030*.
137. Ủy ban nhân dân tỉnh Hưng Yên (2026), *Báo cáo số 66/BC-UBND ngày 27/3/2026 về việc thực hiện sắp xếp đơn vị sự nghiệp công lập, doanh nghiệp nhà nước và tổ chức hành chính thuộc sở, ban, ngành*.
138. Ủy ban nhân dân tỉnh Hưng Yên (2026), *Báo cáo số 99/BC-UBND ngày 25/6/2026 sơ kết 01 năm thực hiện sắp xếp đơn vị hành chính các cấp và hoạt động của chính quyền địa phương 02 cấp trên địa bàn tỉnh*.
139. Nguyễn Ngọc Vân (2021), *“Giải pháp nâng cao năng lực quản trị các đơn vị sự nghiệp công lập của tỉnh Quảng Ninh”*, đề tài nghiên cứu khoa học cấp tỉnh, tỉnh Quảng Ninh năm 2021.
140. Phạm Thị Thanh Vân (2022), *“Hoàn thiện cơ chế tự chủ tài chính đối với đơn vị sự nghiệp công lập”*, Tạp chí Quản lý nhà nước online, ngày 14/6/2022.

141. Phạm Huỳnh Lan Vi (2026), *“Tái cấu trúc và đổi mới cơ chế quản trị tại các đơn vị sự nghiệp công lập ở Việt Nam: Nghiên cứu tích hợp từ góc nhìn tài chính công và kế toán trách nhiệm”*, Tạp chí Kinh tế - Tài chính online, ngày 26/6/2026.
142. Phạm Thị Minh Việt (2022), *“Những khó khăn, vướng mắc trong thực hiện cơ chế tự chủ tài chính đối với các đơn vị sự nghiệp công lập theo Nghị định 60/2021/NĐ-CP”*, Tạp chí Khoa học tài chính-kế toán, số 12-2022, Thành phố Hồ Chí Minh.
143. Trương Quốc Việt (2023), *“Yêu cầu đối với quá trình tổ chức lại các đơn vị sự nghiệp công lập và một số khuyến nghị chính sách”*, Tạp chí Lãnh đạo và Chính sách, số 3-2023, Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh, Hà Nội.
144. Nguyễn Đồng Anh Xuân (2024), *“Tự chủ đại học và những vấn đề thực tiễn triển khai tại các trường đại học công lập trực thuộc Bộ Công Thương”*, Tạp chí Công thương, số 14 tháng 6/2024.
145. Nguyễn Thị Ngọc Xuân (2024), *“Nâng cao hiệu quả hoạt động của đơn vị sự nghiệp công lập từ thực tiễn tỉnh Bình Dương”*, Tạp chí Quản lý nhà nước online, ngày 6/6/2024.
146. Trần Hương Xuân (2023), *“Đổi mới quản lý tài chính các trường đại học công lập trong điều kiện tự chủ và nâng cao chất lượng giáo dục đại học”*, Luận án tiến sĩ, Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh, Hà Nội.
147. Nguyễn Như Ý (2007), *Đại Từ điển tiếng Việt*, Nxb. Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh.

B. TÀI LIỆU TIẾNG NƯỚC NGOÀI

148. A. Hughes, D. Gleeson, D. Legge, V. Lin (2015), *“Governance and policy capacity in health development and implementation in Australia - Năng lực về quản trị và chính sách trong việc phát triển và thực hiện các chương trình y tế ở Úc”*.
149. Afifah Amin (2022), *“Analysis of organizational culture in the public sector- Phân tích văn hóa tổ chức trong khu vực công”*, Tạp chí Nghiên cứu và Thực tiễn quản lý, Volume 14, Issue 4/December 2022.

150. Allen, P., Cao, Q., & Wang, H. (2014), “*Public hospital autonomy in China in an international context*” (Tự chủ của bệnh viện công ở Trung Quốc trong bối cảnh quốc tế), *The International Journal of Health Planning and Management*, 29(2), 141-159.
151. Choi, S., & Ko, Y. (2024), “*Top executives’ discretion and organizational performance: Analysis of quasi-governmental organizations in Korean government* (Quyền tự quyết của lãnh đạo cấp cao và kết quả hoạt động của tổ chức: Phân tích các tổ chức bán công trong chính phủ Hàn Quốc)”, *International Review of Administrative Sciences*, 90(2), 490-509.
152. Deyong, Z. (2025), “*Public Service Units in China*” (Đơn vị SNCL ở Trung Quốc), in trong Yinxing, H. (eds), *Dictionary of Contemporary Chinese Economics*, Springer, Singapore.
153. EU (2002), “*Legal Framework for Social services delivery in the United Kingdom, Germany, France and Belgium - Khung pháp lý về cung ứng dịch vụ xã hội tại nước Anh, Đức, Pháp, và Bỉ*”. Bulgarian Center for Not-For-Profit Law (BCNL).
154. Korea Institute of Public Finance (2015), “*Public institutions in Korea*” (*Tổ chức công ở Hàn Quốc*), Research Center for State-Owned Entities. Nghiên cứu của Viện Tài chính công Hàn Quốc.
155. Li, M., & Yang, R. (2013), “*Governance reforms in higher education: A study of institutional autonomy in China*” (Cải cách quản trị giáo dục đại học: Nghiên cứu về quyền tự chủ ở Trung Quốc) trong N.V.Varghese & M.Martin (Eds.); *Governance reforms in higher education in Asia: A study of institutional autonomy in Asian countries* (Cải cách quản trị trong giáo dục đại học ở châu Á: Nghiên cứu về quyền tự chủ tại các quốc gia châu Á), UNESCO International Institute for Educational Planning.
156. Mei, J., & Kirkpatrick, I. (2019), “*Public hospital reforms in China: towards a model of new public management?*” (Cải cách bệnh viện

- công ở Trung Quốc: hướng tới mô hình quản lý công mới?), *International Journal of Public Sector Management*, 32(4), 352-366.
157. Pan, J. (2013), “*How Does Separating Government Regulatory and Public Service Functions Affect Health Service Supply in China?*” (Tác động của việc tách chức năng quản lý nhà nước và cung ứng dịch vụ công trong cung ứng dịch vụ y tế ở Trung Quốc), *China Economic Review*, Volume 27, December 2013, pp.1-14.
 158. World Bank (2005), “*China: Deepening Public Service Unit Reform to Improve Service Delivery*”, Washington, DC.
 159. World Bank (2005), “*China's Public Service Units and Their Reform*” (Quá trình cải các đơn vị SNCL của Trung Quốc), Washington, DC.
 160. World Bank (2019), “*Public Hospital Autonomy in China: Review and Outlook- Báo cáo về cải cách hành chính cách bệnh viện công của Trung Quốc*”. The World Bank (International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank Group), Washington, DC, USA.
 161. Yingyao Chen (2013), “Public Hospital Autonomy in China: review and Outlook - Quyền tự chủ của bệnh viện công ở Trung Quốc: Thử nghiệm và triển vọng”, *Tạp chí The International Journal of Health Planning and Management*, tập 29, số 2. Wiley-Blackwell.
 162. Zhang, X., Tone, K., & Lu, Y. (2018), “*Impact of the Local Public Hospital Reform on the Efficiency of Medium-Sized Hospitals in Japan: An Improved Slacks-Based Measure Data Envelopment Analysis Approach*” (Tác động của cải cách bệnh viện công địa phương đến hiệu quả của các bệnh viện quy mô trung bình ở Nhật Bản: Cách tiếp cận DEA dựa trên thước đo độ chùng được cải tiến), *Health Services Research*, 53(2), 896-918.

Phụ lục 1**SỐ LƯỢNG ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP CỦA TỈNH HƯNG YÊN****1. Số lượng đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên trước ngày 01/7/2025:****534 đơn vị****a) Theo phân cấp quản lý**

- Thuộc UBND tỉnh: 5 đơn vị
- Thuộc sở, ban, ngành: 93 đơn vị
- Thuộc UBND huyện, thị xã, thành phố: 436 đơn vị

b) Theo ngành, lĩnh vực

- Giáo dục: 447 đơn vị
- Y tế: 22 đơn vị
- Văn hoá, thể thao và du lịch: 17 đơn vị
- Khoa học và Công nghệ: 02 đơn vị
- Sự nghiệp khác: 46 đơn vị

2. Số lượng đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên hiện nay: 1.497 đơn vị**a) Theo phân cấp quản lý**

- Thuộc UBND tỉnh: 10 đơn vị
- Thuộc sở, ban, ngành: 149 đơn vị
- Thuộc UBND xã, phường: 1338 đơn vị

b) Theo ngành, lĩnh vực

- Giáo dục: 1.165 đơn vị
 - Y tế: 147 đơn vị
 - Văn hoá, thể thao và du lịch: 7 đơn vị
 - Khoa học và công nghệ: 2 đơn vị
 - Sự nghiệp khác: 176 đơn vị
-

Phụ lục 2
SỐ LƯỢNG ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP VÀ BIÊN CHẾ
TƯƠNG ỨNG CỦA TÌNH HÌNH YÊN

ST T	Đơn vị Theo phân cấp quản lý	Thời điểm trước ngày 01/7/2025		Thời điểm hiện nay (01/7/2026)	
		Số lượng ĐVSNCL	Số lượng người làm việc	Số lượng ĐVSNCL	Số lượng người làm việc
I	Tổng số	534	20.748	1.496	50.201
1	Thuộc UBND tỉnh	5	380	10	861
2	Thuộc Sở, ban, ngành	93	5.249	148	7.908
3	Thuộc UBND huyện, thị xã, thành phố	436	16.021	1.338	41.082
4	Dự phòng (biên chế)		42		350
II	Theo ngành, lĩnh vực	534	20.748	1.496	50.201
1	Giáo dục	447	16.893	1.164	42.728
2	Y tế	22	2.790	147	5.062
3	Văn hóa, Thể thao và Du lịch	17	378	7	432
4	Khoa học và Công nghệ	2	35	2	42
5	Sự nghiệp khác	46	610	176	1.587
6	Dự phòng (biên chế)		42		350

Phụ lục 3

**KẾT QUẢ SẮP XẾP CÁC ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP CỦA
TỈNH HƯNG YÊN SAU HỢP NHẤT**

TT	Chỉ tiêu	Số liệu
1	Số đơn vị sự nghiệp công lập cấp tỉnh sau hợp nhất	148 đơn vị (giảm 41 đơn vị so với trước hợp nhất)
2	Dự kiến giảm sau khi hoàn thành sắp xếp	33 phòng và tương đương thuộc các đơn vị sự nghiệp công lập
3	Số đơn vị sự nghiệp công lập cấp xã	1.338 đơn vị (trên địa bàn 104 xã, phường)
4	Trung tâm phục vụ hành chính công cấp xã	104 trung tâm
5	Tinh giản biên chế theo Nghị định 178/2025/NĐ-CP và 67/2025/NĐ-CP	371 người (cấp tỉnh 154; cấp xã 217)
6	Tinh giản theo Nghị định 154/2025/NĐ-CP	42 người
7	Tỷ lệ hồ sơ giải quyết theo hình thức trực tuyến	95,91%
8	Số đơn vị sự nghiệp công lập giảm sau sắp xếp đơn vị hành chính cấp tỉnh (tính đến 7/2026)	58 đơn vị (trong đó riêng năm 2026 giảm 15 đơn vị và 29 phòng, đơn vị tương đương)
9	Tổng số đơn vị sự nghiệp công lập toàn tỉnh (7/2026)	1.497 đơn vị (tháng 9/2025: 1.352 đơn vị)
10	Đơn vị tự bảo đảm chi thường xuyên trở lên (nhóm 1 và nhóm 2)	86 đơn vị, chiếm 5,7% (mục tiêu Nghị quyết số 19-NQ/TW: tối thiểu 20%)
11	Đơn vị được xếp hạng theo Quyết định số 181/2005/QĐ-TTg	463/536 đơn vị (86,4%); còn 73 đơn vị chưa được xếp hạng

Nguồn: Kết luận số 03-KL/TU ngày 20/11/2025 của Ban Chấp hành Đảng bộ tỉnh; Quyết định số 2050/QĐ-UBND ngày 04/12/2025 của UBND tỉnh; Báo cáo sơ kết một năm thực hiện mô hình chính quyền địa phương hai cấp (tháng 5/2026); Báo cáo số 481/BC-SNV ngày 10/7/2026 của Sở Nội vụ tỉnh Hưng Yên về triển khai Nghị quyết số 105/NQ-CP của Chính phủ; Báo cáo số 89/BC-SNV ngày 29/4/2025 của Sở Nội vụ tỉnh Hưng Yên về đánh giá thực hiện xếp hạng đơn vị sự nghiệp công lập.

Phụ lục 4
THỐNG KÊ CÁC NHÓM CHẾ ĐỘ, CHÍNH SÁCH ÁP DỤNG
THEO HẠNG CỦA ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP

TT	Ngành, lĩnh vực	Chế độ, chính sách áp dụng theo hạng / căn cứ
1	Giáo dục - Đào tạo	Phụ cấp chức vụ áp dụng theo hạng của đơn vị (Thông tư 33/2005/TT-BGD&ĐT)
2	Y tế	Định mức biên chế, phụ cấp chức vụ theo hạng (Thông tư 23/2005/TT-BYT; TTLT 08/2007/TTLT-BYT-BNV)
3	Khoa học và Công nghệ	Chưa có hướng dẫn xếp hạng
4	Văn hóa, Thể thao và Du lịch	Phụ cấp chức vụ theo hạng (Thông tư 67/2006/TT-BVHTT)
5	Nông nghiệp và Môi trường	Nông nghiệp: phụ cấp chức vụ theo hạng (Thông tư 79/2009/TT-BNNPTNT-BNV); Môi trường: chưa có hướng dẫn xếp hạng
6	Xây dựng	Chưa có hướng dẫn xếp hạng
7	Tư pháp	Phụ cấp chức vụ theo hạng (TTLT 02/2010/TTLT-BTP-BNV)
8	Tài chính	Chưa có hướng dẫn xếp hạng
9	Lĩnh vực khác (lao động - thương binh và xã hội...)	Một phần áp dụng phụ cấp chức vụ theo hạng (Thông tư 18/2006/TT-BLĐTBXH); phần lớn các đơn vị còn lại chưa có hướng dẫn xếp hạng

Nguồn: Sở Nội vụ tỉnh Hưng Yên. Bảng cho thấy nhiều lĩnh vực chưa có hướng dẫn xếp hạng - một biểu hiện của sự thiếu đồng bộ về thể chế được phân tích ở Chương 3.

Phụ lục 5

**ĐỀ XUẤT PHƯƠNG ÁN SẮP XẾP LẠI CÁC ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP
CÔNG LẬP CỦA TỈNH HƯNG YÊN GIAI ĐOẠN 2026 - 2030**

TT	Nhóm đơn vị	Hiện trạng (7/2026)	Định hướng sắp xếp	Mục tiêu đến 2030
1	Đơn vị SNCL thuộc UBND tỉnh	10 đơn vị	Giữ các ban quản lý dự án, trung tâm phát triển quỹ đất; sáp nhập các trường cao đẳng cùng ngành	Còn 7 - 8 đơn vị; các trường cao đẳng tự bảo đảm chi thường xuyên
2	Đơn vị SNCL thuộc sở, ban, ngành	149 đơn vị	Mỗi sở (trừ Giáo dục và Đào tạo, Y tế) cơ bản giữ 01 đơn vị phục vụ quản lý nhà nước	Giảm tối thiểu 10%; giảm 33 phòng và tương đương bên trong
3	Cơ sở giáo dục mầm non, phổ thông	1.138 đơn vị	Sáp nhập các cơ sở giáo dục theo hướng đơn cấp trên cùng địa bàn xã, phường (nhiều điểm trường);	Giảm khoảng 410 đơn vị (đến hết Quý III/2026)
4	Cơ sở giáo dục nghề nghiệp	25 đơn vị	Sáp nhập trung tâm GDNN - GDTX theo cụm liên xã; tổ chức lại trường trung cấp	Giảm 6 đơn vị; đẩy mạnh tự chủ
5	Đơn vị sự	147 đơn vị	Giữ ổn định mạng	Không giảm đầu

TT	Nhóm đơn vị	Hiện trạng (7/2026)	Định hướng sắp xếp	Mục tiêu đến 2030
	nghiệp y tế	vị	lưới trạm y tế xã, phường; sắp xếp bệnh viện theo mô hình chính quyền hai cấp	mỗi; nâng mức tự chủ nhóm 2
6	Đơn vị SNCL đa ngành thuộc UBND cấp xã	104 đơn vị	Giữ ổn định mạng lưới Trung tâm Dịch vụ tổng hợp xã, phường; kiến nghị giao tăng biên chế	Ổn định 104 đơn vị; bảo đảm đủ nhân lực
7	Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng	104 đơn vị	Giữ ổn định mạng lưới Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng xã, phường	100% tự bảo đảm chi thường xuyên
8	Các lĩnh vực còn lại (văn hóa, khoa học, nông nghiệp, kinh tế)	28 đơn vị	Sáp nhập các đơn vị có chức năng tương đồng; xã hội hóa một số dịch vụ	Giảm 2 - 3 đơn vị; nâng mức tự chủ
	Tổng cộng	1.497 đơn vị		Giảm tối thiểu 10%

Nguồn: Tác giả đề xuất trên cơ sở Kết luận số 03-KL/TU ngày 20/11/2025 của Ban Chấp hành Đảng bộ tỉnh; Quyết định số 2050/QĐ-UBND ngày 04/12/2025 của UBND tỉnh; Nghị quyết số 18-NQ/TU ngày 07/7/2026 của Ban Chấp hành Đảng bộ tỉnh và Báo cáo số 481/BC-SNV ngày 10/7/2026 của Sở Nội vụ tỉnh Hưng Yên.

Phụ lục 6

**SO SÁNH TỔ CHỨC VÀ HOẠT ĐỘNG CÁC ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP
CÔNG LẬP CỦA TỈNH HƯNG YÊN TRƯỚC VÀ SAU KHI SÁP NHẬP
TỈNH**

TT	Tiêu chí so sánh	Trước sáp nhập (Hưng Yên cũ)	Sau sáp nhập (tháng 7/2026)	Biến động
1	Tổng số đơn vị SNCL	534 đơn vị	1.497 đơn vị	Tăng do hợp nhất 02 tỉnh
2	Thuộc UBND tỉnh	5 đơn vị	10 đơn vị	+ 5
3	Thuộc sở, ban, ngành	93 đơn vị	149 đơn vị	+ 56
4	Thuộc cấp huyện / cấp xã	436 đơn vị (cấp huyện)	1.338 đơn vị (cấp xã)	Chuyển toàn bộ về cấp xã
5	Đơn vị SNCL cấp tỉnh sau hợp nhất	189 đơn vị (02 tỉnh)	148 đơn vị	- 41
6	Tổng số đơn vị giảm sau sắp xếp đơn vị hành chính cấp tỉnh	-	58 đơn vị	- 58
7	Phòng và tương đương bên trong đơn vị SNCL	-	Dự kiến giảm 33 phòng	- 33
8	Số cơ quan chuyên môn cấp tỉnh	-	16 sở, ban, ngành	- 12 cơ quan
9	Đơn vị nhóm 1 (tự bảo đảm chi thường xuyên và	-	4 đơn vị (0,3%)	Giảm 3 so với 9/2025

TT	Tiêu chí so sánh	Trước sáp nhập (Hưng Yên cũ)	Sau sáp nhập (tháng 7/2026)	Biến động
	chi đầu tư)			
10	Đơn vị nhóm 2 (tự bảo đảm chi thường xuyên)	-	82 đơn vị (5,5%)	+ 4 so với 9/2025
11	Đơn vị nhóm 4 (NSNN bảo đảm chi thường xuyên)	-	1.307 đơn vị (87,3%)	+ 113 so với 9/2025
12	Đơn vị được xếp hạng	463/536 đơn vị (86,4%)	Chưa xếp hạng lại sau sáp nhập	Thiếu hướng dẫn của Trung ương
13	Cán bộ, công chức, viên chức nghỉ việc, tinh giản biên chế khi thực hiện chính quyền 02 cấp	-	413 người (371 + 42)	Giảm 413 người

Nguồn: Tổng hợp từ Báo cáo số 89/BC-SNV ngày 29/4/2025; Báo cáo số 333/BC-SNV ngày 26/5/2026; Báo cáo số 340/BC-SNV ngày 28/5/2026 và Báo cáo số 481/BC-SNV ngày 10/7/2026 của Sở Nội vụ tỉnh Hưng Yên.

Phụ lục 7
PHIẾU THU THẬP Ý KIẾN
(Về đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị sự nghiệp công lập)

Kính thưa Quý Ông/bà!

Để có luận cứ đánh giá khách quan, chính xác thực trạng, từ đó đề xuất giải pháp tiếp tục đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị sự nghiệp công lập (SNCL) của tỉnh Hưng Yên, chúng tôi kính mong ông/bà vui lòng trả lời các câu hỏi dưới đây, bằng cách đánh dấu X vào ô trống (□) tương ứng với phương án mà ông/bà cho là phù hợp nhất.

Những thông tin do ông/bà cung cấp chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu khoa học và được bảo mật tuyệt đối. Rất mong sự ủng hộ, giúp đỡ của ông/bà để khảo sát đạt chất lượng.

Xin trân trọng cảm ơn sự hợp tác, giúp đỡ của Ông/Bà!

Câu 1. Xin ông/ bà cho biết nhận xét chung về việc đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên (và Thái Bình trước đây) từ năm 2018 đến nay như thế nào?

Tốt □	Chưa tốt □	Kém □
-------	------------	-------

Câu 2. Theo ông/bà, các nội dung đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên từ năm 2018 đến 30/6/2025 đã đạt được kết quả như thế nào?

Mục tiêu	Tốt	Chưa tốt	Kém
Giảm đầu mối, khắc phục tình trạng manh mún và trùng lặp	□	□	□
Tinh gọn bộ máy, giảm số lượng lãnh đạo, quản lý cấp phó	□	□	□
Giảm số lượng biên chế, nâng cao chất lượng nhân lực	□	□	□

Sử dụng cơ sở vật chất, trụ sở hiệu quả	☐	☐	☐
Thực hiện tự chủ tài chính; giảm chi ngân sách nhà nước	☐	☐	☐
Nâng cao chất lượng dịch vụ, tăng sự hài lòng của người dân	☐	☐	☐
Nâng cao năng lực quản trị của đơn vị SNCL	☐	☐	☐
Chuyển các đơn vị SN có đủ điều kiện thành công ty cổ phần	☐	☐	☐
Tạo điều kiện cho các đơn vị SN ngoài công lập hoạt động	☐	☐	☐
Kết quả khác (xin ghi rõ)	☐	☐	☐

Câu 3. Theo ông/bà, các đơn vị SNCL theo lĩnh vực của tỉnh Hưng Yên từ năm 2018 đến 30/6/2025 đã đổi mới tổ chức và hoạt động như thế nào?

Lĩnh vực	Tốt	Chưa tốt	Kém
Lĩnh vực giáo dục - đào tạo	☐	☐	☐
Lĩnh vực giáo dục nghề nghiệp	☐	☐	☐
Lĩnh vực y tế	☐	☐	☐
Lĩnh vực khoa học và công nghệ	☐	☐	☐
Lĩnh vực văn hoá, thể dục, thể thao	☐	☐	☐
Lĩnh vực thông tin và truyền thông	☐	☐	☐
Ngành kinh tế, sự nghiệp khác	☐	☐	☐

Câu 4. Theo ông/ bà, từ năm 2018 đến 30/6/2025, việc đổi mới tổ chức các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên đã được thực hiện như thế nào?

Nội dung đổi mới	Tốt	Chưa tốt	Kém
Sắp xếp, tổ chức lại các đơn vị SNCL theo hướng tinh, gọn	☐	☐	☐
Kiện toàn tổ chức bộ máy bên trong, giảm tầng nấc trung gian	☐	☐	☐
Sắp xếp lại đội ngũ viên chức theo vị trí việc làm và tinh giảm	☐	☐	☐
Đổi mới cơ chế quản lý viên chức, người lao động	☐	☐	☐
Bồi dưỡng, nâng cao năng lực đội ngũ viên chức	☐	☐	☐
Nội dung khác (xin cho biết cụ thể).....	☐	☐	☐

Câu 5. Theo ông/bà, từ năm 2018 đến 30/6/2025 các đơn vị SNCL có chức năng, nhiệm vụ tương đồng hoặc chồng chéo, trùng lặp của tỉnh Hưng Yên trong các lĩnh vực sau đã được sắp xếp, tổ chức lại như thế nào?

Lĩnh vực	Tốt	Chưa tốt	Kém
Lĩnh vực giáo dục - đào tạo	☐	☐	☐
Lĩnh vực giáo dục nghề nghiệp	☐	☐	☐
Lĩnh vực y tế	☐	☐	☐
Lĩnh vực khoa học và công nghệ	☐	☐	☐
Lĩnh vực văn hoá, thể dục, thể thao	☐	☐	☐
Lĩnh vực thông tin và truyền thông	☐	☐	☐
Sự nghiệp kinh tế, sự nghiệp khác	☐	☐	☐

Câu 6. Theo ông/ bà, từ năm 2018 đến 30/6/2025, việc đổi mới hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên đã được thực hiện như thế nào?

Nội dung đổi mới	Tốt	Chưa tốt	Kém
Nâng cao chất lượng dịch vụ sự nghiệp công	☐	☐	☐
Hoàn thiện quy trình và phương thức thực hiện nhiệm vụ	☐	☐	☐
Cung ứng dịch vụ theo cơ chế thị trường, thúc đẩy xã hội hóa	☐	☐	☐
Nâng cao năng lực quản trị đơn vị	☐	☐	☐
Đẩy mạnh thực hiện cơ chế tự chủ tài chính	☐	☐	☐
Ứng dụng công nghệ thông tin; thực hiện chuyển đổi số	☐	☐	☐
Nội dung khác (xin cho biết cụ thể).....	☐	☐	☐

Câu 7. Theo ông/ bà, từ năm 2018 đến 30/6/2025, việc thực hiện đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên như thế nào?

Nội dung đổi mới	Tốt	Chưa tốt	Kém
Thực hiện công tác thông tin, tuyên truyền, vận động...	☐	☐	☐
Xây dựng các chương trình, kế hoạch, đề án cụ thể	☐	☐	☐
Phân công cụ thể trách nhiệm cho các cơ quan, đơn vị	☐	☐	☐
Huy động các nguồn lực và sự phối hợp của các bên liên quan	☐	☐	☐
Tăng cường đôn đốc, kiểm tra	☐	☐	☐
Tổ chức đánh giá, sơ kết, tổng kết	☐	☐	☐
Hoạt động khác (xin cho biết cụ thể).....	☐	☐	☐

Câu 8. Theo ông/ bà, từ năm 2018 đến đến 30/6/2025, kết quả đạt được trong đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên là do những nguyên nhân nào dưới đây (xin chọn tối đa 5 nguyên nhân chủ yếu) ?

Nguyên nhân	
Sự lãnh đạo, chỉ đạo quyết liệt, thống nhất của trung ương và Tỉnh ủy	☐
Chính sách, pháp luật về tổ chức, hoạt động của đơn vị SNCL hợp lý hơn	☐
Thực hiện tốt công tác thông tin, tuyên truyền về yêu cầu đổi mới	☐
Chương trình, kế hoạch đổi mới được xây dựng rõ ràng, cụ thể	☐
Nhu cầu dịch SNC của người dân ngày càng cao thúc đẩy sự đổi mới	☐
Sự hỗ trợ về nguồn lực từ Nhà nước	☐
Vai trò chủ động, trách nhiệm của cấp ủy, chính quyền các cấp	☐
Tinh thần trách nhiệm và khả năng thích ứng của đội ngũ viên chức	☐
Việc triển khai thực hiện đồng bộ các giải pháp đổi mới	☐
Quan tâm đào tạo, bồi dưỡng, phát triển nguồn nhân lực	☐
Văn hóa và tinh thần phục vụ của đơn vị SNCL từng bước hình thành	☐
Nguyên nhân khác (xin cho biết cụ thể).....	☐

Câu 9. Theo ông/ bà, nguyên nhân khách quan của những khó khăn, vướng mắc trong đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên từ năm 2018 đến 30/6/2025 là gì?

Nguyên nhân	
Sự thiếu đồng bộ của hành lang pháp lý về đổi mới tổ chức, hoạt động	☐
Sự đa dạng, phức tạp của lĩnh vực SNC và yêu cầu bảo đảm an sinh xã	☐

hội	
Tác động nhiều mặt phức tạp của việc sắp xếp, tổ chức lại các đơn vị SNCL	☐
Tác động của việc tổ chức chính quyền địa phương 2 cấp	☐
Sự phát triển kinh tế của địa phương có những khó khăn nhất định	☐
Nguyên nhân khác (xin cho biết cụ thể).....	☐

Câu 10. Theo ông/ bà, nguyên nhân chủ quan của những khó khăn, vướng mắc trong đổi mới hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên từ năm 2018 đến 30/6/2025 là gì?

Nguyên nhân	
Nhận thức và tư duy cải cách của một số lãnh đạo, quản lý chưa cao	☐
Năng lực quản trị đơn vị SNCL hiện đại hạn chế	☐
Trách nhiệm người đứng đầu cơ quan quản lý và đơn vị SNCL chưa rõ	☐
Chất lượng nguồn nhân lực và khả năng thích ứng với đổi mới hạn chế	☐
Công tác phối hợp giữa các cấp, các ngành chưa hiệu quả	☐
Hoạt động kiểm tra, đánh giá chưa được chú trọng	☐
Động lực đổi mới và cơ chế khuyến khích chưa đủ mạnh	☐
Nguyên nhân khác (xin cho biết cụ thể).....	☐

Câu 11. Theo ông/ bà, những kinh nghiệm trong đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên (và tỉnh Thái Bình trước đây) là gì?

Những kinh nghiệm	
Cần tăng cường sự chỉ đạo thống nhất, quyết liệt của cấp ủy Đảng và chính quyền các cấp	☐
Thực hiện tốt công tác thông tin, tuyên truyền về sự cần thiết đổi mới	☐
Quy định rõ và cụ thể trách nhiệm người đứng đầu chính quyền và đơn vị	☐
Đổi mới phải có kế hoạch, lộ trình khoa học, phù hợp với thực tiễn địa phương	☐

Kết hợp chặt chẽ giữa đổi mới tổ chức bộ máy và phương thức hoạt động	☐
Phát huy vai trò giám sát, phản biện xã hội của Mặt trận, các tổ chức và sự tham gia của người dân	☐
Kinh nghiệm khác (xin cho biết cụ thể).....	☐

Câu 12. Theo ông/bà, sau khi sáp nhập đơn vị hành chính và tổ chức chính quyền địa phương 2 cấp, việc đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên như thế nào?

Lĩnh vực	Tốt	Chưa tốt	Kém
Lĩnh vực giáo dục - đào tạo	☐	☐	☐
Lĩnh vực giáo dục nghề nghiệp	☐	☐	☐
Lĩnh vực y tế	☐	☐	☐
Lĩnh vực khoa học và công nghệ	☐	☐	☐
Lĩnh vực văn hoá, thể dục, thể thao	☐	☐	☐
Lĩnh vực thông tin và truyền thông	☐	☐	☐
Sự nghiệp kinh tế, sự nghiệp khác	☐	☐	☐

Câu 13. Theo ông/bà, việc tiếp tục đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên từ nay đến năm 2030 sẽ có những yếu tố thuận lợi chủ yếu như thế nào dưới đây?

Các yếu tố	Rất thuận lợi	Ít thuận lợi
Kinh tế - xã hội của đất nước và địa phương phát triển	☐	☐
Tư duy quản lý đối với các đơn vị SNCL ngày càng đổi mới	☐	☐
Đổi mới, tinh gọn, hiệu lực, hiệu quả của hệ thống chính trị	☐	☐
Quan điểm của Đảng về đổi mới các đơn vị SNCL	☐	☐
Chính sách phát triển các lĩnh vực xã hội của Đảng, Nhà nước	☐	☐
Phạm vi đơn vị hành chính cấp tỉnh và cấp xã lớn hơn	☐	☐
Sự đồng tình, ủng hộ của người dân	☐	☐

Cách mạng 4.0 và chuyển đổi số	☐	☐
Yếu tố khác (xin ghi rõ).....	☐	☐
.....		

Câu 14. Theo ông/bà, việc tiếp tục đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên từ nay đến năm 2030 sẽ gặp những yếu tố khó khăn chủ yếu như thế nào dưới đây?

Các yếu tố	Rất khó khăn	Ít khó khăn
Phân hóa giàu nghèo do kinh tế thị trường phát triển	☐	☐
Cạnh tranh của các đơn vị sự nghiệp ngoài công lập	☐	☐
Nhu cầu dịch vụ SNC của người dân ngày cao và phong phú	☐	☐
Quy hoạch kinh tế - xã hội của địa phương phải điều chỉnh	☐	☐
Việc bố trí vị trí lãnh đạo, quản lý và công việc của viên chức	☐	☐
Phân quyền, phân cấp quản lý các đơn vị SNCL chưa hợp lý	☐	☐
Thiếu nguồn kinh phí để thực hiện chuyển đổi số	☐	☐
Tâm lý, thói quen của người dân dựa vào ngân sách nhà nước	☐	☐
Yếu tố khác (Xin ghi rõ).....	☐	☐
.....		
.....		

Câu 15. Theo ông/bà, phương hướng tiếp tục đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên từ nay đến năm 2030 là gì?

Các phương hướng	Rất cần thiết	Ít cần thiết
Quán triệt đầy đủ các quan điểm của Đảng về phát triển giáo dục, y tế, văn hóa, khoa học, công nghệ,...	☐	☐
Tiếp tục tổ chức thực hiện định hướng của Đảng và chính sách, pháp luật về đổi mới tổ chức, hoạt động các đơn vị SNCL	☐	☐
Tăng cường sự lãnh đạo của các cấp ủy Đảng	☐	☐

Nâng cao hiệu lực, hiệu quả quản lý của chính quyền các cấp	☐	☐
Phát huy vai trò chủ động, sáng tạo của viên chức đơn vị SN	☐	☐
Phát huy vai trò giám sát của Mặt trận và các tổ chức CT-XH	☐	☐
Phương hướng khác (Xin ghi rõ).....	☐	☐

Câu 16. Theo ông/bà, để tiếp tục đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên từ nay đến năm 2030, cần thực hiện các giải pháp nào dưới đây?

Các giải pháp	Rất cần thiết	Ít cần thiết
Nâng cao nhận thức của các chủ thể có liên quan	☐	☐
Quy định cụ thể trách nhiệm lãnh đạo của các cấp ủy Đảng	☐	☐
Đổi mới hoạt động quản lý của các cấp chính quyền	☐	☐
Sắp xếp lại các đơn vị SNCL phù hợp với sáp nhập đơn vị hành chính và tổ chức chính quyền địa phương 2 cấp	☐	☐
Đổi mới quản lý biên chế và nâng cao chất lượng viên chức	☐	☐
Đẩy mạnh thực hiện cơ chế tự chủ tài chính	☐	☐
Khuyến khích tư nhân và tổ chức xã hội tham gia cung ứng dịch vụ	☐	☐
Bảo đảm công khai, minh bạch, cạnh tranh chất lượng dịch vụ	☐	☐
Nâng cao năng lực quản trị đơn vị SNCL	☐	☐
Đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin	☐	☐
Mở rộng cơ chế hợp tác công tư trong các lĩnh vực	☐	☐
Tăng cường sự phối hợp của các lực lượng tham gia đổi mới	☐	☐
Chú trọng hoạt động kiểm tra, giám sát, sơ kết đổi mới	☐	☐
Phương hướng khác (Xin ghi rõ).....	☐	☐

Câu 17: Theo ông/bà, để đạt được mục tiêu đến năm 2030, “Tiếp tục thực hiện việc giảm đầu môi, phần đầu chỉ còn các đơn vị SNCL phục vụ nhiệm vụ chính trị, phục vụ quản lý nhà nước và các đơn vị cung ứng các dịch vụ sự nghiệp công (SNC) cơ bản, thiết yếu”; Giảm 10% biên chế sự nghiệp hưởng lương từ ngân sách nhà nước so với năm 2025 và giảm bình quân 15% chi trực tiếp từ ngân sách NN so với giai đoạn 2021 - 2025 mà Nghị quyết 19-NQ/TW đã đề ra, cần thực hiện những nhiệm vụ nào sau đây?

Các nhiệm vụ	Rất cần thiết	Cần thiết	Chưa cần
Rà soát, sắp xếp danh mục dịch vụ SNC sử dụng ngân sách NN	☐	☐	☐
Tổ chức lại các đơn vị SNCL phù hợp với chính quyền địa phương 2 cấp, bảo đảm tinh gọn, hiệu lực, hiệu quả	☐	☐	☐
Sáp nhập các đơn vị SNCL có chức năng, nhiệm vụ trùng lặp, chồng chéo	☐	☐	☐
Chuyển các đơn vị SNCL sang tự chủ tài chính	☐	☐	☐
Chuyển từ cấp trực tiếp kinh phí cho đơn vị SNCL sang hỗ trợ trực tiếp cho đối tượng chính sách theo hướng tính đúng, tính đủ chi phí	☐	☐	☐
Ban hành đầy đủ các định mức kinh tế - kỹ thuật áp dụng trong các lĩnh vực dịch vụ sự nghiệp công. Điều chỉnh giá, phí dịch vụ công theo hướng tính đúng, tính đủ chi phí với lộ trình phù hợp	☐	☐	☐
Chuyển một số đơn vị thành công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ	☐	☐	☐
Đẩy mạnh xã hội hóa, tạo điều kiện cho các đơn vị ngoài công lập hoạt động	☐	☐	☐

Quản trị đơn vị SNCL theo tiêu chuẩn, chuẩn mực tiên tiến, hiện đại, minh bạch	☐	☐	☐
Hoàn thiện tiêu chí xếp hạng các đơn vị SNCL	☐	☐	☐
Ban hành các tiêu chí, tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ sự nghiệp công; hướng dẫn cơ chế giám sát, đánh giá, tổ chức kiểm định, đánh giá độc lập và công khai kết quả chất lượng dịch vụ	☐	☐	☐
Ứng dụng công nghệ số để người dân trực tiếp đánh giá chất lượng, hiệu quả, mức độ hài lòng đối với các dịch vụ	☐	☐	☐
Các giải pháp (Xin ghi rõ).....	☐	☐	☐

Câu 18. Xin ông/bà cho biết các đề xuất, kiến nghị của mình về việc tiếp tục đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên đạt và vượt mục tiêu trong giai đoạn 2026 - 2030

.....

Câu 19. Xin ông/ bà vui lòng cho biết đôi nét về bản thân

- Tuổi: Dưới 30 ☐ Từ 30 đến 60 ☐ Trên 60 ☐
- Trình độ đào tạo: Dưới đại học ☐ Đại học ☐ Trên đại học ☐
- Vị trí công việc: Cán bộ, công chức ☐ Viên chức ☐ Người dân ☐
- + Lãnh đạo, quản lý từ cấp phòng trong cơ quan, đơn vị ☐
- + Không giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý ☐

Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của Quý ông/ bà

Phụ lục 8
KẾT QUẢ KHẢO SÁT VỀ ĐỔI MỚI TỔ CHỨC VÀ HOẠT ĐỘNG
CÁC ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP CỦA TỈNH HUNG YÊN

1. Khái quát về cuộc khảo sát

1.1. Mục đích khảo sát

Cuộc khảo sát được thực hiện nhằm thu thập ý kiến của các đối tượng có liên quan để đánh giá một cách khách quan, toàn diện thực trạng đổi mới tổ chức và hoạt động của các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên, qua đó làm cơ sở đề xuất giải pháp tiếp tục đổi mới trong giai đoạn 2026–2030. Với cách thiết kế này, khảo sát không chỉ có ý nghĩa mô tả hiện trạng mà còn có giá trị định hướng chính sách. Bộ câu hỏi được xây dựng theo logic từ đánh giá kết quả thực hiện trong giai đoạn 2018–30/5/2026, phân tích nguyên nhân, khó khăn, những kinh nghiệm rút ra để xác định phương hướng, giải pháp, nhiệm vụ ưu tiên và kiến nghị cho giai đoạn tiếp theo.

1.2. Thời gian và nội dung, phạm vi khảo sát

- Để bảo đảm tính thời sự, do đó thời gian thực hiện khảo sát là trong tháng 4-5/2026

- Phiếu khảo sát gồm 19 câu hỏi liên quan trực tiếp đến đổi mới tổ chức và hoạt động của các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên (Chi tiết tại Phụ lục 7). Câu 1 ghi nhận đánh giá chung; Câu 2 đến Câu 7 tập trung vào kết quả đổi mới theo mục tiêu, theo lĩnh vực, về tổ chức, về hoạt động và về công tác tổ chức thực hiện; Câu 8 đến Câu 11 phản ánh nguyên nhân đạt kết quả, nguyên nhân khách quan, nguyên nhân chủ quan của khó khăn và những bài học kinh nghiệm; Câu 12 đến Câu 17 hướng đến bối cảnh sau sáp nhập đơn vị hành chính, các yếu tố thuận lợi, khó khăn, phương hướng, giải pháp và nhiệm vụ ưu tiên trong đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên đến năm 2030; Câu 18 là phần đề xuất, kiến nghị mở; Câu 19 thu thập thông tin nền của người trả lời.

- Phạm vi khảo sát không chỉ quan tâm đến việc nhận diện thực trạng đổi mới tổ chức và hoạt động của các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên, mà còn đặt trọng tâm vào việc tìm kiếm căn cứ thực tiễn cho hệ thống giải pháp. Đây là điểm mạnh của bộ phiếu vì giúp phân phân tích có thể nối trực tiếp sang phần đề xuất giải pháp mà không bị đứt mạch nghiên cứu.

1.3. Đánh giá chung

Theo file tổng hợp kết quả khảo sát cuối cùng, có 650 phiếu được ghi nhận trong bộ dữ liệu. Đây là quy mô mẫu tương đối lớn đối với một khảo sát chuyên đề về đổi mới tổ chức và hoạt động đơn vị SNCL ở cấp tỉnh, tạo điều kiện thuận lợi cho việc nhận diện các xu hướng chính của dữ liệu.

Đáng chú ý là sự khác biệt về ý kiến nhận xét, đánh giá và đề xuất các giải pháp giữa các nhóm đối tượng trả lời, gồm cán bộ, công chức – viên chức, người lao động trong các đơn vị SNCL – người dân là không đáng kể. Do vậy, việc phân biệt ý kiến trả lời của các nhóm khác nhau là không thật sự cần thiết.

Trong tổng số 650 phiếu có trả lời câu hỏi đánh giá chung, có 591 người, tương đương 91,0%, cho rằng việc đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên từ năm 2018 đến 30/5/2026 là tốt; 59 người, tương đương 9,0%, cho rằng chưa tốt. Kết quả này cho thấy chủ trương đổi mới đơn vị SNCL nhìn chung đã tạo được chuyển biến tích cực và nhận được mức độ đồng thuận cao. Tuy vậy, tỷ lệ đánh giá chưa tốt tuy không lớn nhưng vẫn là tín hiệu cần lưu ý, phản ánh rằng quá trình đổi mới chưa hoàn toàn đồng đều giữa các nội dung, lĩnh vực và đơn vị.

2. Kết quả theo các mục tiêu tổng thể

Các nội dung được đánh giá tích cực cao nhất là tinh gọn bộ máy, giảm số lượng lãnh đạo, quản lý cấp phó (90,6%); giảm đầu mối, khắc phục tình trạng manh mún và trùng lặp (89,6%); và nâng cao năng lực quản trị của đơn vị SNCL (89,4%). Điều này cho thấy thành tựu nổi bật nhất của giai đoạn vừa qua nằm ở sắp xếp tổ chức bộ máy và nâng cao hiệu lực quản trị nội bộ.

Các nội dung có mức đánh giá thấp hơn là sử dụng cơ sở vật chất, trụ sở hiệu quả (80,0%) và chuyển các đơn vị đủ điều kiện thành công ty cổ phần (76,8%). Kết quả này cho thấy những nội dung liên quan đến quản trị tài sản công, chuyển đổi mô hình hoạt động và cơ chế thị trường vẫn là các khâu khó.

2.1. Kết quả theo lĩnh vực

Lĩnh vực được đánh giá tích cực cao nhất là thông tin và truyền thông (91,1%), tiếp đến là giáo dục – đào tạo (90,9%) và văn hóa, thể dục, thể thao (88,7%). Trong khi đó, các lĩnh vực có tỷ lệ đánh giá tốt thấp hơn là giáo dục nghề nghiệp (86,5%), y tế (85,6%) và khoa học – công nghệ (85,5%). Như vậy, tiến trình đổi mới diễn ra trên diện rộng nhưng chưa đồng đều giữa các lĩnh vực. Những lĩnh vực có tính chuyên môn cao, phụ thuộc nhiều vào cơ sở vật chất, nhân lực và cơ chế tài chính thường chuyển biến chậm hơn tương đối.

2.2. Kết quả đổi mới về tổ chức

Tiêu chí được đánh giá cao nhất là sắp xếp, tổ chức lại các đơn vị SNCL theo hướng tinh, gọn (91,8%) và kiện toàn tổ chức bộ máy bên trong, giảm tầng nấc trung gian (89,9%). Điều đó cho thấy việc cơ cấu lại đầu mối và tổ chức nội bộ của đơn vị đã có chuyển biến rõ. Tuy nhiên, sắp xếp lại đội ngũ viên chức theo vị trí việc làm và tinh giản chỉ đạt 84,7%, thấp nhất trong nhóm đổi mới về tổ chức. Điều này phản ánh rõ thực tế: đổi mới con người bao giờ cũng khó hơn đổi mới sơ đồ tổ chức.

2.3. Kết quả đổi mới về hoạt động

Các nội dung có tỷ lệ đánh giá tốt cao là nâng cao chất lượng dịch vụ SNC (90,9%), nâng cao năng lực quản trị đơn vị (90,1%) và hoàn thiện quy trình, phương thức thực hiện nhiệm vụ (89,3%). Điều đó cho thấy đổi mới đã bước đầu đi vào chất lượng vận hành. Ngược lại, các nội dung như đẩy mạnh cơ chế tự chủ tài chính (87,8%) và cung ứng dịch vụ theo cơ chế thị trường, thúc đẩy xã hội hóa (85,8%) có tỷ lệ thấp hơn. Đây tiếp tục là những nội dung còn nhiều vướng mắc và cần có lộ trình xử lý phù hợp.

2.4. Kết quả về công tác tổ chức thực hiện

Đây là nhóm có mức đánh giá tích cực cao nhất. Các nội dung nổi bật gồm thực hiện công tác thông tin, tuyên truyền, vận động (93,2%); tăng cường đôn đốc, kiểm tra (92,5%); tổ chức đánh giá, sơ kết, tổng kết (92,5%); và phân công cụ thể trách nhiệm cho các cơ quan, đơn vị (92,0%). Kết quả này cho thấy một trong những nền tảng quan trọng của thành công là công tác tổ chức thực hiện được tiến hành khá bài bản. Tuy vậy, huy động nguồn lực và sự phối hợp của các bên liên quan vẫn còn dư địa cải thiện.

2.5. Nhận xét khái quát

Nhìn chung, giai đoạn 2018–30/5/2026 đã ghi nhận những chuyển biến tích cực, khá toàn diện đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL tỉnh Hưng trên cả ba phương diện: tổ chức bộ máy, hoạt động của đơn vị và công tác tổ chức thực hiện. Tuy nhiên, các nội dung liên quan đến tự chủ tài chính, xã hội hóa, vị trí việc làm, chuyển đổi mô hình hoạt động và hiệu quả sử dụng cơ sở vật chất vẫn là những điểm nghẽn cần tiếp tục tháo gỡ.

3. Phân tích nguyên nhân của kết quả đạt được, khó khăn, vướng mắc và bài học kinh nghiệm

3.1. Nguyên nhân của kết quả đạt được

Nguyên nhân được lựa chọn nhiều nhất là sự lãnh đạo, chỉ đạo quyết liệt, thống nhất của trung ương và tỉnh ủy (88,8%). Các nguyên nhân tiếp theo là chính sách, pháp luật về tổ chức và hoạt động của đơn vị sự nghiệp công lập hợp lý hơn (58,7%), thực hiện tốt công tác thông tin, tuyên truyền về yêu cầu đổi mới (58,7%) và chương trình, kế hoạch đổi mới được xây dựng rõ ràng, cụ thể (54,1%). Các số liệu này cho thấy kết quả tích cực trước hết đến từ yếu tố lãnh đạo, chỉ đạo; đồng thời được hỗ trợ bởi khuôn khổ thể chế và cách tổ chức thực hiện tương đối bài bản.

3.2. Nguyên nhân khách quan của khó khăn, vướng mắc

Ba nguyên nhân khách quan nổi bật là sự thiếu đồng bộ của hành lang pháp lý về đổi mới tổ chức, hoạt động (57,2%); tác động nhiều mặt phức tạp của việc sắp xếp, tổ chức lại các đơn vị SNCL (53,0%); và sự phát triển kinh tế của địa phương còn có những khó khăn nhất định (47,8%). Điều này cho thấy những hạn chế của quá trình đổi mới không chỉ do khâu tổ chức thực hiện ở địa phương, mà còn bị chi phối bởi bối cảnh thể chế và điều kiện phát triển kinh tế - xã hội.

3.3. Nguyên nhân chủ quan của khó khăn, vướng mắc

Nguyên nhân chủ quan lớn nhất là chất lượng nguồn nhân lực và khả năng thích ứng với đổi mới còn hạn chế (50,2%). Tiếp theo là nhận thức và tư duy cải cách của một số lãnh đạo, quản lý chưa cao (48,9%); động lực đổi mới và cơ chế khuyến khích chưa đủ mạnh (42,8%); công tác phối hợp giữa các cấp, các ngành chưa hiệu quả (41,3%); và năng lực quản trị đơn vị hiện đại còn hạn chế (40,2%). Kết quả này cho thấy khó khăn nội tại lớn nhất nằm ở yếu tố con người, tư duy cải cách và chất lượng tổ chức thực hiện.

3.4. Bài học kinh nghiệm

Ba bài học được lựa chọn nhiều nhất là cần tăng cường sự chỉ đạo thống nhất, quyết liệt của cấp ủy Đảng và chính quyền các cấp (72,1%); đổi mới phải có kế hoạch, lộ trình khoa học, phù hợp với thực tiễn địa phương (58,2%); và quy định rõ, cụ thể trách nhiệm người đứng đầu (53,6%). Có thể rút ra rằng đổi mới chỉ đạt kết quả bền vững khi được dẫn dắt bằng quyết tâm chính trị, triển khai theo lộ trình phù hợp và gắn với cơ chế trách nhiệm rõ ràng.

3.5. Nhận xét khái quát

Tổng hợp các kết quả trên cho thấy nguyên nhân của thành công và hạn chế đều đã được nhận diện khá rõ. Đây là cơ sở quan trọng để xây dựng hệ thống giải pháp cho giai đoạn đến năm 2030.

4. Phân tích kết quả khảo sát về bối cảnh, thuận lợi, khó khăn, phương hướng, giải pháp và nhiệm vụ đến năm 2030

4.1. Đánh giá đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên sau sáp nhập đơn vị hành chính và tổ chức chính quyền địa phương 2 cấp

Sau sáp nhập đơn vị hành chính và triển khai mô hình chính quyền địa phương 2 cấp, đổi mới các đơn vị SNCL theo lĩnh vực vẫn được đánh giá khá tích cực. Tỷ lệ đánh giá tốt cao nhất là giáo dục – đào tạo (90,7%), tiếp đến là thông tin và truyền thông (89,4%) và văn hóa, thể dục, thể thao (89,3%). Điều đó cho thấy niềm tin vào khả năng tiếp tục đổi mới vẫn ở mức cao, song các lĩnh vực như y tế, giáo dục nghề nghiệp, sự nghiệp kinh tế và các lĩnh vực khác vẫn cần thời gian và giải pháp phù hợp hơn để thích ứng với mô hình mới.

4.2. Các yếu tố thuận lợi chủ yếu

Các yếu tố được đánh giá rất thuận lợi cao nhất là chính sách phát triển các lĩnh vực xã hội của Đảng và Nhà nước (94,6%), cách mạng 4.0 và chuyển đổi số (93,4%), quan điểm của Đảng về đổi mới các đơn vị SNCL (93,2%), và kinh tế - xã hội của đất nước, địa phương phát triển (92,3%). Những kết quả này cho thấy nền tảng chính trị, thể chế và công nghệ được nhìn nhận là khá thuận lợi cho giai đoạn đổi mới tiếp theo.

4.3. Các yếu tố khó khăn chủ yếu

Các yếu tố được đánh giá rất khó khăn cao nhất là thiếu nguồn kinh phí để thực hiện chuyển đổi số (59,3%), tâm lý, thói quen của người dân dựa vào ngân sách nhà nước (58,3%) và cạnh tranh của các đơn vị sự nghiệp ngoài công lập (54,6%). Như vậy, giai đoạn tới sẽ không chỉ là bài toán sắp xếp bộ máy, mà còn là bài toán nguồn lực, thay đổi nhận thức xã hội và thích ứng với sức ép cạnh tranh ngày càng lớn hơn.

4.4. Phương hướng tiếp tục đổi mới

Các phương hướng được đánh giá rất cần thiết cao nhất là quán triệt đầy đủ các quan điểm của Đảng về phát triển các lĩnh vực xã hội (97,9%), tiếp tục tổ chức thực hiện định hướng và chính sách, pháp luật về đổi mới đơn vị sự

ng nghiệp công lập (97,5%), và tăng cường sự lãnh đạo của các cấp ủy Đảng (97,5%). Điều đó cho thấy sự đồng thuận rất cao về định hướng lớn của giai đoạn 2026–2030: tiếp tục đổi mới trên nền tảng chủ trương, chính sách thống nhất và nâng cao hiệu quả quản lý của hệ thống chính trị.

4.5. Giải pháp chủ yếu

Ba giải pháp được đánh giá rất cần thiết cao nhất là đổi mới hoạt động quản lý của các cấp chính quyền (97,5%), đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin (97,5%) và nâng cao nhận thức của các chủ thể có liên quan (97,4%). Đáng chú ý, các giải pháp được ưu tiên cao nghiêng nhiều về đổi mới quản lý, nâng cao năng lực điều hành và chuyển đổi số hơn là chỉ tiếp tục sắp xếp cơ học bộ máy. Điều này phản ánh khá rõ sự dịch chuyển trọng tâm cải cách sang chiều sâu quản trị.

4.6. Nhiệm vụ ưu tiên để đạt mục tiêu theo Nghị quyết số 19-NQ/TW

Nhiệm vụ được đánh giá rất cần thiết cao nhất là rà soát, sắp xếp danh mục dịch vụ sự nghiệp công sử dụng ngân sách nhà nước (73,9%). Tiếp theo là ban hành đầy đủ các định mức kinh tế - kỹ thuật, điều chỉnh giá, phí dịch vụ công theo lộ trình phù hợp (70,0%) và ứng dụng công nghệ số để người dân trực tiếp đánh giá chất lượng, hiệu quả, mức độ hài lòng đối với các dịch vụ (69,5%). Ngược lại, các nhiệm vụ như chuyển các đơn vị sự nghiệp công lập sang tự chủ tài chính (56,9%) hoặc chuyển một số đơn vị sang mô hình công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ (57,7%) được đánh giá thận trọng hơn. Điều đó cho thấy người trả lời ủng hộ đổi mới nhưng mong muốn có lộ trình phù hợp, tránh gây xáo trộn lớn.

4.7. Nhận xét khái quát

Tổng hợp các kết quả trên cho thấy việc đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên giai đoạn đến năm 2030 có cả cơ hội và thách thức đan xen. Cơ hội lớn nhất nằm ở nền tảng chủ trương, chính sách và công

nghe; thách thức lớn nhất nằm ở nguồn lực, sức ép cạnh tranh và yêu cầu thay đổi hành vi thụ hưởng dịch vụ công.

5. Phân tích các đề xuất, kiến nghị từ câu hỏi mở và đánh giá chung của khảo sát

5.1. Khái quát về dữ liệu câu hỏi mở

Câu 18 của phiếu khảo sát ghi nhận 146 phản hồi có nội dung; sau khi loại bỏ các phản hồi không có giá trị phân tích thực chất, còn khoảng 75 ý kiến có thể nhóm thành các chủ đề lớn. Đây là nguồn dữ liệu định tính quan trọng giúp làm rõ hơn các xu hướng phản ánh trong phần câu hỏi đóng. Các ý kiến mở không chỉ nhắc lại những vấn đề đã được lượng hóa, mà còn cho thấy rõ hơn các ưu tiên thực tiễn mà người trả lời mong muốn tình tập trung xử lý trong giai đoạn tới.

5.2. Các nhóm kiến nghị nổi bật

Nhóm kiến nghị xuất hiện nhiều nhất là tiếp tục sắp xếp, tinh gọn đầu mối, sáp nhập các đơn vị SNCL có chức năng chồng chéo nhưng phải bảo đảm hiệu quả vận hành sau sắp xếp. Nhóm kiến nghị tiếp theo nhấn mạnh yêu cầu làm rõ chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm người đứng đầu đơn vị SNCL. Một nhóm lớn khác tập trung vào tự chủ tài chính, đổi mới cơ chế hoạt động và xã hội hóa dịch vụ công, nhưng theo hướng có lộ trình, có phân loại dịch vụ và có khung định mức – giá phí phù hợp. Nhiều ý kiến cũng đề nghị giảm thủ tục, nâng cao hiệu quả phục vụ người dân, quan tâm hơn đến phát triển nguồn nhân lực và đẩy mạnh chuyển đổi số.

5.3. Nhận xét tổng hợp

Phần kiến nghị mở về cơ bản thống nhất với kết quả định lượng. Người trả lời ủng hộ tiếp tục đổi mới, nhưng mong muốn quá trình đó phải đi vào thực chất, tránh cơ học, gắn với chất lượng phục vụ và có cơ chế trách nhiệm rõ ràng hơn.

5.4. Đánh giá chung của khảo sát

Nhìn chung, kết quả khảo sát cho thấy quá trình đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên trong thời gian qua đã đạt nhiều kết quả tích cực và tạo được sự đồng thuận cao. Tuy nhiên, các điểm nghẽn về tự chủ tài chính, xã hội hóa, nguồn lực cho chuyển đổi số, chất lượng nguồn nhân lực và năng lực quản trị vẫn còn khá rõ. Vì vậy, giai đoạn 2026–2030 cần chuyển mạnh trọng tâm từ sắp xếp bộ máy sang nâng cao chất lượng quản trị, hoàn thiện cơ chế tài chính, phát triển nguồn nhân lực, đẩy mạnh chuyển đổi số và tăng cường trách nhiệm giải trình.

6. Tiểu kết và những vấn đề đặt ra từ kết quả khảo sát

6.1. Tiểu kết chung

Kết quả khảo sát cho thấy tỉnh Hưng Yên đã đạt được nhiều chuyển biến tích cực trong đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL, đặc biệt ở các nội dung về tinh gọn tổ chức, nâng cao năng lực quản trị và tổ chức thực hiện tương đối bài bản. Tuy nhiên, đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL theo chiều sâu vẫn đang là thách thức lớn. Những nội dung như cơ chế tài chính, tự chủ, chất lượng nhân lực, chất lượng dịch vụ và trách nhiệm giải trình cần tiếp tục được ưu tiên cao hơn trong giai đoạn tới.

6.2. Những vấn đề lớn đặt ra

Từ kết quả khảo sát, có thể xác định một số vấn đề lớn trong đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL đặt ra cho giai đoạn 2026–2030: tiếp tục hoàn thiện thể chế và phân định rõ chức năng, nhiệm vụ của đơn vị SNCL; chuyển trọng tâm từ sắp xếp tổ chức bộ máy sang nâng cao chất lượng quản trị và hiệu quả hoạt động của đơn vị SNCL; đổi mới quản lý đội ngũ và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực; hoàn thiện cơ chế tài chính, tự chủ và phân loại rõ dịch vụ SNC; đẩy mạnh chuyển đổi số gắn với nguồn lực bảo đảm; và tăng cường cơ chế giám sát, phản hồi của người dân. Những vấn đề này không chỉ

là kết luận từ dữ liệu khảo sát, mà còn là cơ sở thực tiễn trực tiếp để xây dựng hệ thống giải pháp cho giai đoạn tiếp theo.

7. Đề xuất khung giải pháp từ kết quả khảo sát

7.1. Quan điểm xây dựng khung giải pháp

Khung giải pháp cho giai đoạn tới cần được xây dựng theo hướng kế thừa kết quả đã đạt được nhưng chuyển mạnh từ sắp xếp bộ máy sang đổi mới chiều sâu. Giải pháp phải đồng bộ giữa thể chế, tổ chức, con người, tài chính và công nghệ; có phân hóa theo từng lĩnh vực; và lấy chất lượng dịch vụ công làm trung tâm. Điều này phù hợp với kết quả khảo sát khi người trả lời đánh giá rất cao các giải pháp liên quan đến đổi mới quản lý, nâng cao năng lực quản trị, hoàn thiện cơ chế tài chính, đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin và tăng cường phản hồi của người dân.

7.2. Nhóm giải pháp về tăng cường lãnh đạo, chỉ đạo và hoàn thiện thể chế

Cần tiếp tục quán triệt sâu sắc các chủ trương của Đảng và Nhà nước về đổi mới đơn vị SNCL; cụ thể hóa thành các chương trình, kế hoạch, đề án thống nhất trong toàn tỉnh. Đồng thời, cần rà soát, sửa đổi, bổ sung hoặc ban hành mới các quy định liên quan đến chức năng, nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức, phân cấp quản lý và cơ chế phối hợp giữa các cơ quan, đơn vị. Đặc biệt, phải làm rõ chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm của từng loại hình đơn vị sau sắp xếp; gắn trách nhiệm người đứng đầu với kết quả đổi mới và với hiệu quả hoạt động thực tế của đơn vị.

7.3. Nhóm giải pháp về tiếp tục sắp xếp tổ chức bộ máy gắn với phân loại đơn vị

Cần rà soát lại toàn bộ mạng lưới đơn vị SNCL theo từng lĩnh vực, phân loại rõ đơn vị phục vụ nhiệm vụ chính trị, quản lý nhà nước; đơn vị cung ứng dịch vụ cơ bản, thiết yếu; đơn vị có thể tăng mức độ tự chủ; và đơn vị có thể xã hội hóa hoặc tổ chức lại theo mô hình khác. Đối với các đơn vị có chức năng tương đồng, chồng chéo hoặc hiệu quả chưa cao, cần tiếp tục nghiên cứu sắp

nhập, hợp nhất hoặc tổ chức lại theo hướng giảm đầu mối nhưng vẫn bảo đảm khả năng tiếp cận dịch vụ công của người dân.

7.4. Nhóm giải pháp về nguồn nhân lực, vị trí việc làm và nâng cao chất lượng đội ngũ

Cần tiếp tục hoàn thiện vị trí việc làm, tiêu chuẩn năng lực đối với từng nhóm chức danh trong đơn vị SNCL; đổi mới quản lý đội ngũ theo hướng dựa trên vị trí việc làm và kết quả thực hiện nhiệm vụ. Song song với đó là kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng lại đội ngũ, nhất là năng lực quản trị hiện đại, kỹ năng số và kỹ năng thích ứng với môi trường đổi mới. Cùng với cơ chế đánh giá chặt chẽ hơn, cần quan tâm cơ chế tạo động lực, khuyến khích sáng tạo, đổi mới và thu hút, giữ chân người có năng lực.

7.5. Nhóm giải pháp về hoàn thiện cơ chế tài chính, tự chủ và xã hội hóa

Căn cứ các quy định của pháp luật, chính quyền tỉnh Hưng Yên cần rà soát và phân loại rõ danh mục dịch vụ SNC sử dụng ngân sách nhà nước; xác định dịch vụ nào Nhà nước cần tiếp tục bảo đảm, dịch vụ nào có thể đặt hàng, giao nhiệm vụ, đấu thầu hoặc từng bước xã hội hóa. Đồng thời, phải đẩy nhanh việc hoàn thiện định mức kinh tế - kỹ thuật, tiêu chuẩn chất lượng và khung giá dịch vụ công theo lộ trình phù hợp. Việc đẩy mạnh tự chủ tài chính cần thực hiện theo hướng có lộ trình, có điều kiện bảo đảm, tránh áp dụng cứng nhắc hoặc gây xáo trộn lớn đối với các đơn vị đang cung ứng dịch vụ thiết yếu.

7.6. Nhóm giải pháp về nâng cao chất lượng quản trị, chất lượng dịch vụ và trách nhiệm giải trình

Cần xây dựng bộ tiêu chí chất lượng dịch vụ SNC theo từng lĩnh vực; tổ chức cơ chế kiểm định, đánh giá chất lượng dịch vụ và công khai kết quả đánh giá ở mức phù hợp. Đồng thời, tiếp tục hoàn thiện tiêu chí xếp hạng đơn vị đơn vị SNCL theo hướng phản ánh được cả chất lượng quản trị, hiệu quả sử dụng nguồn lực, chất lượng dịch vụ và mức độ đổi mới. Quan trọng hơn, phải tăng

cường trách nhiệm giải trình của đơn vị SNCL và cơ quan quản lý đối với kết quả hoạt động, nhất là trong những lĩnh vực người dân thường xuyên tiếp xúc.

7.7. Nhóm giải pháp về đẩy mạnh chuyển đổi số, thiết lập cơ chế phản hồi của người dân, tăng cường phối hợp và giám sát

Cần coi chuyển đổi số là giải pháp đổi mới phương thức quản trị chứ không chỉ là giải pháp kỹ thuật. Tỉnh cần ưu tiên số hóa dữ liệu, chuẩn hóa quy trình, tăng cường tương tác số với người dân và xây dựng công cụ để người dân trực tiếp đánh giá chất lượng dịch vụ công. Đồng thời, phải có cơ chế phối hợp liên ngành rõ ràng, tăng cường kiểm tra, giám sát, sơ kết, tổng kết định kỳ để bảo đảm việc đổi mới được triển khai đồng bộ, phát hiện sớm khó khăn và kịp thời điều chỉnh.

7.8. Tiểu kết Mục 7

Từ kết quả khảo sát, có thể đề xuất khung giải pháp đổi mới tổ chức và hoạt động các đơn vị SNCL của tỉnh Hưng Yên trong giai đoạn 2026–2030 theo hướng đồng bộ, thực chất và lấy chất lượng dịch vụ công làm trung tâm. Khung giải pháp này không chỉ nhằm tiếp tục tinh gọn tổ chức bộ máy, mà quan trọng hơn là hướng tới nâng cao chất lượng quản trị, hoàn thiện cơ chế tài chính, phát triển nguồn nhân lực, đẩy mạnh chuyển đổi số và tăng cường trách nhiệm giải trình của đơn vị SNCL đối với người dân và xã hội.

Phụ lục 9
KẾT QUẢ ĐỔI MỚI TỔ CHỨC VÀ HOẠT ĐỘNG CÁC ĐƠN VỊ SỰ
NGHIỆP CÔNG LẬP CỦA TỈNH HƯNG YÊN

Bảng 9.1. Kết quả sắp xếp tổ chức bộ máy và tinh giản biên chế các đơn vị sự nghiệp công lập của tỉnh Hưng Yên, giai đoạn 2018 - 6/2025

TT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Số liệu
1	Số đơn vị sự nghiệp công lập năm 2018 (trước sắp xếp)	đơn vị	679
2	Số đơn vị sự nghiệp công lập đến tháng 6/2025	đơn vị	534
3	Số đơn vị sự nghiệp công lập đã giảm (2018 - 6/2025)	đơn vị	145
4	Tỷ lệ giảm đơn vị sự nghiệp công lập	%	21,4
5	Biên chế tinh giản (giai đoạn 2015 - 2025)	biên chế	11.962
6	Tỷ lệ tinh giản biên chế (2015 - 2025)	%	20,23
7	Biên chế giáo viên được bổ sung (03 năm học)	biên chế	1.836
8	Tỷ lệ hoàn thành phê duyệt đề án vị trí việc làm	%	100

Nguồn: Báo cáo của Sở Nội vụ tỉnh Hưng Yên

Bảng 9.2. Kết quả sắp xếp đơn vị sự nghiệp công lập sau hợp nhất tỉnh và vận hành mô hình chính quyền địa phương hai cấp (đến tháng 6/2026)

TT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Số liệu
1	Đơn vị sự nghiệp công lập cấp tỉnh sau hợp nhất	đơn vị	148
2	Số đơn vị cấp tỉnh giảm so với trước khi hợp nhất	đơn vị	41
3	Dự kiến giảm thêm (phòng và tương đương)	phòng	33
4	Đơn vị sự nghiệp công lập cấp xã (trên địa bàn 104 xã, phường)	đơn vị	1.338
5	Cán bộ, viên chức nghỉ theo NĐ 178/2025/NĐ-CP và NĐ 67/2025/NĐ-CP	người	371
6	Trong đó: Cấp tỉnh	người	154
	Cấp xã	người	217
7	Tinh giản theo NĐ 154/2025/NĐ-CP	người	42
8	Tỷ lệ hồ sơ giải quyết theo hình thức trực tuyến	%	95,91

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ Báo cáo sơ kết đến tháng 6/2026