



TECH FOR  
GOOD  
INSTITUTE



## BÁO CÁO NGHIÊN CỨU

Nền tảng số vì lợi ích cộng đồng:  
Từ số hóa đến quản trị  
thông qua nền tảng số



# Giới thiệu về sáng kiến nghiên cứu và lời cảm ơn

## Sáng kiến nghiên cứu

Báo cáo nghiên cứu "*Từ số hóa đến quản trị thông qua nền tảng số: Tăng cường thực thi chính sách thông qua đổi mới sáng tạo dựa trên nền tảng số*" là kết quả của quá trình hợp tác nghiên cứu sâu rộng do Viện Nghiên cứu Công nghệ vì Cộng đồng (TFGI) thực hiện trên toàn khu vực Đông Nam Á. Sáng kiến nghiên cứu này tập trung phân tích cách thức hợp tác giữa các nền tảng số thương mại và cơ quan chính phủ có thể góp phần tăng cường hiệu quả thực thi chính sách, đồng thời mang lại lợi ích cho người dân trên toàn khu vực.

## Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu cho báo cáo này được thực hiện trong nhiều tháng theo quy trình như sau:

- **Tổng hợp và phân tích tài liệu:** Phân tích đầy đủ các công trình nghiên cứu học thuật, văn bản chính sách, báo cáo ngành và ấn phẩm của chính phủ trong nhiều tháng
- **Tham vấn đa bên:** Tổ chức các buổi tọa đàm trực tiếp tại Malaysia (tháng 11/2025) và Indonesia (tháng 8/2025), cùng một buổi tọa đàm trực tuyến tại Philippines (tháng 7/2025). Các buổi tọa đàm đã thu hút sự tham gia trực tiếp của hơn 40 đại diện cấp cao từ các cơ quan chính phủ, cơ quan quản lý, doanh nghiệp nền tảng số, hiệp hội ngành nghề, cơ sở đào tạo, viện nghiên cứu và các tổ chức xã hội.

## Lời cảm ơn

Viện Nghiên cứu Công nghệ vì Cộng đồng (TFGI) xin gửi lời cảm ơn sâu sắc đến hơn 40 đại biểu vì đã dành thời gian cũng như chia sẻ nhận định và kiến thức chuyên môn của mình cho nghiên cứu này. Các đại biểu đã mang đến những góc nhìn quan trọng từ nhiều thành phần khác nhau trong hệ sinh thái quản trị số. Những ý kiến đóng góp này đã giúp định hình mô hình hợp tác, xác định thách thức trong quá trình triển khai, cũng như đề xuất lộ trình thiết thực được trình bày trong báo cáo này.

### Philippines

- **Rose P. Villar**, Tổ trưởng chuyên môn Phát triển Kinh tế (EDS), Ban Đổi mới Sáng tạo, Bộ Kinh tế, Kế hoạch và Phát triển (DEPDev)
- **Cheska R. Espino**, Giám sát viên Phát triển Kinh tế (EDS), Ban Đổi mới sáng tạo, Bộ Kinh tế, Kế hoạch và Phát triển (DEPDev)
- **Chelle Hennessy R. Batallones**, Chuyên viên phát triển kinh tế I, Ban Đổi mới Sáng tạo, Bộ Kinh tế, Kế hoạch và Phát triển (DEPDev)
- **Jeihad Januar Tanggol**, Phó Giám đốc Khối Đối chuẩn và Xúc tiến ngành Công nghệ thông tin – truyền thông, Cục Phát triển ngành Công nghệ thông tin – truyền thông, Bộ Thông tin và Truyền thông (DICT)
- **Monchito Ibrahim**, Điều phối viên trưởng, Liên minh Đổi mới Công nghệ Quốc gia (ATIN)
- **Bettina Bautista**, Giám đốc Chính sách, Câu lạc bộ Doanh nghiệp Makati (MBC)
- **Edwin L. Aborque**, DTMCC
- **Mohammad Mahmoud**, Chuyên viên nghiên cứu, Viện Nghiên cứu Phát triển Philippines (PIDS)
- **Susan Amoroso**, Tổng biên tập và xuất bản, On Board Publishing
- **Bruce Rodriguez**, Trưởng Ban biên tập, GCash
- **Gret de Leon-Baltazar**, Trưởng Ban Chiến lược Đối ngoại, GCash

### Indonesia

- **Muhammad Faisal**, Trưởng Ban Quan hệ Đối tác và Hệ sinh thái Đầu tư, Cục Phát triển Hệ sinh thái số, Bộ Truyền thông và Công nghệ số (Komdigi)
- **Budi Primawan**, Tổng Thư ký, Hiệp hội Thương mại Điện tử Indonesia (idEA)
- **Raisha Safira**, Cán bộ chính sách công và quan hệ chính phủ, Hiệp hội Thương mại Điện tử Indonesia (idEA)
- **TS. Romora Edward Sitorus**, Cố vấn chính sách, Ngân hàng Phát triển Châu Á (ADB)

- **Hafiz Noer**, Trưởng Ban Chính sách công và Quan hệ Chính phủ, Trung tâm Nghiên cứu Xã hội Số (CfDS)
- **Arryo Harman**, Trưởng Ban Dự án Chiến lược Đối ngoại, Grab Indonesia
- **Kristin Budiarti**, Trợ lý Giám đốc, Grab Indonesia
- **Reancy Triashri**, Giám đốc Kinh doanh Mạo hiểm, DANA Indonesia
- **Toto Rianto Wahyu**, Chuyên gia Quan hệ Đối tác, Jakarta Smart City
- **Ary Muadz**, Chuyên gia tư vấn, Jakarta Smart City
- **Gita Sidabutar**, Trưởng Bộ phận Quan hệ Đối tác, Jakarta Smart City
- **Nada Haroen**, Trưởng Bộ phận Sản phẩm, INA Digital Edu/Gov Tech Edu
- **Keshya Diva Yohannisa**, Giám đốc Phát triển Kinh doanh, Impactto
- **Amira Putri**, Bộ phận Phát triển Kinh doanh, Impactto
- **Andra Alfarisz**, Trưởng Bộ phận Truyền thông và Quan hệ Đối tác, Instellar
- **Excel Putra Waliliong**, Chuyên viên, Viện nghiên cứu Thay đổi Toàn cầu Tony Blair (TBIGC)
- **Alva Lazuardi**, Chuyên viên tư vấn, APCO

## Malaysia

- **Kian Yew Ong**, Tổng Giám đốc, Hiệp hội Công nghệ Quốc gia Malaysia (PIKOM)
- **Hazim Faizi Sidek**, Trưởng Bộ phận Quy định Xuyên biên giới (Thương mại số), Tập đoàn Kinh tế Số Malaysia (MDEC)
- **Nazliyah Mohd Ali**, Phó Chủ tịch, Bộ phận Phát triển Ngành, MyMAHIR, TalentCorp
- **TS. Wan Khatina Nawawi**, Giám đốc điều hành, EconWorks
- **TS. Andi Rossi**, Quyền Trưởng Phòng Hệ sinh thái Đổi mới sáng tạo, Futurise
- **Mak Kum Shi**, Ủy viên Hội đồng Quốc gia, Hiệp hội Doanh nghiệp vừa và nhỏ
- **Ngoh Chee Hung**, Giám đốc Trung tâm Thông tin Doanh nghiệp, Đại học HELP
- **Arinah Najwa Ahmad Said**, Giám đốc Đối ngoại, Grab Malaysia
- **Afiq Ismaizam**, Bộ phận Đối ngoại, Grab Malaysia
- **Tengku Azrul Tengku Azhar**, Trưởng Bộ phận Chính sách Công (Thương mại điện tử), ByteDance
- **Graciely Estefanie Rodriguez O'Hara**, Chuyên gia về Chính sách AI, NAIIO
- **Esther Low**, Trưởng Bộ phận Marketing, Kabel

## Đối tác đồng tổ chức

Viện Nghiên cứu Công nghệ vì Cộng đồng (TFGI) xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đối với vai trò quan trọng của các đối tác đồng tổ chức. Sự hỗ trợ về mặt nguồn lực, mạng lưới kết nối và uy tín của quý đối tác đã tạo điều kiện cho các cuộc đối thoại đa bên có ý nghĩa trên toàn khu vực:

- Chúng tôi xin chân thành cảm ơn **Bộ Truyền thông và Công nghệ số (Komdigi) Indonesia** đã hỗ trợ kết nối với các bên liên quan và chia sẻ các góc nhìn quan trọng từ chính phủ trong các phiên thảo luận trong tọa đàm tại Indonesia
- Chúng tôi cũng xin gửi lời cảm ơn đến **Hiệp hội Công nghệ Quốc gia (PIKOM) Malaysia** đã mời các bên liên quan trong ngành tham gia và thúc đẩy đối thoại giữa khu vực công và tư nhân trong suốt quá trình tham vấn tại Malaysia
- Chúng tôi xin gửi lời cảm ơn đến **Viện Nghiên cứu Phát triển Thái Lan (TDRI)** đã hỗ trợ công bố và phổ biến kết quả nghiên cứu trên toàn khu vực

Cam kết của quý đối tác trong việc thúc đẩy đối thoại về chính sách dựa trên bằng chứng xác thực và tạo điều kiện hợp tác giữa khu vực công và khu vực tư là nhân tố quyết định sự thành công của sáng kiến này.

## Nguồn kinh phí tài trợ cho nghiên cứu

Viện Nghiên cứu Công nghệ vì Cộng đồng (TFGI) xin chân thành cảm ơn **Grab** (nhà tài trợ sáng lập của TFGI) đã hỗ trợ viện thực hiện sứ mệnh khai thác tiềm năng công nghệ và nền kinh tế số vì mục tiêu tăng trưởng toàn diện, công bằng và bền vững tại Đông Nam Á.

Trên tinh thần tuân thủ các nguyên tắc nghiên cứu và cam kết về tính độc lập của TFGI, các đơn vị tài trợ đều không can thiệp vào kết quả nghiên cứu, khung phân tích, cũng như các nhận định và khuyến nghị được trình bày trong báo cáo này. Mọi kết luận đưa ra đều phản ánh đánh giá độc lập của đội ngũ nghiên cứu của TFGI.

## Miễn trừ trách nhiệm

Mặc dù báo cáo được xây dựng dựa trên kết quả tham vấn các bên liên quan và tiếp thu ý kiến của các chuyên gia trong suốt quá trình nghiên cứu, song các nội dung phân tích, cách diễn giải, kết luận và khuyến nghị được trình bày trong báo cáo đều là kết quả đánh giá và nghiên cứu độc lập của TFGI. Việc các cá nhân, tổ chức tham gia vào quá trình tham vấn cho nghiên cứu không đồng nghĩa với việc ủng hộ hay tán thành kết quả hay khuyến nghị cụ thể nào trong báo cáo. Nhóm tác giả hoàn toàn chịu trách nhiệm về bất kỳ sai sót, thiếu sót hay hạn chế nào trong báo cáo này.

Tinh thần hợp tác, cởi mở và cam kết vì lợi ích cộng đồng của tất cả các bên tham gia trong suốt quá trình nghiên cứu là minh chứng cho tiềm năng hợp tác một cách hiệu quả giữa chính phủ và các nền tảng số. Chúng tôi hy vọng báo cáo này sẽ góp phần củng cố mối quan hệ hợp tác giữa chính phủ và các nền tảng số tại Đông Nam Á vì lợi ích của toàn bộ người dân trong khu vực.

# Tóm lược

Việc các chính phủ tại Đông Nam Á tiến hành khai thác các nền tảng số cho thấy khu vực này đang tiến tới một mô hình quản trị số phát triển hơn. Trên cơ sở tổng hợp, đánh giá tài liệu và tổ chức các tọa đàm đa bên tại Philippines, Indonesia và Malaysia, báo cáo này tập trung phân tích quan hệ hợp tác giữa các nền tảng số thương mại và cơ quan chính phủ trong việc cung cấp dịch vụ công.

Chính phủ các nước vẫn đang phải đối mặt với một số khó khăn nhất định trong quá trình thực thi chính sách, bao gồm hạn chế về nguồn lực và năng lực kỹ thuật. Có ba lý do thuyết phục cho việc hợp tác với các nền tảng số thương mại hiện có thay vì chỉ đơn thuần xây dựng giải pháp: Thứ nhất là tối ưu chi phí: Các nền tảng đã đầu tư đáng kể vào năng lực kỹ thuật, hạ tầng và nhân lực. Chính phủ có thể tận dụng các khoản đầu tư này, qua đó giảm đáng kể chi phí triển khai. Thứ hai là tốc độ và phạm vi tiếp cận: Các nền tảng số đã có sẵn hàng triệu người dùng quen thuộc với giao diện và hệ thống của họ. Điều này sẽ giúp triển khai nhanh hơn với phạm vi tiếp cận lớn hơn. Thứ ba là nâng cao hiệu quả thực thi chính sách: Các nền tảng hiểu rõ các bên liên quan cũng như nhu cầu, mối lo ngại và hành vi của họ, đồng thời sở hữu chuyên môn kỹ thuật về những giải pháp nào khả thi. Điều này sẽ hỗ trợ thiết kế và thực thi chính sách một cách hiệu quả.

Qua quá trình nghiên cứu và tham vấn các bên liên quan tại nhiều quốc gia, chúng tôi đã đúc kết được 3 mô hình hợp tác chính. **Mô hình tích hợp dịch vụ** phản ánh cách các nền tảng số trực tiếp tích hợp dịch vụ công vào các ứng dụng mà người dùng sử dụng. **Mô hình xây dựng năng lực** là quá trình các nền tảng số đầu tư vào nâng cao năng lực của người dùng, từ đó giúp họ tham gia vào các hoạt động kinh tế và phi kinh tế trên không gian số một cách lâu dài. **Mô hình hỗ trợ chính sách dựa trên dữ liệu** là quá trình các nền tảng chia sẻ dữ liệu tổng hợp. Trong một số trường hợp nhất định, các nền tảng số sẽ cung cấp cả năng lực phân tích để hỗ trợ hoạch định chính sách dựa trên bằng chứng xác thực và được hỗ trợ bởi khung pháp lý có sự cân bằng giữa tính minh bạch và bảo mật thông tin thương mại.

Việc hợp tác với các nền tảng số, dù mang lại lợi ích cho cộng đồng, cũng đặt ra các bài toán về chính sách: Làm sao để định hình mô hình quan hệ hợp tác vừa bảo vệ lợi ích của cộng đồng và đảm bảo trách nhiệm giải trình, vừa khuyến khích các nền tảng đổi mới sáng tạo để chính phủ tận dụng nhằm mang lại lợi ích cho người dân?

Vì vậy, chúng tôi đề xuất các nguyên tắc và trụ cột vận hành sau nhằm đảm bảo mối quan hệ hợp tác bền vững, lâu dài giữa các nền tảng số và chính phủ, đồng thời vẫn tạo điều kiện cho các nền tảng số tiếp tục đổi mới sáng tạo. Các nguyên tắc bao gồm:

- A. Mục đích rõ ràng:** Mục tiêu chính sách rõ ràng sẽ giúp các nền tảng số hợp tác một cách hiệu quả với chính phủ.
- B. Mang lại giá trị cho đôi bên:** Thiết lập quan hệ hợp tác trên tinh thần hỗ trợ lẫn nhau và hướng tới lợi ích của cộng đồng.
- C. Niềm tin trong quá trình hợp tác:** Được xây dựng thông qua quá trình hợp tác nhất quán theo thời gian.

Các trụ cột vận hành nhằm quản lý quan hệ hợp tác một cách hiệu quả bao gồm: thiết lập cơ cấu quản trị hiệu quả, xây dựng và triển khai khung quản trị dữ liệu toàn diện, củng cố niềm tin và trách nhiệm giải trình với công chúng.

Ngoài ra, việc hợp tác với các đơn vị ngành nghề và hiệp hội ngành nghề (các đơn vị thường đóng vai trò “điều phối hệ sinh thái”) có thể tạo điều kiện cho các nền tảng riêng lẻ hợp tác với cơ quan chính phủ. Các hiệp hội này thường đóng vai trò là cầu nối đáng tin cậy giữa các bên.

Cuối cùng, trên cơ sở tổng hợp các nội dung đã trình bày, báo cáo sẽ đề xuất lộ trình hợp tác chi tiết và thiết thực theo nhiều giai đoạn giữa chính phủ và các nền tảng số thương mại để hỗ trợ quản lý quan hệ hợp tác một cách hiệu quả. Nhìn chung, nếu được triển khai một cách hiệu quả, quan hệ hợp tác này sẽ không chỉ giúp chính phủ giảm chi phí, mà còn mở ra những cơ hội mới chưa từng có giúp mang lại lợi ích cho người dân.