

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG**

---

**ĐỖ THỊ PHƯỢNG**  
**KHÓA 2 (2014-2016). LỚP CAO HỌC KHÓA 2**

**NGHIÊN CỨU HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN LÝ DỰ  
ÁN TẠI KHU ĐÔ THỊ MỚI NGÃ NĂM-SÂN BAY CÁT BI**

**Chuyên ngành: KỸ THUẬT XÂY DỰNG CÔNG TRÌNH**  
**DÂN DỤNG VÀ CÔNG NGHIỆP**  
**MÃ SỐ: 60.58.02.08**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KỸ THUẬT**

**Người hướng dẫn khoa học:**

***NGŨ.TS. Đỗ Đình Đức***

**Hải Phòng, tháng 5 năm 2017**

## MỤC LỤC

Lời cảm ơn

Lời cam đoan

Mục lục

Danh mục các chữ viết tắt

Danh mục các bảng biểu

Danh mục các hình ảnh

**MỞ ĐẦU ..... 1**

**1. Tính cấp thiết của đề tài ..... 1**

2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu của luận văn ..... 2

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của luận văn. .... 2

4. Phương pháp nghiên cứu của luận văn. .... 2

5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của luận văn. .... 2

6. Kết cấu luận văn..... 2

**CHƯƠNG 1 TỔNG QUAN VỀ CÔNG TÁC QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ  
XÂY DỰNG TẠI THÀNH PHỐ HẢI PHÒNG THỜI GIAN QUA ..... 3**

1.1. Hải Phòng và Quản lý dự án đầu tư xây dựng ở Hải Phòng..... 3

1.1.1. Một số nét về Hải Phòng. .... 3

1.1.2. Quản lý dự án đầu tư xây dựng tại Hải Phòng..... 5

1.2. Một số nét về dự án Khu đô thị mới Ngã Năm – Sân bay Cát Bi ..... 15

1.2.1. Giới thiệu về dự án..... 15

1.2.2. Quy mô dự án..... 15

1.2.3. Ý nghĩa kinh tế xã hội của dự án Khu đô thị mới Ngã Năm – Sân bay Cát Bi

..... 18

1.3. Thực trạng công tác quản lý dự án đầu tư Khu đô thị mới Ngã Năm – Sân bay Cát Bi..... 20

1.3.1. Mô hình quản lý dự án..... 20

1.3.2. Phân cấp thực hiện ..... 25

1.4. Kết quả đạt được, tồn tại và nguyên nhân trong công tác quản lý dự án đầu tư Khu đô thị mới Ngã Năm – Sân bay Cát Bi..... 28

1.4.1. Quy hoạch chi tiết tỷ lệ 1/2000.....	28
1.4.2. Công tác lập, thẩm định, phê duyệt dự toán giai đoạn chuẩn bị dự án .	31
1.4.3. Công tác đền bù giải phóng mặt bằng.....	31
1.4.4. Nguồn vốn đầu tư.....	37
1.4.5. Thi công xây lắp các hạng mục công trình.....	38
1.4.6. Nguyên nhân.....	42
<b>CHƯƠNG 2 CƠ SỞ KHOA HỌC VÀ PHÁP LÝ VỀ QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG.....</b>	<b>44</b>
<b>2.1. Cơ sở khoa học về quản lý dự án đầu tư xây dựng.....</b>	<b>44</b>
2.1.1. Khái niệm về dự án đầu tư và dự án đầu tư xây dựng.....	44
2.1.2 Quản lý dự án đầu tư xây dựng.....	49
2.1.3. Mô hình quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình.....	57
<b>2.2. Cơ sở pháp lý về quản lý dự án đầu tư xây dựng.....</b>	<b>60</b>
2.2.1. Văn bản quy phạm pháp luật do Chính Phủ ban hành.....	60
2.2.2. Các văn bản pháp lý liên quan đến dự án đầu tư xây dựng Khu đô thị mới Ngã Năm – Sân bay Cát Bi.....	72
<b>CHƯƠNG 3 ĐỀ XUẤT MỘT SỐ GIẢI PHÁP QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG KHU ĐÔ THỊ MỚI NGÃ NĂM – SÂN BAY CÁT BI.....</b>	<b>74</b>
3.1. Định hướng hoàn thiện công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng khu đô thị mới Ngã Năm – Sân bay Cát Bi.....	74
3.2. Giải pháp về tổ chức cơ cấu của Ban quản lý dự án Khu đô thị mới Ngã Năm – Sân bay Cát Bi.....	75
3.2.1. Mô hình và cơ cấu tổ chức của Ban quản lý dự án.....	75
3.2.2. Xây dựng chức năng và nhiệm vụ của các phòng Ban QLDA.....	77
3.2.3. Công tác kiện toàn bộ máy nhân sự và đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ.....	79
3.2.4. Công tác kiện toàn bộ máy nhân sự và đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ.....	81
3.3. Giải pháp đẩy nhanh công tác đền bù, giải phóng mặt bằng.....	82
3.3.1. Xây dựng chính sách đền bù, giải phóng mặt bằng phù hợp.....	83
3.3.2. Tuyên truyền vận động nhân dân.....	84

3.3.3. Tăng cường phối hợp giữa Ban QLDA và chính quyền địa phương trong công tác GPMB.....	85
3.3.4. Đề xuất giải pháp cụ thể.....	87
3.4. Một số giải pháp quản lý giai đoạn thực hiện dự án.....	92
3.3.1. Giải pháp quản lý đấu thầu và lựa chọn nhà thầu .....	93
3.3.2. Giải pháp quản lý chất lượng công trình trong thi công công trình .....	94
3.3.3. Giải pháp quản lý máy móc thiết bị, lao động, an toàn lao động.....	99
3.3.4. Giải pháp nâng cao quản lý tiến độ của dự án trong giai đoạn thi công.....	101
<b>KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ .....</b>	<b>103</b>
<b>Kết luận .....</b>	<b>103</b>
<b>Kiến nghị.....</b>	<b>104</b>
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO</b>	
<b>PHỤ LỤC</b>	

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Nước ta có xuất phát điểm từ một nền kinh tế nông nghiệp mà hạ tầng cơ sở, hạ tầng kinh tế và xã hội còn yếu kém nên các dự án đầu tư công vào lĩnh vực đầu tư xây dựng hạ tầng cơ sở là rất lớn. Trong những năm qua, nguồn kinh phí đầu tư xây dựng toàn xã hội chiếm đến 42% GDP trong đó vốn đầu tư công chiếm 60%. Việc sử dụng có hiệu quả nguồn vốn đầu tư xây dựng này có ý nghĩa rất lớn đối với sự phát triển bền vững của quốc gia. Bên cạnh những thành tựu đã đạt được trong việc đầu tư xây dựng cơ sở hạ tầng kinh tế, xã hội vẫn còn tồn tại một số dự án hiệu quả đầu tư xây dựng thấp, chất lượng công trình kém, thời gian xây dựng kéo dài, lãng phí thất thoát còn rất lớn. Có nhiều nguyên nhân dẫn đến tình trạng nói trên, trong đó có nguyên nhân do công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng công còn thiếu tính chuyên nghiệp và sự minh bạch trong quản lý.

Hòa chung sự phát triển của đất nước, tốc độ phát triển đô thị của thành phố Hải Phòng khá nhanh kể cả về quy mô, kích cỡ và không gian đô thị. Theo điều chỉnh quy hoạch chung xây dựng thành phố Hải Phòng đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2050, hướng phát triển của đô thị Hải Phòng tập trung theo ba hướng đột phá tạo diện mạo mới cho đô thị thành phố. Dự án đầu tư phát triển hạ tầng, kỹ thuật khu đô thị mới Ngã Năm – Sân bay Cát Bi được kỳ vọng là bước khởi đầu cho việc hình thành một khu đô thị mới hiện đại đáp ứng nhu cầu phát triển cho khu vực phía Đông, Đông Nam của thành phố Hải Phòng.

Tuy nhiên, trong quá trình triển khai thực hiện dự án có nhiều bất cập, vướng mắc, cụ thể như: Tiến độ thực hiện dự án chậm so với mục tiêu đề ra, công tác giải phóng mặt bằng còn gặp nhiều khó khăn, một số gói thầu vượt tổng mức đầu tư, chất lượng công trình và tiến độ chưa đảm bảo v.v, nguyên nhân chủ yếu là do công tác quản lý dự án còn nhiều hạn chế.

Vì vậy học viên chọn đề tài: **“Nghiên cứu hoàn thiện công tác quản lý dự án tại khu đô thị mới Ngã Năm - Sân bay Cát Bi”**. Với mong muốn đề xuất những giải pháp và đề xuất mô hình áp dụng và một số phương pháp về quản lý

dự án phù hợp để dự án “Khu đô thị mới Ngã Năm – Sân bay Cát Bi” được triển khai có hiệu quả.

## **2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu của luận văn**

Trên cơ sở nghiên cứu thực trạng công tác quản lý dự án: Khu đô thị mới Ngã Năm – Sân bay Cát Bi, cơ sở khoa học và pháp lý về QLDA đầu tư xây dựng, từ đó đề xuất một số giải pháp về quản lý dự án tại Khu đô thị mới Ngã Năm – Sân bay Cát Bi.

## **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của luận văn**

- Đối tượng nghiên cứu: Công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng.
- Phạm vi: Dự án Khu đô thị mới Ngã Năm – Sân bay Cát Bi, thành phố Hải Phòng.

## **4. Phương pháp nghiên cứu của luận văn**

- Sử dụng các phương pháp truyền thống gồm: thu thập tài liệu, khảo sát các dự án đầu tư thực tế.
- Phương pháp đánh giá phân tích, tổng hợp.

## **5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của luận văn**

- Ý nghĩa khoa học: Nghiên cứu góp phần hoàn thiện một số vấn đề lý luận về QLDA đầu tư xây dựng.
- Ý nghĩa thực tiễn: Đề xuất 1 số giải pháp hoàn thiện công tác QLDA đầu tư xây dựng tại dự án: Khu đô thị mới Ngã Năm – Sân bay Cát Bi, thành phố Hải Phòng.

## **6. Kết cấu luận văn**

Ngoài phần mở đầu, kết luận, phụ lục và danh mục tài liệu tham khảo, luận văn được kết cấu thành 3 chương:

**Chương 1.** Tổng quan về công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng tại thành phố Hải Phòng.

**Chương 2.** Cơ sở khoa học và pháp lý về công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng.

**Chương 3.** Đề xuất một số giải pháp quản lý dự án đầu tư xây dựng: Khu đô thị mới Ngã Năm – Sân bay Cát Bi.

## CHƯƠNG 1

### TỔNG QUAN VỀ CÔNG TÁC QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG TẠI THÀNH PHỐ HẢI PHÒNG THỜI GIAN QUA

#### 1.1. Hải Phòng và Quản lý dự án đầu tư xây dựng ở Hải Phòng

##### 1.1.1. Một số nét về Hải Phòng

###### 1) Đặc điểm tự nhiên

Hải Phòng là thành phố trực thuộc Trung ương - là đô thị loại 1 cấp quốc gia gồm 7 quận (Ngô Quyền, Hồng Bàng, Lê Chân, Dương Kinh, Đồ Sơn, Kiến An và Hải An), 6 huyện ngoại thành (Thủy Nguyên, An Dương, An Lão, Kiến Thụy, Tiên Lãng, Vĩnh Bảo) và 2 huyện đảo (Cát Hải, Bạch Long Vĩ) với 223 xã, phường, thị trấn (143 xã, 70 phường và 10 thị trấn).

Hải Phòng từ lâu đã nổi tiếng là một cảng biển lớn nhất ở miền Bắc, một đầu mối giao thông quan trọng với hệ thống giao thông thủy, bộ, đường sắt, hàng không trong nước và quốc tế, là cửa chính ra biển của thủ đô Hà Nội và các tỉnh phía Bắc; là đầu mối giao thông quan trọng của Vùng Kinh tế trọng điểm Bắc Bộ, trên hai hành lang - một vành đai hợp tác kinh tế Việt Nam - Trung Quốc. Chính vì vậy, trong chiến lược phát triển kinh tế - xã hội vùng châu thổ sông Hồng, Hải Phòng được xác định là một cực tăng trưởng của vùng kinh tế động lực phía Bắc (Hà Nội - Hải Phòng - Quảng Ninh); là Trung tâm kinh tế - khoa học - kỹ thuật tổng hợp của Vùng duyên hải Bắc Bộ và là một trong những trung tâm phát triển của Vùng Kinh tế trọng điểm Bắc Bộ và cả nước (Theo Quyết định số 1448 /QĐ-TTg ngày 16/9/2009 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt điều chỉnh quy hoạch chung xây dựng thành phố Hải Phòng đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2050).

###### 2) Đặc điểm địa hình

- Đồi núi, đồng bằng

Đồi núi chiếm 15% diện tích, phân bố chủ yếu ở phía Bắc thành phố. Địa hình phía Bắc là vùng trung du, có đồi xen kẽ với đồng bằng và ngả thấp dần về phía nam ra biển.

*- Bờ biển và biển*

Bờ biển Hải Phòng dài trên 125 km, thấp và khá bằng phẳng, chủ yếu là cát bùn do 5 cửa sông chính đổ ra biển. Chính vì điều này đã làm cho biển Đồ Sơn thường xuyên bị vẩn đục nhưng sau khi cải tạo nước biển đã có phần sạch hơn, cát mịn vàng, phong cảnh đẹp.

Vùng biển có đảo Cát Bà được ví như hòn ngọc của Hải Phòng, một đảo đẹp và lớn nhất trong quần thể đảo có tới trên 360 đảo lớn, nhỏ quây quần bên nó và nối tiếp với vùng đảo vịnh Hạ Long. Đảo chính Cát Bà có độ cao 200 m so với mực nước biển, với diện tích khoảng 100 km<sup>2</sup>, cách thành phố 30 hải lý. Cách Cát Bà hơn 90 km về phía Đông Nam là đảo Bạch Long Vĩ, khá bằng phẳng và nhiều cát trắng.



*3) Đặc điểm khí hậu*

Thời tiết Hải Phòng mang tính chất đặc trưng của thời tiết miền Bắc Việt Nam: nóng ẩm, mưa nhiều, có 4 mùa Xuân, Hạ, Thu, Đông tương đối rõ rệt.

*- Nhiệt độ:*

+ Từ tháng 11 đến tháng 3 năm sau là khí hậu của một mùa đông lạnh và khô với nhiệt độ trung bình khoảng 20,3°C; từ tháng 4 đến tháng 10 là khí hậu của mùa hè, nồm mát và mưa nhiều với nhiệt độ trung bình khoảng 32,5°C.



+ Nhiệt độ trung bình trong năm là 23,9°C, tháng nóng nhất (tháng 6,7) nhiệt độ có thể lên đến 44°C và tháng lạnh nhất (tháng 1,2) nhiệt độ có thể xuống dưới 5°C.

- *Lượng mưa:*

+ Lượng mưa trung bình từ 1.600 – 1.800 mm/năm

+ Số ngày mưa trong năm: 147 ngày.

+ Mùa mưa từ tháng 5 đến tháng 10, tháng mưa lớn nhất là tháng 8 với lượng mưa khoảng 352mm.

- *Độ ẩm:* Độ ẩm trung bình vào khoảng 80 – 85%, cao nhất vào tháng 7, 8, 9 và thấp nhất là tháng 1, tháng 12.

#### *4) Diện tích, dân số*

Tổng diện tích của thành phố Hải Phòng là 1.519 km<sup>2</sup>, bao gồm cả huyện đảo Cát Hải và Bạch Long Vĩ.

Tính đến tháng 12/2015, dân số Hải Phòng là 1.957.226 người, trong đó dân cư thành thị là 891,106 người, chiếm 45,5% và dân cư nông thôn chiếm 54,5%, là thành phố đông dân thứ 3 ở Việt Nam, sau Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh. Mật độ dân số 1.298 người/km<sup>2</sup>.

### *1.1.2. Quản lý dự án đầu tư xây dựng tại Hải Phòng*

#### *1) Một số dự án đầu tư xây dựng trong thời gian qua*

Hải Phòng là thành phố cảng lâu đời, nằm ở vị trí trung tâm vùng Duyên hải Bắc Bộ, lá chắn cho Thủ đô Hà Nội, là đầu mối giao thông quan trọng và cửa chính ra biển của các tỉnh phía Bắc, là nơi hội tụ đầy đủ các lợi thế về đường biển, đường sắt, đường bộ và đường hàng không, giao lưu thuận lợi với các tỉnh trong cả nước và các quốc gia trên thế giới. Chính vì vậy trong các năm qua, UBND thành phố Hải Phòng đã đưa ra nhiều giải pháp, cơ chế, chính sách đẩy mạnh phát triển và tăng cường quản lý đô thị Hải Phòng đến năm 2025, tầm nhìn

đến 2050 với mục tiêu: Xây dựng và phát triển đô thị Hải Phòng là đô thị cảng cửa ngõ quốc tế, văn minh hiện đại, là đô thị trung tâm cấp quốc gia, thành phố sinh thái – thành phố kinh tế, đảm bảo phát triển bền vững.

Theo điều chỉnh quy hoạch chung xây dựng thành phố đến năm 2025 và tầm nhìn đến năm 2050, thành phố Hải Phòng mở rộng đô thị mới tập trung phát triển về ba hướng đột phá tạo diện mạo mới cho đô thị thành phố đó là: Hướng Đông Nam gắn với cầu và đường Tân Vũ – Lạch Huyện, Cảng cửa ngõ quốc tế Hải Phòng tại Lạch Huyện, Khu kinh tế Đình Vũ - Cát Hải phát triển đô thị, du lịch cảng biển; Hướng Bắc gắn với phát triển hệ thống đô thị, trung tâm hành chính bờ sông Cấm, các trung tâm đào tạo nguồn nhân lực, thương mại tài chính, khu vui chơi giải trí đảo Vũ Yên; Hướng Tây Nam phát triển khu đô thị sinh thái hai bên sông Lạch Tray và Đồ Sơn. Bên cạnh đó, thành phố cũng đang tập trung mọi nguồn lực để đẩy nhanh tiến độ các dự án kết cấu hạ tầng giao thông quan trọng khác như: Cảng hàng không quốc tế Cát Bi, đường ô tô cao tốc Hà Nội – Hải Phòng.



**Hình 1.1:** *Phôi cảnh khu đô thị Bắc Sông Cấm*

Trong năm 2016, Hội đồng Nhân dân thành phố Hải Phòng đã thông qua Nghị quyết số 23/2016/NQ-HĐND về Kế hoạch đầu tư công năm 2016, Hải Phòng thực hiện 11 dự án trọng điểm trong năm nay, 11 dự án gồm:

- Dự án Cảng cửa ngõ quốc tế Hải Phòng tại Lạch Huyện;
- Dự án Đường cầu ô tô Tân Vũ- Lạch Huyện;
- Dự án Hạ tầng kỹ thuật khu đô thị Bắc Sông Cấm Hải Phòng;
- Các dự án đầu tư hạ tầng kỹ thuật Khu kinh tế Đình Vũ- Cát Hải;
- Dự án xây dựng tuyến đường Hồ Sen - Cầu Rào 2;
- Dự án Thoát nước mưa, thoát nước thải và quản lý chất thải rắn;
- Dự án phát triển giao thông đô thị vay vốn Ngân hàng Thế giới;
- Dự án Tuyến đường Đông Khê 2 - giai đoạn 1;
- Dự án Cảng và Khu neo đậu tàu phía Tây Bắc đảo Bạch Long Vĩ;
- Dự án Đường bộ ven biển đi qua thành phố Hải Phòng;
- Dự án xây dựng Trường Trung học phổ thông Chuyên Trần Phú.

Trong 11 dự án này có 8 dự án đã được Ủy ban nhân dân thành phố Hải Phòng xác định là dự án trọng điểm năm 2016. Theo đó, tổng nguồn vốn đầu tư công 2016, Hội đồng nhân dân Thành phố Hải Phòng thông qua là 8.982,4 triệu đồng; trong đó, nguồn vốn kế hoạch từ năm 2015 chuyển sang là 1.306 triệu đồng.



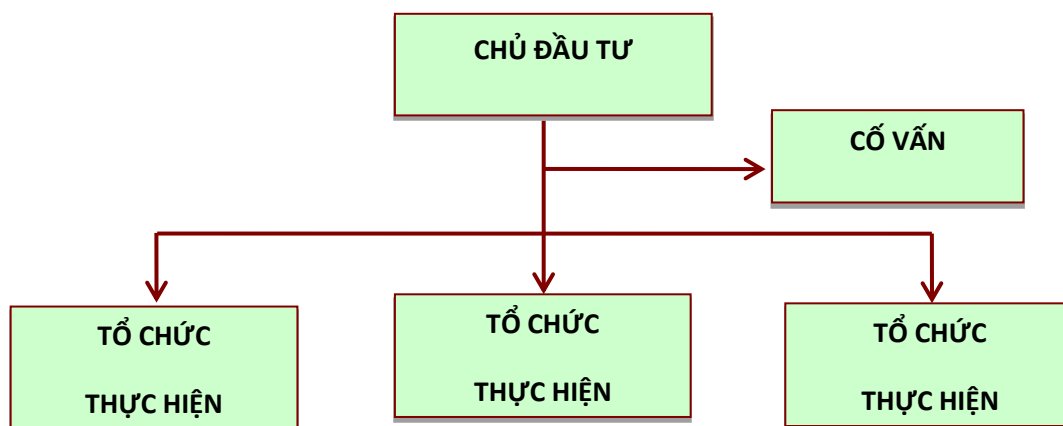
**Hình 1.2:** Cảng cửa ngõ quốc tế Hải Phòng tại Lạch Huyện

2) Mô hình quản lý dự án đầu tư xây dựng

Thời gian qua, thực hiện văn bản pháp luật về quản lý dự án đầu tư xây dựng, Hải phòng quản lý dự án theo các mô hình sau:

a) Mô hình chủ đầu tư trực tiếp quản lý dự án.

• Trường hợp 1: Chủ đầu tư không thành lập Ban quản lý dự án mà sử dụng bộ máy hiện có của mình để trực tiếp tổ chức quản lý thực hiện dự án. Mô hình này được áp dụng đối với dự án quy mô nhỏ có tổng mức đầu tư dưới 7 tỷ đồng, khi bộ máy của chủ đầu tư kiêm nhiệm được việc quản lý thực hiện dự án.



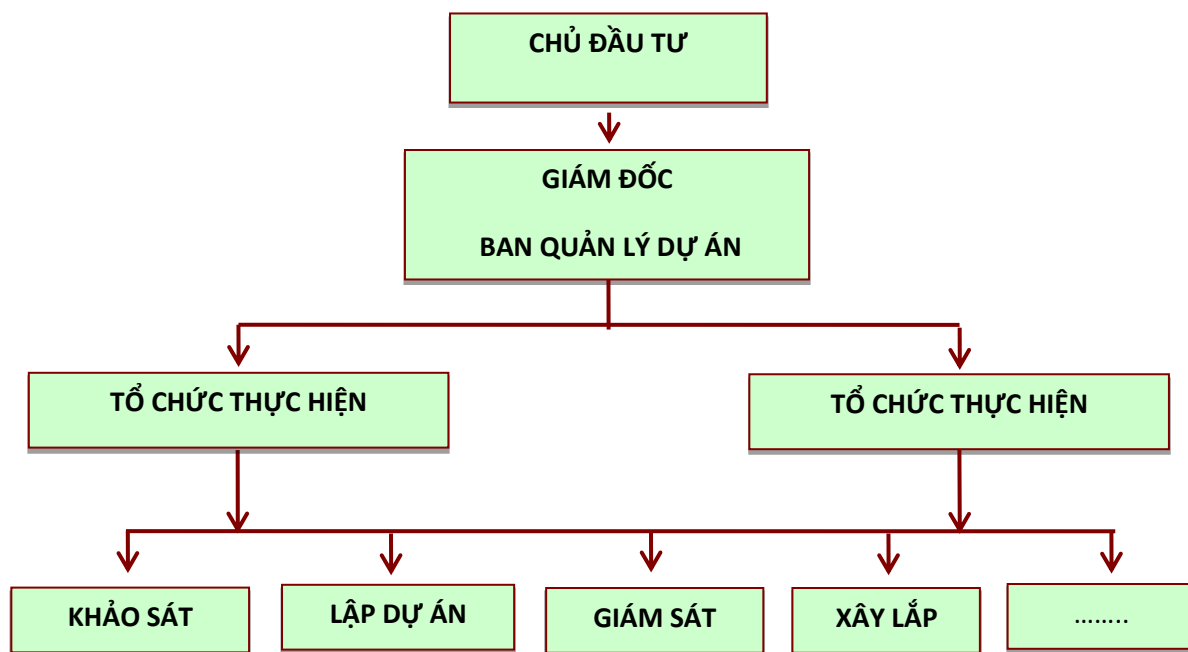
**Hình 1.3:** Sơ đồ mô hình Chủ đầu tư trực tiếp quản lý dự án

• Trường hợp 2: Chủ đầu tư thành lập Ban quản lý dự án để giúp mình trực tiếp tổ chức quản lý thực hiện dự án, cụ thể như sau:

- Chủ đầu tư giao cho Ban quản lý dự án hiện có để quản lý thêm dự án mới.

- Trường hợp Ban quản lý dự án hiện có không đủ điều kiện để quản lý thêm dự án mới thì Chủ đầu tư thành lập Ban quản lý dự án mới để quản lý thực hiện dự án.

Hình thức này được áp dụng cho những dự án quy mô lớn, tính chất phức tạp. Mô hình này được miêu tả trong Sơ đồ trên hình 1.4.



**Hình 1.4:** Mô hình Ban quản lý dự án

b) Chủ đầu tư thuê tổ chức tư vấn quản lý dự án khi không có điều kiện năng lực

Chủ đầu tư thuê tư vấn quản lý dự án là hình thức chủ đầu tư ký hợp đồng thuê một pháp nhân khác làm Tư vấn quản lý dự án. Trong trường hợp này, Chủ đầu tư phải cử cán bộ phụ trách, đồng thời phân giao nhiệm vụ cho các đơn vị thuộc bộ máy của mình thực hiện các nhiệm vụ, quyền hạn của Chủ đầu tư và quản lý việc thực hiện hợp đồng của tư vấn quản lý dự án.

### *3) Kết quả đạt được, tồn tại và nguyên nhân*

#### *a) Những kết quả đạt được*

Trong những năm qua, tình hình đầu tư xây dựng trên địa bàn Hải Phòng phát triển mạnh, thu hút được các thành phần kinh tế tham gia đầu tư trong đó có cả nhà đầu tư nước ngoài. Nhiều công trình, dự án quy hoạch, nâng cấp, xây dựng hạ tầng đô thị, xây dựng khu đô thị mới, khu công nghiệp, khu du lịch, xây dựng nhà máy được thực hiện và hoàn thành, góp phần quan trọng đổi mới bộ mặt đô thị và nông thôn, đóng góp vào tăng trưởng kinh tế của thành phố. Môi trường đầu tư tiếp tục được cải thiện, tạo điều kiện thuận lợi thu hút vốn đầu tư và thúc đẩy phát triển sản xuất, kinh doanh.

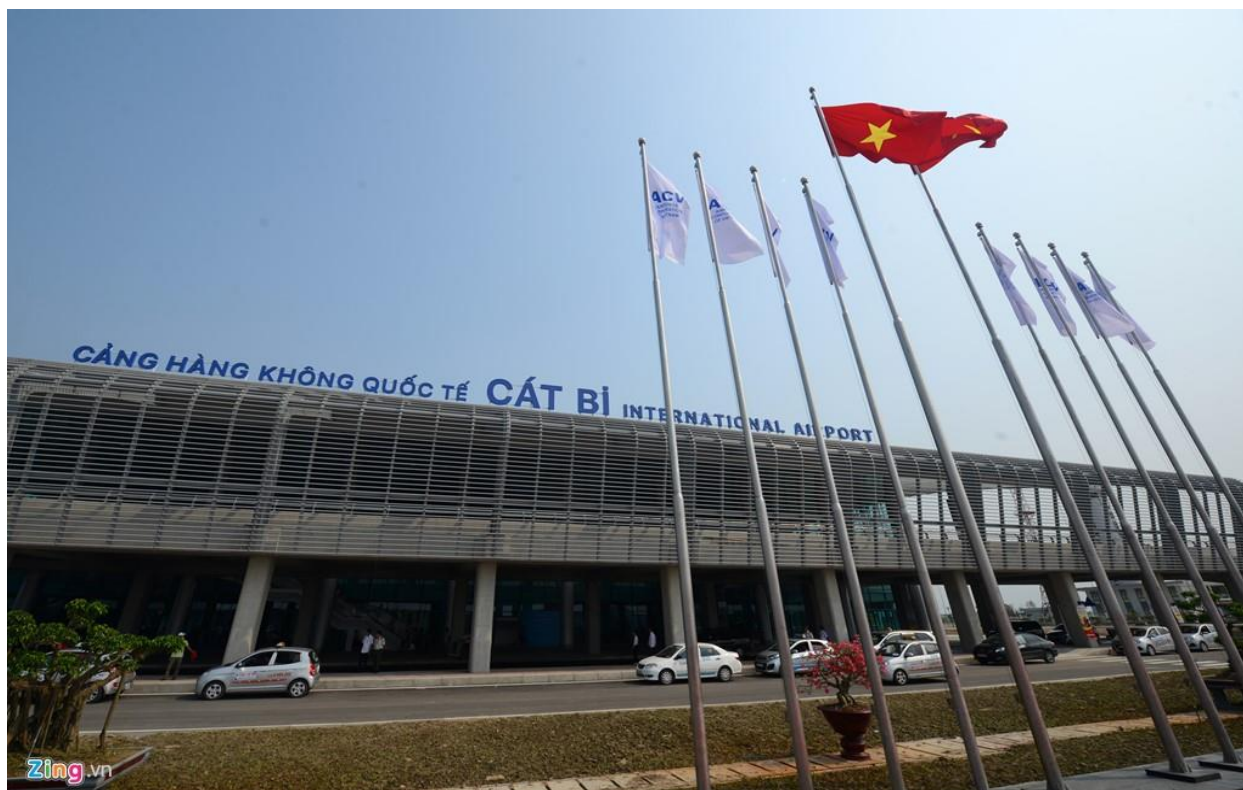
Nhiều dự án FDI, DDI của các tập đoàn lớn được đưa vào khai thác, phát huy hiệu quả. Một số công trình lớn, trọng điểm có tác động thúc đẩy sự phát triển thành phố và cả vùng:

- Dự án Cảng Lạch Huyện - cửa ngõ quốc tế của Hải Phòng, sử dụng vốn ODA Nhật Bản và vốn Chính phủ lên tới hơn 25.000 tỷ đồng, được khởi công từ tháng 4/2014, hiện đang thi công đúng tiến độ. Khi hoàn thành, Hải Phòng sẽ có một cảng biển với 2 bến, chiều dài 750 m, cùng các trang thiết bị hiện đại, công nghệ tiên tiến để khai thác, xếp dỡ cho tàu container trọng tải đến 100.000 DWT.

- Đường cao tốc Hà Nội - Hải Phòng dài 105 km theo tiêu chuẩn quốc tế cũng đã được thông xe. Đường ô tô Tân Vũ - Lạch Huyện có điểm đầu dự án tại nút giao Tân Vũ (quận Hải An), điểm cuối dự án tiếp giáp cổng cảng Lạch Huyện, với tổng chiều dài 15,63 km; trong đó, phần cầu Tân Vũ vượt biển dài

5,44 km, với 6 làn xe, mặt cắt ngang rộng 29,5 m, chịu được động đất cấp 7. Đây sẽ là cầu vượt biển dài nhất Việt Nam và dài nhất Đông Nam Á cũng đang triển khai đúng tiến độ. Đường cao tốc ven biển vùng Duyên hải Bắc Bộ với tổng chiều dài là 160 km, đi qua các tỉnh, thành phố trong khu vực và kết nối với tuyến đường cao tốc Hạ Long - Hải Phòng đã có lộ trình đầu tư.

- Dự án nâng cấp Sân bay Cát Bi với tổng mức đầu tư 3.660,815 tỷ đồng xây dựng đường cất hạ cánh mới dài 3.050 m, rộng 45 m; xây dựng sân chờ hình thang; cải tạo đường cất hạ cánh hiện hữu thành đường lăn song song dài 457,4 m, rộng 23 m; xây dựng mới sân đỗ máy bay đảm bảo 8 vị trí đỗ cho máy bay A321. Việc hoàn thành đường cất hạ cánh và sân đỗ máy bay để đưa vào khai thác sử dụng trong tháng 12/2015 và hoàn thành toàn bộ dự án trong quý IV/2016 là một dấu ấn mạnh mẽ của Hải Phòng.



**Hình 1.5:** *Cảng hàng không quốc tế Cát Bi*

Một số dự án điển hình khác đã bàn giao đưa vào sử dụng:

Tên dự án	Quy mô	Thời gian thực hiện	Thực trạng	Nguyên nhân
Khu đô thị Cựu Viên, quận Kiến An	464 căn hộ. Diện tích xây dựng 18.709 m <sup>2</sup> . Diện tích sàn 36.109 m <sup>2</sup>	Đã bàn giao sử dụng năm 2011	Các hộ dân sử dụng 90%	
Khối nhà 6 tầng và Nhà hát thiếu nhi thuộc Cung văn hóa thiếu nhi, quận Ngô Quyền	Vốn đầu tư 138 tỷ đồng	Đã bàn giao sử dụng ngày 12/5/2015	Hoàn thành đúng tiến độ	
Ký túc xá sinh viên số 2 trường Đại học Hải Phòng, quận Kiến An	03 nhà KTX 8 tầng, 01 KTX 5 tầng, 02 nhà ăn 2 tầng. Vốn đầu tư 53 tỷ đồng	Đã bàn giao sử dụng ngày 22/10/2011	Hoàn thành trước tiến độ	
Tổ hợp trung tâm thương mại Vincom, tại số 5 Lê Thánh Tông, quận Ngô Quyền	Tổ hợp cao 5 tầng, tổng diện tích sàn 48.000 m <sup>2</sup>		Đến cuối tháng 9/2015 xây xong trung tâm Thương mại và 70 căn hộ Shop House Vincom đã được bán xong	

Nhìn chung, công tác Quản lý dự án đầu tư xây dựng trên địa bàn thành phố Hải Phòng đã được tăng cường, góp phần chống thất thoát lãng phí trong đầu tư xây dựng, nâng cao chất lượng công trình và quản lý chi phí xây dựng, nâng cao hiệu quả của dự án.



Công tác quản lý chất lượng công trình theo đúng quy định hiện hành đã được Sở Xây dựng và các Sở quản lý chuyên ngành, địa phương triển khai nghiêm túc và đi vào nề nếp. Công tác thanh tra, kiểm tra chuyên ngành trong hoạt động xây dựng tiếp tục được quan tâm, đẩy mạnh.

Sự phối hợp giữa các Sở, Ban, ngành và các cơ quan chuyên môn để triển khai cũng như kiểm tra công tác quản lý dự án xây dựng, điều chỉnh đơn giá, thanh tra quyết toán công trình, quản lý chất lượng công trình xây dựng trên địa bàn thành phố; Đề xuất giải quyết các vướng mắc trong quá trình thực hiện dự án với các quy định về chế tài để đảm bảo thực hiện đúng trình tự đầu tư xây dựng.

Tổ chức thực hiện công tác thẩm định dự án, thiết kế dự toán, tăng cường công tác giám sát chất lượng xây dựng các công trình. Kiểm tra, đánh giá điều kiện năng lực hoạt động xây dựng, tư vấn xây dựng của các đơn vị, tổ chức tư vấn, các ban quản lý dự án.

*b) Những tồn tại và hạn chế*

Ngoài những dự án được triển khai đúng tiến độ, đảm bảo an toàn thì vẫn còn những dự án triển khai chậm tiến độ, còn gặp vướng mắc ở nhiều khâu, làm giảm hiệu quả của dự án.

<b>Tên dự án</b>	<b>Quy mô</b>	<b>Thời gian thực hiện</b>	<b>Thực trạng</b>	<b>Nguyên nhân</b>
Trường THPT chuyên Trần Phú, đường Lê Hồng Phong, quận Hải An	Khu nhà hiệu bộ 4 tầng, thư viện, khu thể thao, ký túc xá với tổng mức đầu tư giai đoạn 1: 240 tỷ đồng	Từ năm 2009 đến 2013	Đã bàn giao đưa vào sử dụng phục vụ khai giảng năm 2016-2017	Thiếu vốn, địa điểm không phù hợp

Dự án phát triển giao thông đô thị Hải Phòng	Tổng mức đầu tư 276,61 triệu USD	Từ 12/2013 đến 2016	Tính tới tháng 3 /2016, các gói thầu xây lắp hiện đều chậm tiến độ, chỉ đạt từ 10% đến 20% kế hoạch.	Chậm giải phóng mặt bằng
Dự án khu đô thị mới Ngã Năm – Sân bay Cát Bi (giai đoạn 2)	Tổng mức đầu tư 1.881 tỷ đồng	Từ năm 2004-2009	Dự án triển khai được khoảng 70% khối lượng	Chậm giải phóng mặt bằng, thiếu vốn, điều chỉnh tổng mức đầu tư

Đối với các dự án thực hiện bằng vốn ngân sách nhà nước, vốn ngoài ngân sách các chủ đầu tư và Ban quản lý dự án thiếu cái nhìn dài hạn trong quá trình xây dựng kế hoạch vốn cho việc triển khai dự án. Điều này làm cho công tác bố trí vốn không kịp thời, ảnh hưởng đến tiến độ thực hiện dự án.

Tại nhiều Ban QLDA, trình độ cán bộ chưa đáp ứng được yêu cầu, không đúng chuyên ngành thực tế, kinh nghiệm quản lý dự án còn ít nên khả năng quản lý, kiểm soát công việc cũng như phối hợp trong công việc còn hạn chế.

Công tác giải phóng mặt bằng gặp nhiều khó khăn, đặc biệt là đối với các dự án trọng điểm của thành phố. Khâu phối hợp giữa các cơ quan chuyên môn với các quận, huyện có dự án phải thu hồi đất còn thiếu chặt chẽ, kéo dài làm tiến độ dự án bị chậm cùng với chế độ chính sách như lương cơ bản, chi phí nhân công, máy móc, giá vật liệu thay đổi làm cho tổng mức đầu tư của dự án bị thay đổi làm giảm hiệu quả của dự án đầu tư.

Việc chính sách, chế độ của nhà nước về xây dựng cơ bản ban hành chậm, thiếu đồng bộ, thường xuyên thay đổi làm hạn chế việc thực hiện và phát triển công tác quản lý dự án. Luật Xây dựng số 50/2014/QH13, Luật đầu tư công số 49/2014/QH13, Luật đấu thầu số 43/2013/QH13 mới được ban hành dẫn đến hàng loạt các nghị định thông tư hướng dẫn thi hành phải sửa đổi bổ sung chưa đồng bộ kịp thời, còn nhiều vướng mắc làm các đơn vị cơ quan chuyên môn xây dựng, các ban quản lý dự án gặp khó khăn khi thực hiện triển khai các bước trong quá trình thực hiện dự án.

## **1.2. Một số nét về dự án Khu đô thị mới Ngã Năm – Sân bay Cát Bi**

### **1.2.1. Giới thiệu về dự án**

Dự án đầu tư phát triển hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới Ngã Năm - Sân bay Cát Bi ( giai đoạn I) được khởi công vào năm 1997, với quy mô 263,79 ha, đây là một khu đô thị hiện đại, liên hoàn, đa chức năng, đáp ứng nhu cầu về nhà ở, nhà làm việc và các công trình phúc lợi công cộng. Trong đó, quận Ngô Quyền đóng góp 190 ha, một phần của các phường trong quận là Đông Khê, Lạc Viên, Gia Viên, Máy Tơ, Cầu Tre, Đằng Giang, Vạn Mỹ, còn lại là của quận Hải An. Tuyến đường trục chính Lê Hồng Phong rộng 64 m dài 5,29 km nối trung tâm thành phố với sân bay Cát Bi là xương sống của khu đô thị.

Tuy nhiên dự án giai đoạn I mới chỉ dừng lại việc đầu tư hạ tầng kỹ thuật ở mức độ tổng thể vì ranh giới dự án tương đối lớn ( 263,79 ha), đến năm 2004 dự án đầu tư xây dựng hạ tầng chi tiết khu trung tâm đa chức năng, công trình công cộng và nhà ở Khu đô thị mới Ngã Năm – Sân bay Cát Bi (gọi tắt là dự án giai đoạn II) đã được UBND thành phố Hải Phòng phê duyệt theo quyết định số 3013/QĐ-UBND ngày 14/11/2004.

### **1.2.2. Quy mô dự án**

a) Những công việc thực hiện ở dự án giai đoạn I:

\* Giao thông: đường đô thị có mặt cắt ngang 22-100 m khoảng 20270m.

Loại đường	Chiều rộng (m)	Khối lượng (m)
Đường trục chính đô thị	100	950
Đường đô thị cấp I	64	4 440
Đường đô thị cấp II	40	1 830
Đường đô thị cấp III	30	3 890
Đường đô thị cấp IV	22	9 100

San nền : 3.052.839 m<sup>3</sup>.

\* Điện:

Nội dung	Khối lượng
Trạm biến áp 750KVA – 630KVA	15 trạm
Đèn cao áp thủy ngân 250W-220V	2.200 chiếc
Cáp cao áp 3x1000	47.000 m
Cáp hạ áp 4x6	27.750 m
Cáp hạ áp 2x2,5	22.000 m

\* Cấp nước:

Nội dung	Khối lượng (m)
Ống gang d =400	4.440
Ống gang d =150	8.644
Ống gang d =100	4.695

\* Thoát nước:

Nội dung	Khối lượng (m)
Ống bê tông d = 800	15.905
Ống bê tông d = 1000	4.560
Ống bê tông d = 1200	7.467
Hố ga 1,0x1,0 m	6.537
Hố ga 1,5x1,5 m	260

Các khối lượng đầu tư cho hạ tầng thực hiện ở dự án giai đoạn I ở mức độ hạ tầng “ khung”, các lô đất phân chia sẽ phải đầu tư hạ tầng tiếp tới chân công trình.

*b) Những công việc thực hiện ở dự án giai đoạn II:*

- Giao thông: Các loại đường đô thị và đường nội bộ trong lô có lộ giới từ 15m-100m, khoảng 29.121m.

- San nền:

+ Cao độ san nền tối thiểu là +4,2m; cao độ san nền cao nhất 5,0m, đảm bảo chống ngập và dễ dàng thoát nước.

+ Cao độ nền tối thiểu của các mặt đường phố là +4,2m, tạo điều kiện thoát nước tự chảy thuận tiện.

+ Cao độ nền trong khu ở , các lô đất cao hơn đường và kênh tiêu, đủ độ dốc trên mặt đất  $\geq 0.4\%$ .

- Hệ thống cấp điện: Nguồn điện được lấy từ trạm trung gian 110KV/22KV Cát Bi.

+ Trạm biến áp 560KVA ÷ 1500KVA : 46 trạm.

+ Đèn cao áp thủy ngân: 1100 cột.

+ Cấp điện các loại: 495.642m.

- Hệ thống cấp và thoát nước:

+ Lấy nước từ đường ống D700 trên đường bao Nguyễn Bình Khiêm trong dự án cải tạo hệ thống cấp nước phía Nam thành phố. Đường ống cấp nước với đường kính d400÷400 khoảng 8535m.

+ 2 hệ thống thoát nước riêng biệt: Hệ thống thoát nước mưa với d400÷800 khoảng 31.940m; Hệ thống thoát nước thải bằng ống bê tông cốt thép đúc li tâm d400÷500 khoảng 7.300m.

- Giải phóng mặt bằng.

- Xây dựng hạ tầng chi tiết khu trung tâm đa chức năng, công trình công cộng và nhà ở:

+ Xây dựng các đường đô thị cấp V có mặt cắt ngang  $\leq 22\text{m}$  để hoàn chỉnh hệ thống giao thông trong nội bộ các lô lớn.

+ Xây dựng các mạng lưới hạ tầng kỹ thuật (cấp điện, cấp nước, thoát nước) vào từng lô đã có quy hoạch chia lô được duyệt.

+ Xây dựng các lô tái định cư mở rộng (lô 9 và lô 27) và khu tái định cư cao tầng lô 20, 27.

+ Hệ thống đường vành khuyên đầu Ngã 5 Lạc Viên gồm đường rộng 22m và 2 nhánh rẽ 30m đầu Ngã 5.

### ***1.2.3. Ý nghĩa kinh tế xã hội của dự án Khu đô thị mới Ngã Năm – Sân bay Cát Bi***

Để phát triển thành phố Hải Phòng tương xứng với vị thế là một đô thị loại 1, thành phố trực thuộc trung ương, là trung tâm thương mại công nghiệp, dịch vụ của vùng Duyên hải bắc bộ, theo quy hoạch tổng thể xây dựng đô thị Hải Phòng tới năm 2020 đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt, thành phố chủ trương ưu tiên đầu tư xây dựng các khu đô thị mới. Dự án đầu tư phát triển hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới Ngã Năm - Sân bay Cát Bi được khởi công vào năm 1997 là một trong những dự án lớn đầu tiên được thực hiện để đáp ứng chủ trương đó.

Dự án Khu đô thị mới Ngã Năm - Sân bay Cát Bi (giai đoạn I) được phê duyệt năm 1997 với mục tiêu: Chuẩn bị nền, phát triển mạng kỹ thuật của khu đô thị mới (đường giao thông, cấp điện, cấp thoát nước, thông tin, liên lạc..) nhằm tạo điều kiện huy động các nguồn lực để đầu tư khu đô thị mới hiện đại đáp ứng yêu cầu về nhà ở, nhà làm việc, các công trình công cộng... để phục vụ yêu cầu phát triển kinh tế xã hội của thành phố.



**Hình 1.6:** Quy hoạch sử dụng đất khu đô thị mới Ngã Năm – Sân bay Cát Bi

Dự án Khu đô thị mới Ngã Năm - Sân bay Cát Bi ( giai đoạn II) là bước tiếp theo của dự án (giai đoạn I), hoàn thiện toàn bộ hạ tầng kỹ thuật các ô thửa, đường nội bộ phục vụ đầu tư xây dựng nhà ở và các công trình đa chức năng khác. Nhằm góp phần hoàn chỉnh hệ thống giao thông liên hệ giữa khu đô thị mới với bên ngoài đô thị tạo sự hấp dẫn cho khu đô thị.

Tuyến đường trục chính Lê Hồng Phong rộng 64m; dài 5,29 km nối trung tâm thành phố với Cảng hàng không Cát Bi, thỏa mãn yêu cầu về giao thông đối nội và đối ngoại của một khu vực quan trọng gắn kết giữa các khu công nghiệp, khu dân cư, Cảng Hải Phòng, sân bay quốc tế và các tỉnh, thành phố khác. Hai bên tuyến đường trục hình thành hệ thống giao thông bàn cờ nội thành với các khu nhà ở nhiều tầng, chung cư, biệt thự, cơ quan, nhà làm việc, các trung tâm thương mại, dịch vụ, công trình công cộng, cây xanh, vườn hoa ... Tất cả tạo nên một khu đô thị mới, hiện đại, cơ sở hạ tầng đồng bộ về phía Đông - Đông Nam

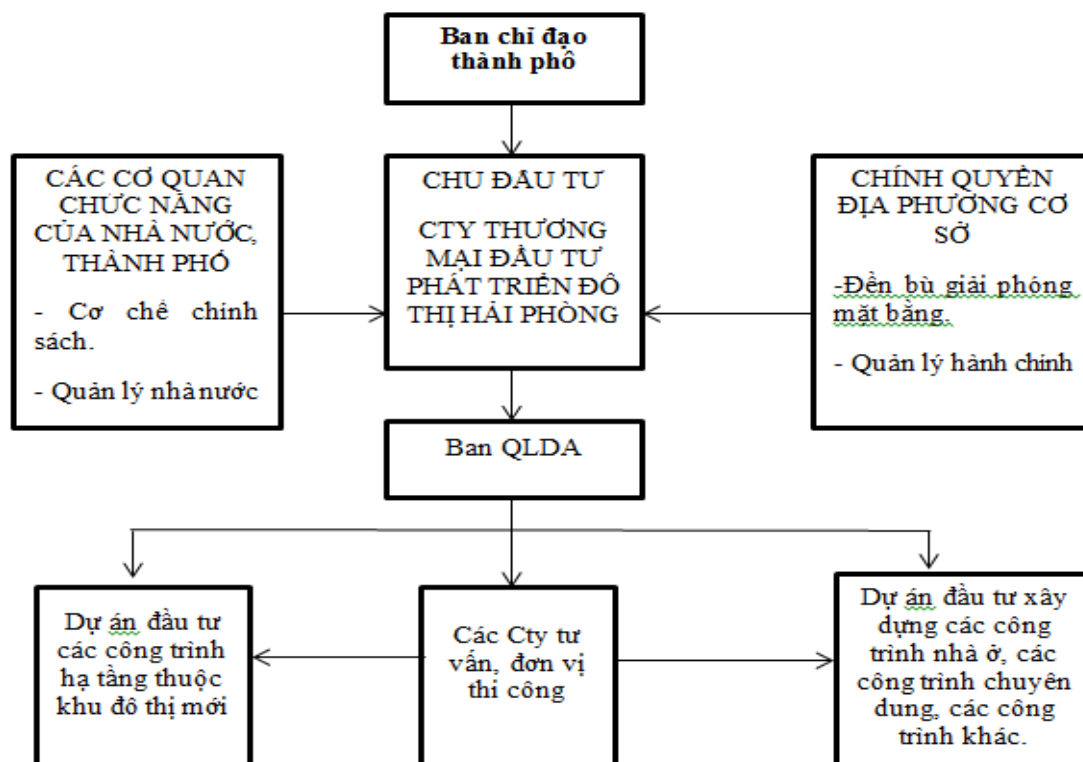
của thành phố, góp phần quan trọng làm thay đổi một phần diện mạo đô thị Hải Phòng.

### 1.3. Thực trạng công tác quản lý dự án đầu tư Khu đô thị mới Ngã Năm – Sân bay Cát Bi

#### 1.3.1. Mô hình quản lý dự án

##### 1) Cơ cấu tổ chức

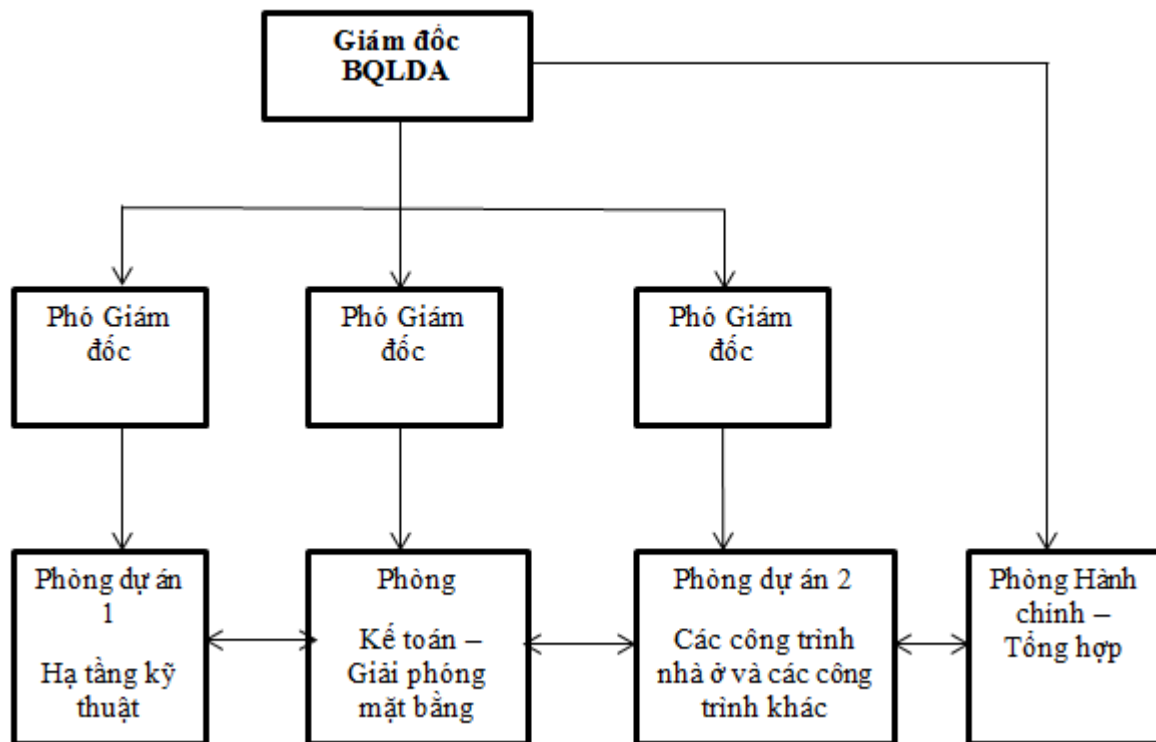
Công ty TNHH một thành viên Thương mại đầu tư phát triển đô thị được UBND thành phố Hải Phòng giao làm chủ đầu tư thực hiện giai đoạn I và giai đoạn II dự án: “Khu đô thị mới Ngã Năm – Sân bay Cát Bi” theo Quyết định số 1100/TTg ngày 17/12/1997 của Thủ tướng chính phủ và Quyết định số 3013/QĐ-UBND ngày 19/11/2004 của UBND thành phố Hải Phòng. Hình thức tổ chức quản lý dự án: “*Chủ đầu tư trực tiếp quản lý thực hiện dự án*”



Hình 1.7: Sơ đồ cơ cấu tổ chức BQLDA



Công ty TNHH một thành viên Thương mại đầu tư phát triển đô thị thành lập Ban điều hành thực hiện dự án với các bộ phận chuyên môn nghiệp vụ hay các phòng chuyên môn nghiệp vụ với sơ đồ tổ chức sau:



Hình 1.8: Sơ đồ cơ cấu tổ chức BQLDA

STT	Chức danh/ Phòng chuyên môn	Số lượng	Trình độ chuyên môn
1	Giám đốc Ban QLDA	1	Thạc sỹ xây dựng
2	Phó Giám đốc Ban QLDA	3	- Kỹ sư xây dựng: 02 người - Kỹ sư kinh tế xây dựng: 01 người
3	Phòng Hành chính – Tổng hợp	8	- Cử nhân luật: 4 người - Văn thư lưu trữ: 2 người - Kỹ sư công nghệ thông tin : 2 người
4	Phòng dự án 1	10	- Kỹ sư hạ tầng kỹ thuật: 3 người.

			- Kỹ sư giao thông: 4 người - Kỹ sư quy hoạch: 3 người
5	Phòng dự án 2	9	- Kỹ sư xây dựng: 6 người. - Kiến trúc sư: 3 người
6	Phòng Kế toán – Giải phóng mặt bằng	7	- Cử nhân tài chính kế toán: 4 người - Kỹ sư kinh tế xây dựng: 3 người

Chức năng, nhiệm vụ:

\* Giám đốc ban:

Là người chỉ huy cao nhất và chịu trách nhiệm trước UBND thành phố về kết quả thực hiện mọi nhiệm vụ của Ban.

Giám đốc ban quyết định và ký các văn bản liên quan đến điều hành hoạt động của Ban:

- Các hợp đồng, thanh lý hợp đồng kinh tế.
- Các quyết định về tổ chức, quy chế, quy định, điều động.
- Các quyết định khen thưởng, kỷ luật.

Giúp việc cho Giám đốc ban có 02 Phó Giám đốc ban, phụ trách các lĩnh vực chuyên môn chính là: hạ tầng, giao thông và dân dụng. Phó Giám đốc ban thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn theo sự phân công của Giám đốc ban.

\* Phó Giám đốc ban:

Là người giúp Giám đốc ban trong quản lý, điều hành chung mọi nhiệm vụ của Ban.

Thay mặt Giám đốc ban trực tiếp điều hành, theo dõi giải quyết các công việc trong lĩnh vực, phạm vi mình phụ trách.

Chịu trách nhiệm trước Giám đốc ban về kết quả những mặt công tác được phân công.

Thay thế điều hành ban khi Giám đốc ban vắng mặt.

\* Phòng Hành chính – Tổng hợp:

Xây dựng bộ máy tổ chức của đơn vị phù hợp với sự phát triển của ban theo từng giai đoạn, tiêu chuẩn nghiệp vụ.

Thực hiện công tác văn thư lưu trữ, tổ hợp tình hình hoạt động của ban, tạo sự phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận trong đơn vị. Bảo đảm sự vận hành có hiệu quả các hoạt động chung của ban.

Triển khai việc tuyển dụng người lao động theo chỉ tiêu biên chế được duyệt; Căn cứ vào nhu cầu công việc của ban đề xuất việc sắp xếp tổ chức các lớp đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực chuyên môn cho các bộ phận.

Giúp Giám đốc ban quản lý người lao động theo quy định phân cấp quản lý của Ban; Giải quyết chế độ chính sách cho người lao động theo quy định của Nhà nước.

Xây dựng các văn bản về nội quy, quy chế làm việc của ban.

Quản lý công tác hành chính của ban.

Thực hiện một số nhiệm vụ khác theo sự phân công của trưởng ban.

\* Phòng Kế toán – Giải phóng mặt bằng :

Tham mưu, giúp việc cho Giám đốc ban quản lý các lĩnh vực sau:

- Công tác tài chính, kế toán tài vụ, giải phóng mặt bằng.
- Công tác thanh quyết toán các hợp đồng kinh tế.
- Tham mưu, phân bổ kế hoạch tài chính cho các đơn vị.
- Triển khai công tác nghiệp vụ kế toán tài vụ toàn ban.
- Thực hiện công tác thu, thoái thu tiền đất dịch vụ trên địa bàn các phường.
- Thực hiện các nhiệm vụ khác khi Lãnh đạo yêu cầu.

\* Phòng dự án 1 (Giao thông – hạ tầng kỹ thuật):

Tham mưu cho Giám đốc ban thực hiện công tác quản lý dự án về các công trình giao thông và hạ tầng kỹ thuật mà ban thực hiện:

- Thực hiện các công việc từ khâu chuẩn bị đầu tư đến khi kết thúc đầu tư bàn giao công trình đưa vào sử dụng đối với các dự giao thông, hạ tầng kỹ thuật của ban.

- Thực hiện công tác lập báo cáo theo quý về công tác thực hiện các nhiệm vụ được giao.

- Phối hợp với các phòng ban liên quan để thực hiện các dự án đầu tư.

- Tham mưu cho Giám đốc ban thực hiện các công tác quản lý các dự án về về giao thông và hạ tầng kỹ thuật.

\* Phòng dự án 2 (Các công trình nhà ở và công trình khác):

Tham mưu cho Giám đốc ban thực hiện công tác quản lý dự án về các công trình xây dựng nhà ở và các dự án khác mà ban thực hiện:

- Thực hiện các công việc từ khâu chuẩn bị đầu tư đến khi kết thúc đầu tư bàn giao công trình đưa vào sử dụng đối với các dự án xây dựng dân dụng của ban.

- Thực hiện công tác lập báo cáo theo quý về công tác thực hiện các nhiệm vụ được giao.

- Phối hợp với các phòng ban liên quan để thực hiện các dự án đầu tư.

- Tham mưu cho Giám đốc ban thực hiện các công tác quản lý các dự án về xây dựng.

## *2) Quy trình thực hiện dự án đầu tư xây dựng*

\* Giai đoạn chuẩn bị dự án

- Lập, thẩm định báo cáo nghiên cứu tiền khả thi.

- Lập, phê duyệt Báo cáo đánh giá tác động môi trường.

- Phê duyệt chủ trương đầu tư.

- Khảo sát xây dựng phục vụ công tác lập dự án.

- Lập Báo cáo khả thi, thẩm định và phê duyệt dự án đầu tư.

\* Giai đoạn chuẩn bị dự án

- Thẩm định và phê duyệt thiết kế kỹ thuật, dự toán.
- Giao đất để thực hiện dự án.
- Thực hiện bồi thường, giải phóng mặt bằng.
- Đấu thầu.
- Xây dựng công trình.
- \* Giai đoạn kết thúc dự án
- Bàn giao đưa vào khai thác sử dụng.
- Quyết toán vốn đầu tư.

### **1.3.2. Phân cấp thực hiện**

#### *1) Cơ quan chủ quản ( Ủy ban nhân dân thành phố)*

- Thành lập và giao nhiệm vụ cho Ban quản lý dự án để giúp cơ quan chủ quản quản lý, thực hiện dự án. Giao đơn vị thẩm định nhiệm vụ, dự toán giai đoạn chuẩn bị dự án.
- Phê duyệt nhiệm vụ và dự toán giai đoạn chuẩn bị dự án, thực hiện đầu tư.
- Phê duyệt thiết kế kỹ thuật, thiết kế bản vẽ thi công, dự toán công trình.
- Phê duyệt kế hoạch lựa chọn nhà thầu.
- Trình, người quyết định đầu tư phê duyệt chủ trương đầu tư.
- Thẩm định phê duyệt quy hoạch, điều chỉnh quy hoạch chi tiết tỷ lệ 1/2000.

- Kiểm tra đơn đốc tiến độ thực hiện dự án.
- Báo cáo tình hình thực hiện dự án.

#### *2) Ban quản lý dự án khu đô thị mới Ngã 5 – Sân bay Cát Bi*

##### *\* Quản lý thủ tục đầu tư*

Lập và trình cơ quan chủ quản kế hoạch đấu thầu, quản lý thực hiện kế hoạch đấu thầu một cách khoa học, đúng quy định của pháp luật đối với các nhiệm vụ, công việc, gói thầu thuộc phạm vi dự án.

Chuẩn bị hồ sơ mời thầu, hồ sơ lựa chọn nhà thầu và thực hiện việc lựa chọn nhà thầu và phê duyệt theo quy định.

Ban QLDA có trách nhiệm lập tiến độ, kế hoạch thực hiện đầu tư phù hợp với các mục tiêu của dự án và của cơ quan chủ quản.

Kiểm soát, tổ chức kiểm tra, thẩm định về mặt kỹ thuật, chuẩn bị hồ sơ và trình cơ quan chủ quản xem xét, phê duyệt các tài liệu phục vụ đầu tư dự án như: Nhiệm vụ thiết kế; Hồ sơ khảo sát, hồ sơ thiết kế kỹ thuật, hồ sơ thiết kế bản vẽ thi công các công trình, hạng mục công trình của dự án trình cơ quan chủ quản phê duyệt.

Ký kết các hợp đồng tư vấn, xây lắp, khảo sát, thiết kế, mua sắm vật tư, thiết bị dự án v.v

Phối hợp với các cơ quan chức năng của Thành phố và chính quyền địa phương cơ sở để thực hiện công tác đền bù giải phóng mặt bằng.

*\* Quản lý quá trình thực hiện dự án đầu tư dự án*

Quản lý toàn bộ việc thực hiện các nghĩa vụ quy định tại hợp đồng ký kết với nhà thầu, theo dõi, giám sát, đánh giá kết quả hoạt động của nhà thầu. Kịp thời giải quyết các vấn đề nảy sinh trong quá trình thực hiện các hợp đồng theo thẩm quyền.

Chủ trì công tác nghiệm thu chất lượng công trình, xác nhận về khối lượng, giá trị và ký biên bản nghiệm thu từng bộ phận hoặc hạng mục công trình làm cơ sở thanh quyết toán. Căn cứ vào khối lượng, giá trị thực hiện được nghiệm thu hàng tháng theo hợp đồng đã ký kết, báo cáo định kỳ về cơ quan chủ quản để tổng hợp theo dõi thực hiện kế hoạch hàng tháng.

Tổ chức công tác nghiệm thu, bàn giao công trình, hạng mục công trình đưa vào khai thác sử dụng, theo quy định hiện hành.

Kiểm tra hồ sơ hoàn công của các đơn vị thi công công trình và các tài liệu khác có liên quan. Lưu trữ và chuyển giao hồ sơ cho cơ quan quản lý theo quy định hiện hành.

Lập thanh quyết toán từng phần, từng hạng mục và toàn bộ công trình đúng các quy định hiện hành.

Lập báo cáo thực hiện vốn đầu tư hàng tháng, quý, năm trình cơ quan chủ quản, quản lý kinh phí của dự án theo tổng dự toán được phê duyệt. Khi tổng dự toán hoặc dự toán các hạng mục có phát sinh, ban QLDA phải báo cáo trình cơ quan chủ quản trước khi thực hiện.

Lập phương án sử dụng vốn hàng tháng, quý, năm trình cơ quan chủ quản phê duyệt để thực hiện đáp ứng được yêu cầu đầu tư của dự án theo đúng tiến độ, kế hoạch.

Xác định giá trị hoàn thành của các nhà thầu, các khoản phải thanh toán khác để trình công ty phê duyệt làm căn cứ thanh toán cho nhà thầu.

Giải quyết các sự cố trong quá trình xây dựng, sử dụng và bảo hành công trình.

Quản lý công tác an toàn lao động, an ninh, và vệ sinh môi trường.

*\* Các nội dung khác*

Quản lý chi phí tại Ban QLDA theo đúng quy định pháp luật

Xây dựng, duy trì, phát triển các mối quan hệ với các cơ quan liên quan trong quá trình triển khai nhiệm vụ và thực hiện các thủ tục đầu tư, thủ tục pháp lý cần thiết khác trong phạm vi nhiệm vụ cơ quan chủ quản giao.

Chủ động đề xuất các biện pháp, các cải tiến, các quy định để thực hiện tốt, đúng pháp luật, đúng các quy định của cơ quan chủ quản, các nhiệm vụ được giao và tham gia, phối hợp với các phòng, các đơn vị khác trong cơ quan chủ quản để thực hiện các công việc chung.

Tổ chức quản lý nhân sự trong ban QLDA đảm bảo hoạt động đúng luật pháp và đúng quy định.

Lưu trữ các tài liệu trong phạm vi các công việc do Ban QLDA quản lý một cách có hệ thống, khoa học, đầy đủ an toàn và đúng theo quy định của nhà nước và cung cấp kịp thời phục vụ công tác điều hành, quản lý.

Thực hiện các công việc khác được cơ quan chủ quản giao.

#### **1.4. Kết quả đạt được, tồn tại và nguyên nhân trong công tác quản lý dự án đầu tư Khu đô thị mới Ngã Năm – Sân bay Cát Bi**

##### ***1.4.1. Quy hoạch chi tiết tỷ lệ 1/2000***

Quy hoạch chi tiết (tỷ lệ 1/2000) khu đô thị mới Ngã Năm – Sân bay Cát Bi đã được UBND thành phố Hải Phòng phê duyệt theo Quyết định số 1285/QĐ-UB ngày 27/7/1999 với các nội dung:

- Quy mô và phạm vi

Tổng diện tích nghiên cứu 263,79ha.

Phạm vi: Được xác lập trên cơ sở đường trục chính nối từ Ngã Năm Lạc Viên đến Sân bay Cát Bi.

+ Phía Tây Bắc: Giáp Ngã Năm Lạc Viên.

+ Phía Đông Nam: Giáp Sân bay Cát Bi.

+ Phía Đông Bắc và phía Tây Nam: Giáp hồ Phương Lưu và các khu dân cư hiện trạng thuộc các phường Đằng Giang, Lạc Viên, Đông Khê, Gia Viên, Máy Tơ, Cầu Tre, các xã Đằng Hải, Đằng Lâm.

- Quy hoạch sử dụng đất



**Bảng 1.1:** Cơ cấu sử dụng đất

STT	LOẠI ĐẤT	DIỆN TÍCH (Ha)	TỶ LỆ (%)
<b>1</b>	<b>Đất xây dựng các công trình</b>	<b>166,80</b>	<b>63,24</b>
	- Đất xây dựng các công trình công cộng	31,18	11,82
	- Đất xây dựng nhà ở	134,64	51,04
	- Đất xây dựng các công trình khác	1,0	0,38
<b>2</b>	<b>Đất xây xanh, công viên, mặt nước</b>	<b>29,392</b>	<b>11,14</b>
<b>3</b>	<b>Đất giao thông và đất xây dựng công trình kỹ thuật hạ tầng</b>	<b>60,128</b>	<b>22,79</b>
	- Đất giao thông	60,02	22,75
	- Đất xây dựng công trình	0,108	0,04
<b>4</b>	<b>Các loại đất khác</b>	<b>7,45</b>	<b>2,82</b>
	- Đất tôn giáo	2,85	1,08
	- Đất quân sự	4,6	1,74
	<b>Tổng cộng</b>	<b>263,79</b>	<b>100</b>

- Phân khu chức năng

+ *Khu vực xây dựng các công trình công cộng*: Có diện tích 31,18 ha chiếm 11,82% diện tích khu đô thị, được phân bố thành 14 lô để xây dựng các công trình: Trung tâm đa chức năng, văn phòng giao dịch, trụ sở cơ quan, nhà ngân hàng, khách sạn, trung tâm hội chợ triển lãm, trạm cấp nhiên liệu, khu vui chơi giải trí và 1 phần trung tâm thể thao của thành phố.

+ *Khu vực xây dựng các công trình nhà ở*: Có diện tích 134,64 ha, chiếm 51,04% diện tích khu đô thị, được bố trí tại 48 lô và phân bố đều trong khu đô thị mới.

+ *Khu vực cây xanh, mặt nước*: Có diện tích 29,392 ha, chiếm 11,14 % diện tích khu đô thị mới.

+ *Các khu chức năng khác*: Có diện tích 7,45 ha, chiếm 2,82 % diện tích khu đô thị mới.

Tuy nhiên đến năm 2009, Thành phố Hải Phòng đã có những thay đổi để đáp ứng với nhu cầu phát triển của đất nước. Thành phố từ đô thị loại II nay đã được định hướng lại chiến lược phát triển kinh tế và không gian đô thị phù hợp với đô thị loại I và hệ thống kỹ thuật hạ tầng của khu đô thị mới Ngã Năm – Sân bay Cát Bi cũng cần phải được thay đổi để phù hợp với định hướng phát triển mới. Vì vậy UBND Thành phố Hải Phòng đã ra “*Quyết định số 1078/QĐ-UBND ngày 9/6/2009 về việc phê duyệt điều chỉnh quy hoạch chi tiết tỷ lệ 1/200 Khu đô thị mới Ngã 5- Sân bay Cát Bi*” với các nội dung :

- Quy mô và phạm vi

Tổng diện tích nghiên cứu: 304,96 ha.

**Bảng 1.2:** Cơ cấu sử dụng đất điều chỉnh

STT	LOẠI ĐẤT	DIỆN TÍCH (Ha)	TỶ LỆ (%)
<b>1</b>	<b>Đất ở đô thị</b>	<b>102,58</b>	<b>33,64</b>
	- Đất ở xây dựng nhà biệt thự	26,54	8,7
	- Đất ở xây dựng nhà liền kề	13,06	4,28
	- Đất xây dựng nhà tái định cư	6,96	8,84
	- Đất ở xây dựng chung cư	10,53	3,45
	- Đất ở kết hợp thương mại, dịch vụ	25,49	8,36
<b>2</b>	<b>Đất chuyên dùng</b>	<b>16,16</b>	<b>5,30</b>
<b>3</b>	<b>Đất xây dựng các công trình công cộng</b>	<b>13,3</b>	<b>4,36</b>
<b>4</b>	<b>Đất cây xanh , mặt nước</b>	<b>24,64</b>	<b>8,08</b>
<b>5</b>	<b>Đất chỉnh trang quy hoạch đô thị theo quy hoạch</b>	<b>11,02</b>	<b>3,61</b>
<b>6</b>	<b>Đất tôn giáo hiện trạng</b>	<b>3,25</b>	<b>1,07</b>
<b>7</b>	<b>Đất xây dựng hạ tầng kỹ thuật</b>	<b>134,02</b>	<b>43,94</b>
	- Đất xây dựng đường giao thông nội bộ	70,10	22,99
	- Đất xây dựng hệ thống giao thông đô thị	63,91	20,95
	<b>TỔNG CỘNG</b>	<b>304,96</b>	<b>100</b>

- Phân khu chức năng:

+ *Khu đất chuyên dùng*: Có diện tích 16,16 ha chiếm 5,30% diện tích đất trong phạm vi Khu đô thị mới.

+ *Khu đất ở*: Có diện tích 105,28 ha chiếm 33,64% diện tích đất trong phạm vi Khu đô thị mới.

+ *Khu đất xây dựng các công trình công cộng*: Có diện tích 13,03 ha chiếm 4,36% diện tích đất trong phạm vi Khu đô thị mới.

+ *Các loại đất khác*: Có diện tích 52,20 ha chiếm 17,13% diện tích đất trong phạm vi Khu đô thị mới.

#### ***1.4.2. Công tác lập, thẩm định, phê duyệt dự toán giai đoạn chuẩn bị dự án***

Đa phần hồ sơ thiết kế cơ sở phù hợp với mục tiêu đề ra của dự án, áp dụng đầy đủ các quy chuẩn, tiêu chuẩn xây dựng Việt Nam.

Việc thẩm định phê duyệt dự toán được phân cấp cho rất nhiều bộ phận chuyên môn. Tuy nhiên chất lượng thẩm định, phê duyệt dự toán giai đoạn chuẩn bị dự án vẫn chưa được nâng cao. Công tác thẩm định, phê duyệt còn được thực hiện nặng tính bao cấp, gây mất thời gian, gây khó khăn cho công tác đầu tư. Một số hạng mục, công trình sau khi triển khai thi công đã phải điều chỉnh, dẫn tới chậm tiến độ công trình.

Hồ sơ dự toán công trình đa phần được lập chính xác, đầy đủ khối lượng, áp dụng đầy đủ các định mức, chính sách và hướng dẫn tại các quy định hiện hành của pháp luật. Tuy nhiên, công tác lập dự toán của một số gói thầu còn nhiều thiếu sót trong việc thống kê đầu công việc, áp dụng các hệ số, chỉ số... dẫn đến sai lệch dự toán sai khác so với thực tế thi công sau này.

#### ***1.4.3. Công tác đền bù giải phóng mặt bằng***

Công tác đền bù, giải phóng mặt bằng là lĩnh vực hết sức phức tạp và nhạy cảm, có liên quan đến nhiều cấp, nhiều ngành và nhiều đối tượng, đặc biệt liên

quan đến trực tiếp lợi ích kinh tế, vật chất, đời sống và tập quán của người bị thu hồi đất. Dự án đầu tư phát triển hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới Ngã Năm - Sân bay Cát Bi ( giai đoạn II) được UBND thành phố Hải Phòng phê duyệt với thời gian thực hiện là: 2004- 2009, nhưng đến nay công tác đền bù, giải phóng mặt bằng của dự án mới chỉ thực hiện được 75%, phương án bồi thường phải điều chỉnh nhiều lần làm ảnh hưởng đến kinh phí của Nhà nước, ảnh hưởng tới đời sống sinh hoạt của nhiều hộ dân trong vùng dự án, làm chậm tiến độ của dự án.

\* Kết quả đạt được

+ Tổng diện tích phải thực hiện thu hồi toàn dự án: 304,96ha; trong đó địa bàn quận Ngô Quyền 193,66ha và địa bàn quận Hải An 111,3ha.

+ Đã thực hiện thu hồi: 227,12ha (tỷ lệ 74,4%); trong đó địa bàn quận Ngô Quyền 125,82ha và địa bàn quận Hải An 101,3ha gồm cả đất chỉnh trang đô thị.

+ Chưa thu hồi: 77,84ha; trong đó địa bàn quận Ngô Quyền 67,84ha và địa bàn quận Hải An 10,0ha.

\* Khó khăn vướng mắc

Trong số diện tích còn lại phải thu hồi 77,84ha của dự án:

+ Đã có quyết định phê duyệt bồi thường từ những năm 2003 đến nay nhưng người dân chưa chấp hành bàn giao mặt bằng hoặc đã nhận tiền nhưng chưa bàn giao mặt bằng 7,7ha.

+ Đã kiểm kê nhưng chưa có quyết định phê duyệt 2,3ha.

+ Chưa triển khai thực hiện kiểm kê 67,84ha.

*a/ Quận Ngô Quyền:*

- Khu vực Nút giao thông Ngã 6 Máy Tơ: 07 hộ dân diện tích 266,3m<sup>2</sup> thuộc phường Lạc Viên đang lập phương án (Khu vực giao cắt đường Lê Lai và đường Đà Nẵng, từ số 2 Lê Lai đến 51 Đà Nẵng), đã được UBND thành phố phê duyệt giá đất cụ thể để tính toán bồi thường hỗ trợ nhưng chưa phê duyệt giá thu

tiền đất tái định cư và 12 hộ dân thuộc phường Máy Tơ (Khu vực mở rộng đường Lê Lợi và hè đường nút giao Lê Lợi - Đà Nẵng) chưa tiến hành kiểm kê.



**Hình 1.9:** *Hiện trạng nút giao thông Ngã 6 Máy Tơ*

- Khu vực hạ tầng kỹ thuật giao đất đô thị và xây dựng Trụ sở tiếp dân thành phố tại Lô 2:

+ Còn tồn tại 84 hộ thuộc phường Lạc Viên, diện tích 11.712m<sup>2</sup> đã có quyết định phê duyệt bồi thường (18 hộ đã nhận tiền nhưng chưa bàn giao mặt bằng với diện tích 1.547,04m<sup>2</sup> và 66 hộ chưa nhận tiền với diện tích 10.164,98m<sup>2</sup>).

+ 17 hộ thuộc phường Lạc Viên (phục vụ kết nối hạ tầng kỹ thuật Lô 2) đã có Quyết định phê duyệt bồi thường: UBND quận Ngô Quyền đang xem xét, phê duyệt giao đất ở, nhà ở, lập phương án bổ sung diện tích đất thiếu, vận động các hộ dân chấp hành

+ 03 hộ thuộc phường Đông Khê (giáp ranh phường Lạc Viên) lấn chiếm xây dựng công trình trên đất đã GPMB 2.300m<sup>2</sup>: UBND quận Ngô Quyền đã họp Hội đồng bồi thường và có kết luận tại các Thông báo số 425/TB-UBND ngày 02/6/2016, Thông báo số 484/TB-UBND ngày 07/7/2016 yêu cầu đẩy nhanh tiến độ giải phóng mặt bằng theo ý kiến chỉ đạo của UBND thành phố.

- Khu vực Lô 26 - đường vào khu Trung tâm hành chính quận Ngô Quyền: tồn tại 40 hộ đất Nông nghiệp diện tích 12.900m<sup>2</sup> (trong đó có 10/40 trường hợp đã nhận tiền và 30/40 trường hợp chưa nhận tiền). UBND quận Ngô Quyền đã chỉ đạo tổ chức rà soát, xác minh, xét duyệt giao đất ở, nhà; thông báo đến các hộ yêu cầu chấp hành bàn giao mặt bằng; đối thoại vận động tuyên truyền các hộ tại khu vực này.

- Khu vực Lô 20+21 xây dựng cơ sở hạ tầng tái định cư: Đang thực hiện lập hồ sơ cưỡng chế 14 hộ với diện tích 1.400m<sup>2</sup> đã nhận tiền bồi thường hỗ trợ nhưng chưa chấp hành bàn giao mặt bằng; Đang rà soát, giải quyết các kiến nghị vận động bàn giao mặt bằng đối với 25 hộ diện tích 4.737m<sup>2</sup> đã có Quyết định phê duyệt bồi thường (02/25 hộ đã nhận tiền); Đang trình thẩm định xác định giá đất cụ thể để có căn cứ lập PABT đối với 25 hộ dân diện tích 2.100m<sup>2</sup>.

- Tuyến đường T40m và Khu tái định cư, đất ở đô thị thuộc phường Đông Khê: đã được phê duyệt kế hoạch sử dụng đất tại Quyết định 653/QĐ-UBND ngày 25/4/2016: UBND quận Ngô Quyền đã ra Thông báo thu hồi đất đối 03 hộ diện tích 3.112,50m<sup>2</sup>, vận động 01 hộ dân chấp hành kê khai kiểm kê, 02 hộ còn lại chưa hợp tác.

*b/ Quận Hải An*

- Lô 19: còn tồn tại 06 hộ dân đã có quyết định phê duyệt Phương án bồi thường (xây nhà trái phép trên đất nông nghiệp, kiến nghị kéo dài...) chưa nhận tiền. Ngoài ra, 24 hộ đất thổ cư đã kiểm kê đang làm nguồn gốc đất để lập giá đất bồi thường; 20 hộ đất thổ cư chưa chấp hành kiểm kê.

- Lô 10: tồn tại 19 trường hợp đã có quyết định phê duyệt bồi thường nhưng chưa nhận tiền và chưa bàn giao mặt bằng; các hộ chủ yếu kiến nghị về giá đất bồi thường và tái định cư. Còn 14 trường hợp chưa kiểm kê, lập Phương án bồi thường.

- Lô 11: Còn tồn tại 09 trường hợp đã có quyết định phê duyệt bồi thường nhưng chưa nhận tiền và chấp hành bàn giao mặt bằng và có kiến nghị về giá đất bồi thường và tái định cư; trong đó có nhà thờ họ Hồ đề nghị được giao đất làm nhà thờ.

- Lô 13 khu đa chức năng phường Thành Tô: hiện nay đang vướng mắc giá đất bồi thường đối với đất hành lang giao thông mặt đường Ngô Gia Tự.

- Lô 15: tồn tại 6 hộ dân chưa nhận tiền bồi thường, kiến nghị về khối lượng kiểm kê, bố trí cấp tái định cư. Ngoài ra có 10 hộ đã chấp hành kiểm kê, Trung tâm phát triển quỹ đất quận Hải An đã lập phương án bồi thường, Sở Tài nguyên và Môi trường đã trình UBND thành phố ban hành Quyết định giá đất cụ thể của từng vị trí để làm cơ sở áp giá lập phương án bồi thường. 12 hộ dân còn lại chưa chấp hành kiểm kê, mặc dù đã được tổ công tác tuyên truyền vận động nhiều lần nhưng các hộ vẫn không chấp hành.

- Lô 18: còn tồn tại khu vực mộ Chùa Kiêu Sơn với diện tích 485,4m<sup>2</sup>, đã kiểm kê và lập phương án được 115 mộ (29 mộ đã di chuyển). Khu vực đất thổ cư tồn tại 03 trường hợp đã có Quyết định phê duyệt bồi thường nhưng chưa chấp hành nhận tiền bàn giao mặt bằng.

\* Nguyên nhân ảnh hưởng tới công tác đền bù giải phóng mặt bằng

- Công tác bồi thường, hỗ trợ tái định cư và giải phóng mặt bằng ở một số tổ chức, cá nhân chưa được quan tâm đúng mức, chưa xem đây là nhiệm vụ trọng tâm của cả hệ thống chính trị và toàn xã hội, do đó thiếu sự phối hợp, tham gia chặt chẽ nhất là công tác tuyên truyền, vận động, chấp hành chủ trương chính sách bồi thường, hỗ trợ ở các quận, huyện, phường, xã nằm trong phạm vi của dự án.

- Công tác đền bù, thu hồi đất ở 2 quận Hải An và quận Ngô Quyền còn rất nhiều bất cập. Mặc dù dự án khu đô thị mới Ngã Năm – Sân bay Cát Bi ( giai đoạn II) đã được phê duyệt từ năm 2004, nhưng đến năm 2007 UBND quận Hải

An mới xây dựng được phương án bồi thường cho các hộ ở lô 10 phường Đăng Hải, quy trình thực hiện chính sách bồi thường, hỗ trợ của UBND quận Hải An còn bất hợp lý dẫn đến hệ quả là người dân chỉ được bồi thường theo giá cũ (rất thấp) còn khi nộp tiền đất tái định cư lại rất cao. Đối với các điểm nghẽn về giải phóng mặt bằng của quận Ngô Quyền, nhiều hộ dân cho đến thời điểm này vẫn chưa được kiểm kê, lập phương án bồi thường, giải phóng mặt bằng, có những hộ đã được kiểm kê nhưng chưa được bồi thường và còn những hộ đã nhận tiền bồi thường nhưng chưa bàn giao mặt bằng v...v.

- Một số bộ phận và nhân dân chưa gương mẫu trong việc thực hiện chủ trương, chính sách bồi thường, hỗ trợ tái định cư và giải phóng mặt bằng, cố tình chây ì, cản trở, khiếu nại đòi yêu sách, kích động người khác khiếu nại, khiếu kiện.

- Nguồn kinh phí bồi thường của thành phố không đủ đáp ứng so với nhu cầu bồi thường, hỗ trợ và giải phóng mặt bằng. Quỹ đất dành để tái định cư còn hạn chế so với nhu cầu, cơ sở hạ tầng của khu tái định cư chưa được quan tâm đúng mức.



**Hình 1.10:** Nhiều hộ dân tại quận Ngô Quyền chưa bàn giao mặt bằng



**1.4.4. Nguồn vốn đầu tư**

Dự án “Khu đô thị mới Ngã 5- Sân bay Cát Bi” có tổng mức đầu tư 1.881.008.732.000 đồng ( Một ngàn tám trăm tám mươi một tỷ, không trăm linh tám triệu, bảy trăm ba mươi hai nghìn đồng ./.)

Gồm:

<b>Phân bổ nguồn vốn</b>	<b>Tổng mức đầu tư</b>	<b>Giá trị theo QĐ 1100/TTg</b>	<b>Giá trị giai đoạn II</b>
Vốn ngân sách	785.322.880.000	486.000.000.000	299.322.880.000
Vốn huy động	1.095.685.852.000	575.752.000.000	519.933.852.000
<b>Tổng cộng</b>	<b>1.881.008.732.000</b>	<b>1.061.752.000.000</b>	<b>819.256.732.000</b>

Trong đó:

\* Giá trị theo Quyết định số 1100/TTg ngày 17/12/1997 của Thủ tướng Chính phủ: 1.061.752.000.000 đồng ( Một nghìn không trăm sáu mươi một tỷ, bảy trăm năm mươi hai triệu đồng ./.)

+ Vốn ngân sách : 486.000.000.000 đồng. Bao gồm xây dựng tuyến đường trục chính và các khu tái định cư.

+ Vốn khác: 575.752.000.000 đồng. Bao gồm xây dựng hệ thống đường giao thông đô thị cấp 2 và san lấp mặt bằng.

\* Giá trị giai đoạn 2: 819.256.732.000 đồng (Tám trăm mười chín tỷ, hai trăm năm mươi sáu triệu, bảy trăm ba mươi hai nghìn đồng ./.)

+ Vốn ngân sách : 299.322.880.000 đồng. Bao gồm xây dựng hệ thống hạ tầng kỹ thuật đồng bộ đường trục chính kéo dài ra nhà ga sân bay Cát Bi, đường vành khuyên Ngã 5 Lạc Viên và xây dựng chung cư cao tầng tái định cư.

+ Vốn khác: 519.933.852.000 đồng. Bao gồm xây dựng hệ thống đường giao thông đô thị cấp 2 và san lấp mặt bằng và hạ tầng kỹ thuật các lô phát triển đô thị.

Nguồn vốn ngân sách cấp hàng năm cho dự án hạn chế ảnh hưởng tới tiến độ chung, nhiều hạng mục phải dừng triển khai hoặc chưa quyết toán được, nợ đọng xây dựng cơ bản của dự án còn khoảng 73,98 tỷ đồng đối với các hạng mục

thuộc ngân sách đầu tư; ngoài ra hạng mục nút giao thông Ngã 6 Máy Tơ còn khoảng 6,04ha/7,1ha chưa thu hồi đầu tư được do không được bố trí vốn.

Đến nay tổng chi phí đầu tư thực hiện dự án đạt khoảng hơn 2.000 tỷ đồng, trong đó ngân sách nhà nước cấp 615 tỷ đồng (bằng 78,3% nguồn vốn ngân sách cấp cho dự án) chủ đầu tư huy động hơn 1.300 tỷ đồng. Như vậy tuy khối lượng công việc mới chỉ đạt được 70% nhưng đã vượt so với tổng mức đầu tư được duyệt của dự án (do dự án được lập từ năm 2004, trong quá trình thực hiện dự án đến nay chế độ chính sách về lương cơ bản, chi phí nhân công, chi phí máy đã tăng lên nhiều lần; giá điện, xăng dầu cũng như các vật tư thiết bị đã có nhiều thay đổi, tỷ lệ trượt giá hàng năm luôn ở mức hai con số). Công tác đền bù, giải phóng mặt bằng kéo dài cũng là nguyên nhân làm tăng chi phí thực hiện dự án.

#### **1.4.5. Thi công xây lắp các hạng mục công trình**

Dự án “Khu đô thị mới Ngã 5- Sân bay Cát Bi” được UBND thành phố Hải Phòng phê duyệt tại Quyết định số 3013/QĐ-UB ngày 19/11/2004 với thời gian thực hiện đến năm 2009, đến nay dự án cơ bản đã hoàn thành, bộ mặt thành phố đã có bước thay đổi căn bản, diện mạo đô thị thành phố văn minh, hiện đại với hệ thống hạ tầng đồng bộ, đạt tiêu chí của đô thị loại 1- cấp quốc gia.



**Hình 1.11:** Đường Lê Hồng Phong – Tuyến đường trục chính từ trung tâm thành phố ra sân bay Cát Bi

Ngoài những kết quả kinh tế, xã hội cụ thể của dự án mang lại, do nhiều nguyên nhân mà cơ bản là do công tác đền bù giải phóng mặt bằng chậm, thời gian kéo dài nên dự án không thể hoàn thành theo đúng thời gian cho phép. Vì vậy, UBND thành phố Hải Phòng đã có công văn số 1224/UBND-KTĐN ngày 14/3/2012 về việc gia hạn thời gian thực hiện đến năm 2018 và điều chỉnh tổng mức đầu tư dự án: Khu đô thị mới Ngã Năm – Sân bay Cát Bi.

Tình hình triển khai thi công xây lắp các hạng mục của dự án

+ Đã hoàn thành, bàn giao đưa vào sử dụng 5,2 km (đường Lê Hồng Phong). tuyến đường trục chính có mặt cắt ngang 64m (sử dụng vốn ngân sách Nhà nước) nối từ Ngã 5 cũ đến sân bay Cát Bi. Riêng nút giao thông Ngã 6 mới chưa hoàn thành do còn vướng mắc trong giải phóng mặt bằng và nguồn vốn đầu tư.



**Hình 1.12:** *Tuyến đường Lê Hồng Phong*

Chiều rộng mặt cắt ngang rộng 64 m bao gồm:

Hè đường rộng 8mx2

Đường giao thông chạy suốt rộng 10,5 m x 2

Đường giao thông nội bộ rộng 7 m x 2

Dải phân cách hai bên rộng 4,5 m x 2

Dải phân cách giữa rộng 4m

Xây dựng hệ thống thoát nước mặt D1000-1200, hệ thống thoát nước thải D1000.

Xây dựng 5 trạm bơm đẩy TN thải ra mương thoát nước thành phố.

Xây dựng cống hộp mương An Kim Hải 2 cửa 3 x2,5 m dài 180m; cống hộp mương Đông Bắc 2 cửa 3,5 x4 m dài 172 m; 3 cống hộp ngang đường 1,4x1,8m.

Xây dựng 3 hàm kỹ thuật 1,5x1,8m.

Trên dải phân cách giữa xây dựng hệ thống đèn trang trí và hệ đèn chiếu sáng hiện đại.



**Hình 1.13:** *Tuyến đường trục chính khu đô thị Ngã Năm – Sân bay Cát Bi*

+ Các khu tái định cư Lô 9, 22, 26D, đã bàn giao đưa vào sử dụng, cấp tái định cư cho các hộ dân thuộc dự án.

+ Hệ thống hạ tầng đô thị khu tái định cư và phát triển đô thị đã thi công đạt 70 % khối lượng, nhưng chưa phát huy được hiệu quả do chưa kết nối được với hệ thống giao thông cũ do một số tuyến còn chưa giải phóng mặt bằng. Các hệ thống hạ tầng kỹ thuật đô thị (cấp, thoát nước, điện, thông tin liên lạc..) chưa đồng bộ gây rất nhiều khó khăn đối với quản lý vận hành và cuộc sống của người dân trong khu vực dự án, cũng như vùng lân cận.

+ Phát triển đô thị: đã đầu tư được hơn 220ha (đạt tỷ lệ 70% toàn dự án) hạ tầng kỹ thuật các lô đất, các tuyến đường nhánh cấp 2, công trình công cộng khác... trên phần diện tích mặt bằng đã thu hồi. Tuy nhiên, đa số các hạng mục công trình đang dở dang, chưa kết nối đồng bộ do mặt bằng bị xen kẹt, ngắt quãng.

+ Công tác tổ chức thi công: do mặt bằng thu hồi nhỏ lẻ không liên tục dẫn đến hạ tầng kỹ thuật không thi công kết nối đồng bộ. Tình trạng dở dang kéo dài tại tuyến đường nhánh đô thị cấp 2, các lô phát triển đô thị, nút Ngã 6 Máy Tơ ảnh hưởng đến giao thông, mỹ quan đô thị, an ninh xã hội, vệ sinh môi trường tại những khu vực này lo các hộ dân lấn chiếm sử dụng, buôn bán kinh doanh.

+ Đa số các lô đất phát triển đô thị mặt bằng trong tình trạng xôi đổ. Tại địa bàn quận Ngô Quyền tuyến đường T40, T22 phường Đông Khê, tuyến T30 kết nối khu tái định cư Lô 20+21...; địa bàn quận Hải An tuyến T30-2A và T40 khu Kiềm Sơn, tuyến đường nhánh từ đường Lê Hồng Phong vào khu tái định cư lô 9, tuyến đường nội bộ lô 11 kết nối với tuyến T40-3B... không thi công được.

+ Công tác quyết toán, bàn giao: do không thể thi công dứt điểm công trình, dẫn đến không quyết toán được gây nợ đọng xây dựng cơ bản. Tình trạng này diễn ra tại hầu hết các lô đất phát triển đô thị, các tuyến đường nhánh, nút giao thông Ngã 6 Máy Tơ.

#### **1.4.6. Nguyên nhân**

Thời gian đầu, Dự án đầu tư xây dựng hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới Ngã năm – Sân bay Cát Bi được triển khai quyết liệt, khẩn trương với sự vào cuộc của cả hệ thống chính trị. Nhờ vậy, tuyến đường Lê Hồng Phong, tuyến đường trục chính của dự án có mặt cắt 64m những năm qua là niềm tự hào của thành phố Hải Phòng. Hai bên đường, khu đô thị mới hiện đại mọc lên với nhiều tòa nhà đẹp, có kiến trúc độc đáo. Khu vực này hiện trở thành trung tâm dịch vụ mới của thành phố, với hệ thống dày đặc các nhà hàng, khách sạn, trung tâm thương mại, khu vui chơi giải trí..., mang lại nguồn thu không nhỏ.

Nhưng đến nay sau 12 năm kể từ khi dự án được UBND thành phố phê duyệt từ năm 2004 còn nhiều hạng mục của dự án chưa được thực hiện, làm ảnh hưởng tới cuộc sống của người dân trong khu vực dự án. Đặc biệt có một số hạng mục xây dựng từ nhiều năm nay vẫn không được triển khai.

*\* Nguyên nhân khách quan :*

- Cơ chế, chính sách của Nhà nước về quản lý đầu tư xây dựng có nhiều thay đổi dẫn đến khi triển khai dự án gặp nhiều khó khăn, đặc biệt là đối với dự án kéo dài qua nhiều năm.

- Quy định về khung pháp lý cho di dời dân, giải phóng mặt bằng còn thiếu, không rõ ràng; giá đất đền bù giải phóng mặt bằng thay đổi theo từng năm gây nhiều khó khăn cho chủ đầu tư trong công tác lập phương án đền bù giải phóng mặt bằng.

- Các cơ quan chuyên môn và chính quyền địa phương khi thực hiện việc đền bù và thu hồi đất phục vụ công tác giải phóng mặt bằng còn nhiều sai sót, chưa thực hiện đầy đủ các thủ tục pháp lý, cũng như các cơ chế, chính sách của Nhà nước về hỗ trợ, đền bù, tái định cư. Dẫn đến khiếu nại, khiếu kiện, làm cho công tác GPMB bị chậm tiến độ dẫn đến dự án phải tạm dừng triển khai.

- Việc bố trí vốn để triển khai dự án còn nhiều hạn chế, khó khăn cơ bản về nguồn vốn làm chậm tiến độ thu công của dự án. Tiến độ của dự án phụ thuộc việc GPMB, mà nguồn vốn phục vụ công tác GPMB không đáp ứng đủ.

- Dự án chậm tiến độ kéo dài dẫn đến chi phí thực hiện dự án bị đội giá do thay đổi về chính sách tiền lương, giá nguyên vật liệu, xăng dầu biến động thay đổi, hệ số trượt giá v...v.

- Năng lực của đơn vị tư vấn yếu, không đáp ứng được yêu cầu trong thiết kế và dự toán, thẩm tra hồ sơ thiết kế kỹ thuật, hồ sơ bản vẽ thi công và dự toán còn sơ sài nên các hạng mục công trình phải sửa đổi, bổ sung thiết kế và dự toán.

*\* Nguyên nhân chủ quan :*

- Trong công tác tổ chức của Ban QLDA chưa được phù hợp, dẫn đến thiếu sự phối hợp và liên kết giữa các phòng ban chức năng trong triển khai công việc.

- Chủ đầu tư chưa quan tâm đầy đủ tới công tác GPMB, còn ỷ lại vào các cơ quan chuyên môn và chính quyền địa phương.

- Phương thức triển khai dự án chưa phù hợp với quy mô và đặc thù của dự án, chưa kịp thời đổi mới để đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ được giao.

- Công tác GPMB còn chậm, gặp nhiều khó khăn gây ảnh hưởng tới tiến độ của dự án.

- Công tác quản lý chất lượng từ khâu khảo sát, thiết kế, thi công còn hạn chế. Ban QLDA chưa xây dựng được mô hình quản lý chất lượng công trình hiệu quả.

- Năng lực chuyên môn của đội ngũ cán bộ của Ban QLDA còn hạn chế, kinh nghiệm chưa nhiều, một số cán bộ làm việc chưa đúng chuyên ngành dẫn đến hiệu quả công việc chưa cao.

## CHƯƠNG 2

### CƠ SỞ KHOA HỌC VÀ PHÁP LÝ VỀ QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG

#### 2.1. Cơ sở khoa học về quản lý dự án đầu tư xây dựng

##### 2.1.1. Khái niệm về dự án đầu tư và dự án đầu tư xây dựng

###### 1) Dự án đầu tư

Có khá nhiều các định nghĩa, khái niệm về dự án đầu tư trong các tài liệu nghiên cứu hoặc các văn bản hướng dẫn.

Dự án đầu tư được hiểu là: “*một tập hợp các đề xuất có liên quan đến việc bỏ vốn để tạo mới, mở rộng hoặc cải tạo những cơ sở vật chất nhất định nhằm đạt được sự tăng trưởng về một số lượng hoặc duy trì, cải tiến nâng cao chất lượng của sản phẩm hoặc dịch vụ trong khoảng thời gian xác định*”.

Dự án đầu tư là *một tập hợp đề xuất bỏ vốn trung hạn hoặc dài hạn để tiến hành các hoạt động đầu tư kinh doanh trên địa bàn cụ thể, trong khoảng thời gian xác định*.

Các khái niệm trên đây có một số điểm chi tiết, câu chữ có thể khác nhau, nhưng tựu chung có thể định nghĩa ngắn gọn như sau:

*Dự án đầu tư là tập hợp các đối tượng đầu tư ( hoặc bỏ vốn) được hình thành và hoạt động theo một kế hoạch cụ thể, với các điều kiện ràng buộc để đạt được mục tiêu nhất định (các lợi ích) trong một khoảng thời gian xác định.* [13]

Trong đó các ràng buộc gồm: Pháp luật; Tiêu chuẩn; Quy chuẩn; Tiền ( nguồn vốn – tài chính); Tiến độ; Không gian (đất đai, tổng mặt bằng xây dựng).

Một dự án đầu tư thường bao gồm bốn thành phần chính:

- *Mục tiêu của dự án*: Thể hiện ở hai mức là mục tiêu phát triển và mục tiêu trước mắt. Mục tiêu phát triển là những lợi ích kinh tế xã hội do thực hiện dự án đem lại và mục tiêu trước mắt là các mục đích cụ thể cần đạt được của việc thực hiện dự án.



- *Các kết quả*: Đó là những kết quả cụ thể, có định lượng được tạo ra từ các hoạt động khác nhau của dự án. Đây là điều kiện cần thiết để thực hiện được các mục tiêu của dự án.

- *Các hoạt động*: Là những nhiệm vụ hoặc hành động được thực hiện trong dự án để tạo ra các kết quả nhất định. Những nhiệm vụ hoặc hành động này cùng với một lịch biểu và trách nhiệm cụ thể của các bộ phận thực hiện sẽ tạo thành kế hoạch làm việc của dự án.

- *Các nguồn lực*: Về vật chất, tài chính và con người cần thiết để tiến hành các hoạt động của dự án. Giá trị hoặc chi phí của các nguồn lực này chính là vốn đầu tư cần cho dự án.

Trong bốn thành phần trên thì các kết quả đạt được coi là cột mốc đánh dấu tiến độ của dự án. Vì vậy trong quá trình thực hiện dự án phải thường xuyên theo dõi các đánh giá kết quả đạt được. Những hoạt động nào có liên quan trực tiếp đối với việc tạo ra các kết quả được coi là hoạt động chủ yếu phải được đặc biệt quan tâm.

## *2) Dự án đầu tư xây dựng*

Theo Luật Xây dựng số 50/2014/QH-13 thì dự án ĐTXD được định nghĩa:

*Dự án đầu tư xây dựng là tập hợp các đề xuất có liên quan đến việc sử dụng vốn để tiến hành hoạt động xây dựng để xây dựng mới, sửa chữa, cải tạo công trình xây dựng nhằm phát triển, duy trì, nâng cao chất lượng công trình hoặc sản phẩm, dịch vụ trong thời hạn và chi phí xác định. Ở giai đoạn chuẩn bị dự án đầu tư xây dựng, dự án được thể hiện thông qua Báo cáo nghiên cứu tiền khả thi đầu tư xây dựng, Báo cáo nghiên cứu khả thi đầu tư xây dựng hoặc Báo cáo kinh tế - kỹ thuật đầu tư xây dựng. [12]*

Như vậy, nói tới dự án ĐTXD, đó là một hoạt động có liên quan tới việc bỏ vốn. Vốn không nên hiểu chỉ là tiền mặt mà vốn còn bao gồm cả của cải (vàng bạc, quyền sử dụng đất, thương hiệu..) và sức lực do con người bỏ ra. Một dự án

ĐT XD bao giờ cũng phải gắn với một hoặc nhiều mục đích cụ thể, không có dự án ĐT XD nào không có mục đích, chỉ có điều mục đích đó là đúng hay là sai, phù hợp hay không phù hợp. Hơn nữa, để thực hiện một dự án ĐT XD cần phải xác định rõ thời gian bắt đầu khi nào và kết thúc vào lúc nào. Chỉ rõ được khoảng thời gian bắt đầu và kết thúc sẽ giúp cho dự án có những kế hoạch triển khai cụ thể để đạt được những mục đích đã đề ra.

*3) Vòng đời của một dự án đầu tư xây dựng*

\* *Giai đoạn trước đầu tư:* Giai đoạn trước đầu tư còn gọi là giai đoạn trước khi có dự án. Đây là thời gian không xác định được và không tính vào thời gian quản lý dự án. Tuy nhiên giai đoạn này hết sức quan trọng, nó là thời kỳ làm xuất hiện các nguyên nhân hình thành dự án.

\* *Giai đoạn thực hiện dự án:*

- Giai đoạn chuẩn bị đầu tư gồm:

+ Nghiên cứu thị trường, khả năng đầu tư và lựa chọn địa điểm xây dựng công trình.

+ Lập báo cáo đầu tư xây dựng công trình để cấp có thẩm quyền phê duyệt chủ trương đầu tư.

+ Lập dự án đầu tư, báo cáo kinh tế kỹ thuật.

- Giai đoạn thực hiện đầu tư gồm:

+ Đền bù giải phóng mặt bằng.

+ Thiết kế và lập dự toán.

+ Đấu thầu.

+ Thực hiện thi công xây dựng.

- Giai đoạn kết thúc đầu tư gồm:

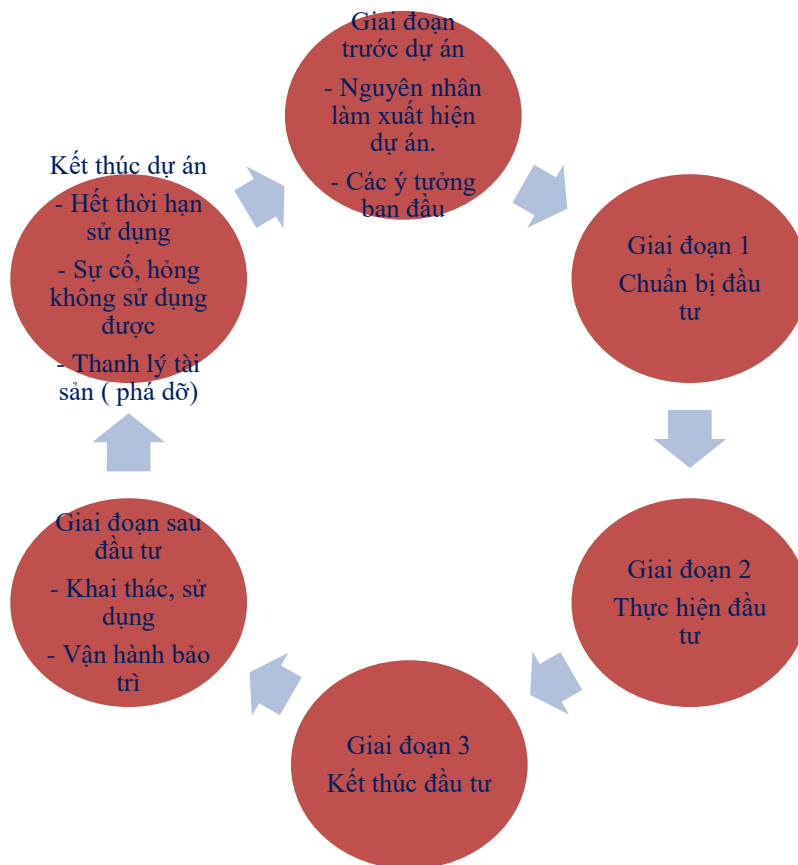
+ Nghiệm thu đưa công trình vào sử dụng.

+ Bảo hành công trình.

+ Quyết toán vốn đầu tư.

\* *Giai đoạn sau đầu tư*: Khai thác, sử dụng, vận hành, bảo trì.

\* *Kết thúc dự án*: Hết thời hạn sử dụng, sự cố hỏng hóc, không còn khả năng sử dụng, thanh lý tài sản ( phá dỡ).



**Hình 2.1:** Vòng đời của một dự án

#### 4) Đặc điểm của dự án đầu tư xây dựng

Dự án ĐTXD có những đặc điểm cơ bản sau:

*Thứ nhất*, dự án có tính duy nhất:

Dự án ĐTXD có tính đơn chiếc, mỗi dự án đều có đặc trưng riêng biệt, lại được thực hiện trong những điều kiện khác biệt nhau cả về địa điểm, không gian, thời gian và môi trường luôn thay đổi đã tạo nên tính duy nhất cho mỗi dự án.

Cũng bởi đặc điểm này khiến cho dự án đã hàm chứa rủi ro. Những sai lầm của việc lập dự án, nhất là các sai lầm về chủ trương đầu tư thường hay gây nên nhiều hậu quả to lớn, khó sửa chữa và tồn tại lâu dài.

*Thứ hai*, dự án bị hạn chế về thời gian và quy mô

Các dự án ĐTXD thường có quy mô đầu tư xây dựng lớn, cho nên đòi hỏi vốn đầu tư lớn. Trong quá trình thực hiện thì nhu cầu về vốn là hết sức cần thiết.

Dự án bị hạn chế về thời gian và quy mô. Mỗi dự án có thời điểm bắt đầu và kết thúc rất rõ ràng, tức là thời gian quản lý dự án có thể các định được và chỉ xảy ra một lần.

*Thứ ba*, dự án ĐTXD thường đòi hỏi diện tích sử dụng lớn. Điều này có ảnh hưởng tới nhiều bên liên quan do phải đền bù giải phóng mặt bằng (GPMB) và những phương án tái định cư. Do đó công tác GPMB và phương án tái định cư có ảnh hưởng rất lớn tới tiến độ thực hiện của dự án.

*Thứ tư*, do tính chất phức tạp của dự án ĐTXD nên dự án có liên quan nhiều đến tư vấn và cá nhà thầu.

*Thứ năm*, dự án ĐTXD liên quan đến nhiều nguồn lực khác nhau. Việc quản lý các nguồn lực của một dự án trong trạng thái luôn biến động sẽ phức tạp hơn các quá trình sản xuất thường ngày trong trạng thái ổn định của những đơn vị sản xuất chế tạo.

*Thứ sáu*, dự án ĐTXD có tính thay đổi, QLDA là quá trình quản lý sự thay đổi của dự án và là một quá trình phức tạp hơn nhiều so với việc quản lý công việc thường ngày của một công ty sản xuất chế tạo. Bởi lẽ, công việc thường ngày là những công việc có tính lặp đi lặp lại, diễn ra theo các quy tắc chặt chẽ và được xác định rõ ràng. Công việc của dự án và những thay đổi của nó có xu hướng là quá trình “ một lần ” duy nhất, không được xác định rõ ràng và bất thường. Đó chính là bản chất đặc trưng của dự án đầu tư xây dựng.

*Thứ bảy*, dự án ĐTXD có tính đa mục tiêu. Trong mỗi dự án thường tồn tại hai loại mục tiêu đó là mục tiêu công khai và mục tiêu bí mật. Các mục tiêu công khai là các mục tiêu xác định rõ ngay từ khi bắt đầu dự án nhằm đạt được sự thay đổi theo mong muốn. Các mục tiêu này có thể không tương thích với nhau,

chẳng hạn, như các mục tiêu về thời gian, chất lượng và chi phí đều hàm chứa các mâu thuẫn, nhưng trong tất cả các mục tiêu đó phải tương thích và phù hợp với mục tiêu hay kế hoạch kinh doanh của mỗi tổ chức. Các mục tiêu bí mật được con người hay đơn vị, phòng ban nào đó xác định một cách bí mật, chúng thường mâu thuẫn với các mục tiêu công khai. [8] [6] [7]

### **2.1.2 Quản lý dự án đầu tư xây dựng**

#### *1) Khái niệm quản lý dự án đầu tư xây dựng*

##### *a. Quản lý dự án đầu tư*

Quản lý dự án đầu tư là tập hợp những biện pháp của chủ đầu tư để quản lý quá trình đầu tư kể từ bước xác định dự án đầu tư, đến các bước thực hiện đầu tư và bước khai thác dự án để đạt được mục tiêu đã định.

Theo quan điểm hệ thống, dự án đầu tư được coi là một hệ thống, một đơn vị hoàn chỉnh, độc lập với bối cảnh và môi trường nhưng không đơn độc riêng rẽ và vẫn trao đổi với môi trường. Dự án bao giờ cũng có các biến đầu vào và đầu ra xác định có mối liên hệ với nhau. Có nghĩa là dự án bao gồm một tập hợp các hoạt động hoặc nhiệm vụ có khởi đầu và điểm kết thúc riêng trong đó mỗi nhiệm vụ, mỗi hoạt động chỉ diễn ra một lần. Như vậy, QLDA ở đây là phải xác định được các biến điều khiển nhằm tác động vào hệ thống (dự án) để đạt được các mục tiêu đã định.

Mục tiêu chung của QLDA đầu tư là bảo đảm đạt được mục đích đầu tư, tức là lợi ích mong muốn của chủ đầu tư.

Nhiệm vụ chủ yếu của quản lý dự án là điều phối kiểm tra đánh giá các hoạt động và các kết quả trong toàn bộ chu kỳ của dự án. Quá trình QLDA gắn liền với các giai đoạn của dự án; chuẩn bị đầu tư, thực hiện đầu tư và vận hành các kết quả thực hiện đầu tư cho đến khi dự án chấm dứt hoạt động. Các chỉ tiêu chung để đánh giá quá trình quản lý dự án là thời gian, chi phí và chất lượng. [6]

Quản lý dự án bao gồm:

+ Quản lý phạm vi dự án:

Tiến hành khống chế quá trình quản lý đối với nội dung công việc của dự án nhằm thực hiện mục tiêu dự án. Nó bao gồm việc phân chia phạm vi, quy hoạch phạm vi, điều chỉnh phạm vi dự án ...

+ Quản lý thời gian dự án:

Quản lý thời gian dự án là quá trình quản lý mang tính hệ thống nhằm đảm bảo chắc chắn hoàn thành dự án theo đúng thời gian đề ra. Nó bao gồm các công việc như xác định hoạt động cụ thể, sắp xếp trình tự hoạt động, bố trí thời gian. khống chế thời gian và tiến độ dự án.

+ Quản lý chi phí dự án:

Quản lý chi phí dự án là quá trình quản lý chi phí, giá thành dự án nhằm đảm bảo hoàn thành dự án mà chi phí không vượt quá mức trù bị ban đầu. Nó bao gồm việc bố trí nguồn lực, dự tính giá thành và khống chế chi phí.

+ Quản lý chất lượng dự án:

Quản lý chất lượng dự án là quá trình quản lý có hệ thống việc thực hiện dự án nhằm đảm bảo đáp ứng được yêu cầu về chất lượng mà khách hàng đặt ra. Nó bao gồm việc quy hoạch chất lượng. khống chế chất lượng và đảm bảo chất lượng ...

+ Quản lý nguồn nhân lực:

Quản lý nguồn nhân lực là phương pháp quản lý mang tính hệ thống nhằm đảm bảo phát huy hết năng lực, tính tích cực, sáng tạo của mỗi người trong dự án và tận dụng nó một cách có hiệu quả nhất. Nó bao gồm các việc như quy hoạch tổ chức, xây dựng đội ngũ, tuyển chọn nhân viên và xây dựng các ban quản lý dự án.

+ Quản lý việc trao đổi thông tin dự án:

Quản lý việc trao đổi thông tin dự án là biện pháp quản lý mang tính hệ thống nhằm đảm bảo việc truyền đạt, thu thập, trao đổi một cách hợp lý các tin

tức cần thiết cho việc thực hiện dự án cũng như việc truyền đạt thông tin, báo cáo tiến độ dự án

+ Quản lý rủi ro trong dự án:

Khi thực hiện dự án sẽ gặp phải những nhân tố rủi ro mà chúng ta không lường trước được. Quản lý rủi ro là biện pháp quản lý mang tính hệ thống nhằm tận dụng tối đa những nhân tố có lợi không xác định và giảm thiểu tối đa những nhân tố bất lợi không xác định cho dự án. Nó bao gồm việc nhận biết, phân biệt rủi ro, cân nhắc, tính toán rủi ro, xây dựng đối sách và khống chế rủi ro.

+ Quản lý việc thu mua của dự án

Quản lý việc thu mua của dự án là biện pháp quản lý mang tính hệ thống nhằm sử dụng những hàng hóa, vật liệu thu mua được từ bên ngoài tổ chức thực hiện dự án. Nó bao gồm việc lên kế hoạch thu mua, lựa chọn việc thu mua và trung thu các nguồn vật liệu

+ Quản lý việc giao nhận dự án

Đây là một nội dung quản lý dự án mới mà Hiệp hội các nhà quản lý dự án trên thế giới đưa ra dựa vào tình hình phát triển của quản lý dự án. Một số dự án tương đối độc lập nên sau khi thực hiện hoàn thành dự án, hợp đồng cũng kết thúc cùng với sự chuyển giao kết quả. Nhưng một số dự án lại khác, sau khi dự án hoàn thành thì khách hàng lập tức sử dụng kết quả dự án này vào việc vận hành sản xuất. Dự án vừa bước vào giai đoạn đầu vận hành sản xuất nên khách hàng (người tiếp nhận dự án) có thể thiếu nhân tài quản lý kinh doanh hoặc chưa nắm vững được tính năng, kỹ thuật của dự án. Vì thế cần có sự giúp đỡ của đơn vị thi công dự án giúp đơn vị tiếp nhận dự án giải quyết vấn đề này, từ đó mà xuất hiện khâu quản lý việc giao - nhận dự án. Quản lý việc giao - nhận dự án cần có sự tham gia của đơn vị thi công dự án và đơn vị tiếp nhận dự án, tức là cần có sự phối hợp chặt chẽ giữa hai bên giao và nhận, như vậy mới tránh được tình trạng dự án tốt nhưng hiệu quả kém, đầu tư cao nhưng lợi nhuận thấp.

Trong rất nhiều dự án đầu tư quốc tế đã gặp phải trường hợp này, do đó quản lý việc giao - nhận dự án là vô cùng quan trọng và phải coi đó là một nội dung chính trong việc quản lý dự án.

*b. Quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình*

Quản lý dự án ĐTXD là sự điều hành các công việc theo một kế hoạch đã định hoặc các công việc phát sinh xảy ra trong quá trình hoạt động xây dựng, với các điều kiện ràng buộc nhằm đạt được các mục tiêu đề ra một cách tối ưu.

Các ràng buộc bao gồm: Quy phạm pháp luật (Luật; Tiêu chuẩn, Quy chuẩn...); Ngân sách: (nguồn vốn, tài chính); Thời gian: (tiến độ thực hiện – ngang- mạng – lịch – dây chuyền); Không gian (đất đai, tổng mặt bằng xây dựng....). [8]

Quản lý dự án ĐTXD bao gồm: Quản lý chất lượng xây dựng; Quản lý tiến độ xây dựng, Quản lý khối lượng thi công xây dựng; Quản lý môi trường xây dựng.

Mặc dù cá định nghĩa có vẻ khác nhau nhưng công tác QLDA nói chung và QLDA ĐTXD nói riêng đều có bốn yếu tố chung như sau:

- Muốn quản lý được dự án cần phải có một chương trình, một kế hoạch định trước.
- Phải có các công cụ, các phương tiện để kiểm soát và quản lý.
- Phải có các quy định theo luật lệ cho quản lý.
- Phải có con người có đủ năng lực để vận hành bộ máy quản lý.

QLDA là quá trình chủ thể quản lý thực hiện các chức năng lập kế hoạch, tổ chức, điều hành và kiểm tra dự án nhằm đảm bảo các phương diện thời gian, chất lượng và chi phí của dự án.

Bản chất của QLDA chính là sự điều khiển một hệ thống trên cơ sở ba thành phần: con người, phương tiện, hệ thống. Sự kết hợp hài hòa ba thành phần này cho ta sự QLDA tối ưu.



Tuy nhiên, đề QLDA xây dựng cần nhiều bộ phận hợp thành. Đó là các kiến thức chung, các lý thuyết chung về quản lý, các kiến thức về chuyên môn như: quy hoạch, kiến trúc, kết cấu, công nghệ xây dựng, tổ chức xây dựng, kinh tế xây dựng và các kiến thức hỗ trợ như: pháp luật, tổ chức nhân sự, tin học, môi trường....

## 2) Nguyên tắc quản lý dự án đầu tư xây dựng

### a. Nguyên tắc cơ bản quản lý dự án đầu tư xây dựng

Việc đầu tư xây dựng công trình phải phù hợp với quy hoạch tổng thể phát triển kinh tế - xã hội, quy hoạch ngành, quy hoạch xây dựng, bảo đảm an ninh, an toàn xã hội và an toàn môi trường, phù hợp với các quy định của pháp luật về đất đai và pháp luật khác có liên quan.

Thực hiện quản lý đầu tư theo những nguyên tắc cơ bản sau:

- Phân định rõ chức năng quản lý của Nhà nước và phân cấp quản lý về đầu tư và xây dựng phù hợp với từng loại nguồn vốn và chủ đầu tư. Thực hiện quản lý đầu tư theo dự án, quy hoạch và pháp luật.

- Dự án đầu tư thuộc vốn ngân sách nhà nước, vốn tín dụng đầu tư phát triển của nhà nước và vốn do doanh nghiệp nhà nước đầu tư phải được quản lý chặt chẽ theo trình tự đầu tư và xây dựng đối với từng loại vốn.

- Đối với các hoạt động đầu tư xây dựng của nhân dân, nhà nước chỉ quản lý về quy hoạch, kiến trúc và môi trường sinh thái.

- Phân định rõ trách nhiệm và quyền hạn của các cơ quan quản lý nhà nước, chủ đầu tư, của tổ chức tư vấn và nhà thầu trong quá trình đầu tư và xây dựng.

### b. Nguyên tắc cụ thể quản lý dự án đầu tư xây dựng

\* *Tập trung dân chủ*: Thực hiện nguyên tắc *tập trung dân chủ* trong quản lý đầu tư xây dựng công trình nghĩa là kết hợp lãnh đạo kinh tế tập trung có kế hoạch với quyền tự chủ trong sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp, của người lao động, là sự thống nhất giữa ba lợi ích trong sản xuất.

\* *Thống nhất lãnh đạo chính trị và kinh tế*: Cơ sở của việc áp dụng nguyên tắc *thống nhất lãnh đạo chính trị và kinh tế* thể hiện ở chỗ không có thứ chính trị nào lại không phụ thuộc vào kinh tế, ngược lại không thể có một nền kinh tế nào lại không được quy định bởi một chính sách nhất định.

\* *Nguyên tắc thủ trưởng*: Bản chất của *nguyên tắc thủ trưởng* thể hiện ở chỗ quyền lãnh đạo từng đơn vị sản xuất được trao cho một người điều hành và người đó phải chịu trách nhiệm về các quyết định của mình trước tập thể và trước pháp luật.

\* *Quan tâm đến lợi ích vật chất và tinh thần của người lao động*: Sự quan tâm của người lao động đến kết quả lao động luôn mang tính khách quan. Quản lý phải biết quan tâm lợi ích vật chất và lợi ích tinh thần của người lao động. Vấn đề có tính nguyên tắc và phải kết hợp giữa khuyến khích lợi ích vật chất và lợi ích tinh thần đối với người lao động trước thành quả của họ.

\* *Tiết kiệm và hạch toán kinh tế*: Nguyên tắc *tiết kiệm và hạch toán kinh tế* trong quản lý phản ánh nhu cầu khách quan của lãnh đạo kinh tế trong xã hội chủ nghĩa. Hạch toán kinh tế là công cụ để hoàn thành nhiệm vụ sản xuất một cách tiết kiệm nhất.

### *3) Tầm quan trọng của quản lý dự án đầu tư xây dựng*

Mặc dù phương pháp QLDA ĐTXD đòi hỏi sự nỗ lực, tính tập thể và yêu cầu hợp tác, nhưng tác dụng của nó rất lớn. Phương pháp QLDA ĐTXD có những tác dụng chủ yếu sau:

- Liên kết tất cả các hoạt động, các công việc của dự án.
- Tạo điều kiện thuận lợi cho việc liên hệ thường xuyên, gắn bó giữa nhóm QLDA với khách hàng và các nhà cung cấp đầu vào cho dự án.
- Tăng cường sự hợp tác giữa các thành viên và chỉ rõ trách nhiệm của các thành viên tham gia dự án.

- Tạo điều kiện phát hiện sớm những khó khăn vướng mắc nảy sinh và điều chỉnh kịp thời trước những thay đổi hoặc điều kiện không dự đoán được. Tạo điều kiện cho việc đàm phán trực tiếp giữa các bên liên quan để giải quyết những bất đồng.

- Tạo ra sản phẩm và dịch vụ có chất lượng cao hơn. [5]

#### *4) Nhiệm vụ thực hiện quản lý dự án đầu tư xây dựng*

Nhiệm vụ thực hiện quản lý dự án là thực hiện các kỹ năng quản lý ( tổ chức, nghiệp vụ) và theo dõi, kiểm tra các hoạt động trong quá trình đầu tư để đạt được mục tiêu dự án.

Để thực hiện quản lý dự án là thực hiện các nhiệm vụ trên cần áp dụng các biện pháp phù hợp với từng nhiệm vụ, bao gồm các giải pháp về tài chính, nhân sự, phương pháp, công nghệ, máy móc thiết bị và tổ chức quản lý.

Trong giai đoạn thực hiện dự án đầu tư nhiệm vụ quản lý là tiến hành các hoạt động cần thiết để bảo đảm thi công xây dựng công trình:

- Đúng tiến độ, khối lượng thi công xây dựng công trình;
- Đáp ứng yêu cầu chất lượng (theo quy phạm, tiêu chuẩn chất lượng thiết kế);
- Trong giới hạn chi phí cho phép;
- Bảo đảm an toàn cho công trình và lực lượng lao động;
- Bảo đảm vệ sinh môi trường.

#### *5) Nội dung cơ bản của công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng*

Để quản lý dự án ĐTXD phải quản lý ba khâu cơ bản gồm:

- Quản lý khảo sát, thiết kế xây dựng công trình: Quản lý thực hiện khảo sát xây dựng; Quản lý các bước thiết kế, thẩm định, phê duyệt thiết kế và dự toán xây dựng công trình ;

- Quản lý thi công xây dựng công trình: Quản lý chất lượng xây dựng công trình; Quản lý tiến độ thi công xây dựng; Quản lý khối lượng thi công xây dựng;

Quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình; Quản lý hợp đồng xây dựng; Quản lý an toàn lao động, môi trường xây dựng.

- Quản lý kết thúc xây dựng đưa công trình của dự án vào khai thác sử dụng: Nghiệm thu đưa công trình vào khai thác sử dụng; Kết thúc xây dựng công trình; Vận hành công trình xây dựng dự án đầu tư xây dựng.

Công tác QLDA đầu tư xây dựng công trình:

- *Lập kế hoạch tổng quan*: đây là quá trình tổ chức dự án theo một trình tự logic, là việc chi tiết hóa các mục tiêu của dự án thành những công việc cụ thể và hoạch định một chương trình thực hiện những công việc đó nhằm đảm bảo các lĩnh vực quản lý khác nhau của dự án đã được kết hợp một cách chính xác và đầy đủ.

- *Quản lý chất lượng*: là quá trình triển khai giám sát những tiêu chuẩn chất lượng cho việc thực hiện dự án.

- *Quản lý nhân lực*: là việc hướng dẫn, phối hợp những nỗ lực của mọi thành viên tham gia dự án vào việc hoàn thành mục tiêu dự án. Đó chính là việc sử dụng lực lượng lao động của dự án hiệu quả đến mức nào.

- *Quản lý thông tin*: là quá trình đảm bảo các dòng thông tin thông suốt một cách nhanh nhất và chính xác giữa các thành viên dự án và với các cấp quản lý khác nhau.

- *Quản lý rủi ro*: là việc nhận diện các nhân tố rủi ro của dự án, lượng hóa mức độ rủi ro và có kế hoạch đối phó cũng như quản lý từng loại rủi ro.

- *Quản lý hợp đồng và hoạt động mua bán*: quản lý hợp đồng và hoạt động mua bán của dự án là quá trình lựa chọn nhà cung cấp, cấp hàng hóa và dịch vụ, thương lượng, quản lý các hợp đồng và điều hành việc mua bán nguyên vật liệu, trang thiết bị, ... cần thiết cho dự án. [8]

#### 6) Các tiêu chuẩn đánh giá công tác quản lý dự án

Quản lý dự án là điều khiển một kế hoạch đã hoạch định trước và những

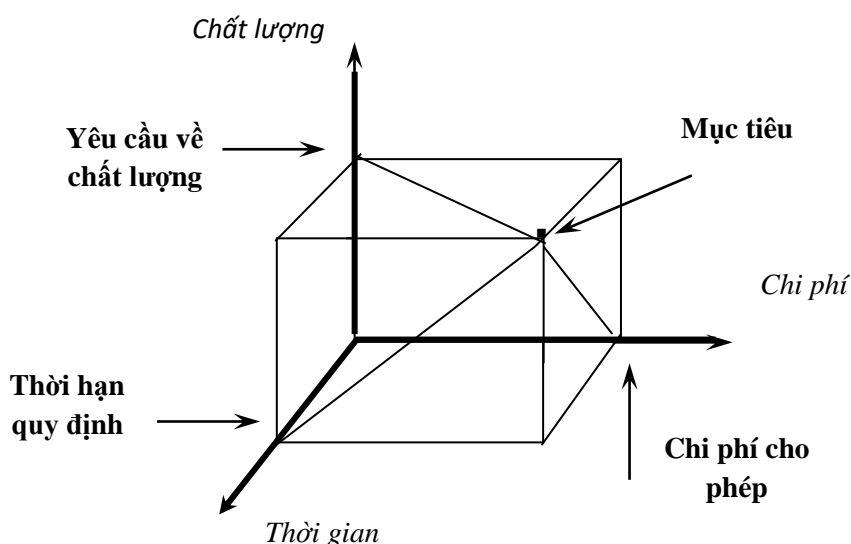
phát sinh xảy ra, trong một hệ thống bị ràng buộc bởi các yêu cầu về pháp luật, về tổ chức, về con người, về tài nguyên nhằm đạt được các mục tiêu đã định ra về chất lượng, thời gian, giá thành, an toàn lao động và vệ sinh môi trường.

Quản lý dự án gồm những yếu tố chung nhất:

- Thứ nhất: muốn quản lý được dự án cần phải có một chương trình, một kế hoạch được hoạch định trước.
- Thứ hai: phải có các công cụ, phương pháp để kiểm soát và quản lý.
- Thứ ba: phải có con người, tổ chức có đủ điều kiện năng lực để vận hành bộ máy quản lý.

Một dự án thành công có các đặc điểm sau:

- Hoàn thành trong thời hạn quy định (Within Time)
- Hoàn thành trong chi phí cho phép (Winthin Cost)
- Đạt được chất lượng mong muốn (Desigin Peformance)



**Hình 2.2:** Các tiêu chuẩn đánh giá việc quản lý dự án

### 2.1.3. Mô hình quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình

Theo Điều 62 Luật Xây dựng năm 2014, hình thức tổ chức quản lý dự án đầu tư xây dựng được quy định như sau: [12]

Căn cứ quy mô, tính chất, nguồn vốn sử dụng và điều kiện thực hiện dự án, người quyết định đầu tư quyết định áp dụng một trong các hình thức tổ chức

quản lý dự án sau:

- Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng chuyên ngành, Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng khu vực áp dụng đối với dự án sử dụng vốn ngân sách nhà nước, dự án theo chuyên ngành sử dụng vốn nhà nước ngoài ngân sách của tập đoàn kinh tế, tổng công ty nhà nước.

- Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng một dự án áp dụng đối với dự án sử dụng vốn nhà nước quy mô nhóm A có công trình cấp đặc biệt; có áp dụng công nghệ cao được Bộ trưởng Bộ Khoa học và Công nghệ xác nhận bằng văn bản; dự án về quốc phòng, an ninh có yêu cầu bí mật nhà nước.

- Thuê tư vấn quản lý dự án đối với dự án sử dụng vốn nhà nước ngoài ngân sách, vốn khác và dự án có tính chất đặc thù, đơn lẻ.

- Chủ đầu tư sử dụng bộ máy chuyên môn trực thuộc có đủ điều kiện năng lực để quản lý thực hiện dự án cải tạo, sửa chữa quy mô nhỏ, dự án có sự tham gia của cộng đồng.

*1) Hình thức Ban quản lý dự án chuyên ngành, Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng khu vực [12]*

Hình thức Ban quản lý dự án chuyên ngành, Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng khu vực được áp dụng với các trường hợp

+ Quản lý các dự án được thực hiện trong cùng một khu vực hành chính hoặc trên cùng một hướng tuyến.

+ Quản lý các dự án đầu tư xây dựng công trình thuộc cùng một chuyên ngành.

+ Quản lý các dự án sử dụng vốn ODA, vốn vay của cùng một nhà tài trợ có yêu cầu phải quản lý thống nhất về nguồn vốn sử dụng.

Ban quản lý dự án chuyên ngành, Ban quản lý dự án khu vực được thực hiện tư vấn quản lý dự án cho các dự án khác trên cơ sở bảo đảm hoàn thành nhiệm vụ quản lý dự án được giao, có đủ điều kiện về năng lực thực hiện.

*2) Hình thức Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng một dự án*

- Chủ đầu tư quyết định thành lập Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng một dự án để quản lý thực hiện dự án quy mô nhóm A có công trình xây dựng cấp đặc biệt, dự án áp dụng công nghệ cao được Bộ trưởng Bộ Khoa học và Công

nghệ xác nhận bằng văn bản, dự án về quốc phòng, an ninh có yêu cầu bí mật nhà nước, dự án sử dụng vốn khác.

- Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng một dự án là tổ chức sự nghiệp trực thuộc chủ đầu tư, có tư cách pháp nhân độc lập, được sử dụng con dấu riêng, được mở tài khoản tại kho bạc nhà nước và ngân hàng thương mại theo quy định để thực hiện các nhiệm vụ quản lý dự án được chủ đầu tư giao; chịu trách nhiệm trước pháp luật và chủ đầu tư về hoạt động quản lý dự án của mình.

- Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng một dự án phải có đủ điều kiện năng lực được phép thuê tổ chức, cá nhân tư vấn có đủ điều kiện năng lực để thực hiện một số công việc thuộc nhiệm vụ quản lý dự án của mình.

- Chủ đầu tư quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức hoạt động của Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng một dự án .

### 3) Hình thức thuê đơn vị tư vấn quản lý dự án đầu tư xây dựng [12]

- Trường hợp Ban quản lý dự án chuyên ngành, Ban quản lý dự án khu vực không đủ điều kiện năng lực để thực hiện một số công việc quản lý dự án đầu tư xây dựng thì được thuê tổ chức, cá nhân tư vấn có đủ điều kiện năng lực theo quy định để thực hiện.

- Đối với các doanh nghiệp là thành viên của tập đoàn kinh tế, tổng công ty nhà nước nếu không đủ điều kiện năng lực để quản lý dự án đầu tư xây dựng bằng nguồn vốn nhà nước ngoài ngân sách hoặc vốn khác thì được thuê tổ chức, cá nhân tư vấn có đủ điều kiện năng lực theo quy định tại Nghị định này để thực hiện.

- Tổ chức tư vấn quản lý dự án có thể đảm nhận thực hiện một phần hoặc toàn bộ các nội dung quản lý dự án theo hợp đồng ký kết với chủ đầu tư.

- Chủ đầu tư có trách nhiệm giám sát việc thực hiện hợp đồng tư vấn quản lý dự án, xử lý các vấn đề có liên quan giữa tổ chức tư vấn quản lý dự án với các nhà thầu và chính quyền địa phương trong quá trình thực hiện dự án.

### 4) Hình thức Chủ đầu tư trực tiếp thực hiện dự án [12]

- Chủ đầu tư sử dụng tư cách pháp nhân của mình và bộ máy chuyên môn trực thuộc để trực tiếp quản lý đối với dự án cải tạo, sửa chữa, nâng cấp công trình xây dựng quy mô nhỏ có tổng mức đầu tư dưới 5 (năm) tỷ đồng, dự án có

sự tham gia của cộng đồng và dự án có tổng mức đầu tư dưới 2 (hai) tỷ đồng do Ủy ban nhân dân cấp xã làm chủ đầu tư.

- Cá nhân tham gia quản lý dự án làm việc theo chế độ kiêm nhiệm và phải có chuyên môn nghiệp vụ phù hợp với công việc đảm nhận. Chủ đầu tư được thuê tổ chức, cá nhân có đủ điều kiện năng lực để giám sát thi công và tham gia nghiệm thu hạng mục, công trình hoàn thành. Chi phí thực hiện dự án phải được hạch toán riêng theo quy định của pháp luật.

## **2.2. Cơ sở pháp lý về quản lý dự án đầu tư xây dựng**

Các văn bản quy phạm pháp luật là căn cứ quan trọng nhất để cơ quan quản lý nhà nước thực hiện việc quản lý và các bên tham gia dự án xây dựng công trình thực hiện theo. Trong trường hợp xảy ra tranh chấp không thể hòa giải thì các văn bản pháp lý sẽ là cơ sở đối chiếu và giải quyết các tranh chấp.

Lĩnh vực quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình luôn là một trong những lĩnh vực quan trọng, nhận được sự quan tâm của các chủ thể có liên quan. Trong nhiều năm qua, qua nhiều giai đoạn điều chỉnh và sửa đổi, đến nay Nhà nước đã ban hành hệ thống các văn bản quy phạm pháp luật tương đối đầy đủ nhằm hoàn thiện từng bước công tác quản lý dự án nói chung và hoạt động quản lý chất lượng xây dựng nói riêng. Ngoài các Bộ Luật điều chỉnh chung, thì các hoạt động thuộc lĩnh vực đầu tư xây dựng cùng với các Nghị định hướng dẫn, Thông tư quy định chi tiết, Quyết định áp dụng có liên quan.

### **2.2.1. Văn bản quy phạm pháp luật do Chính Phủ ban hành**

1) *Luật đấu thầu số 43/2013/QH13 ngày 26/11/2013 của Quốc hội.*[11]

Luật đấu thầu số 43/2013/QH13 được Quốc hội khóa XIII, kỳ họp thứ 6 thông qua ngày 26/11/2013 có hiệu lực thi hành kể từ ngày 01/7/2014.

Luật đấu thầu gồm 13 chương và 96 điều quy định về các hoạt động đấu thầu: hình thức, phương thức lựa chọn nhà thầu, nhà thầu đầu tư và tổ chức đấu thầu chuyên nghiệp; hướng dẫn lập kế hoạch và quy trình lựa chọn nhà thầu; phương pháp đánh giá hồ sơ dự thầu, hồ sơ đề xuất, xét duyệt trúng thầu; lựa chọn nhà đầu tư; lựa chọn nhà thầu, nhà đầu tư qua mạng; hợp đồng; trách nhiệm của các bên trong lựa chọn nhà thầu, nhà đầu tư; quản lý nhà nước về hoạt động đấu thầu; giải quyết tranh chấp trong đấu thầu.



Một số điểm mới trong Luật đấu thầu:

+ Tạo cơ hội cho nhà thầu trong nước, nhất là trong đấu thầu quốc tế, có khả năng trúng thầu hơn, theo tinh thần “Người Việt Nam ưu tiên dùng hàng Việt Nam”.

+ Đơn giản hóa thủ tục hành chính trong hoạt động đấu thầu, đồng thời quy định cụ thể hơn về các quy trình lựa chọn nhà thầu với từng trường hợp cụ thể.

+ Quy định cụ thể và đầy đủ hơn về các phương pháp đánh giá hồ sơ dự thầu theo từng lĩnh vực, loại hình và quy mô của gói thầu.

+ Quy định mới về hình thức mua sắm tập trung, quy định riêng về đấu thầu thuốc, vật tư y tế sử dụng vốn nhà nước, nguồn quỹ bảo hiểm y tế ... của cơ sở y tế công lập.

+ Sửa đổi một số quy định hiện hành về ký kết thực hiện và quản lý hợp đồng, theo đó hợp đồng trọn gói sẽ là loại hợp đồng cơ bản trong đấu thầu.

+ Việc quyết định chỉ định thầu của Bộ trưởng, Thủ trưởng cơ quan ngang Bộ, Chủ tịch ủy ban nhân dân các cấp ... không còn phải trình Thủ tướng xem xét, quyết định.

2) *Luật xây dựng số 50/2014/QH13 ngày 18/6/2014 của Quốc hội.* [12]

Kỳ họp thứ 7, khóa XIII ngày 18 tháng 6 năm 2014 Quốc hội nước cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam đã thông qua luật xây dựng. Luật này quy định về quyền, nghĩa vụ và trách nhiệm của cơ quan, tổ chức, cá nhân và quản lý nhà nước trong hoạt động đầu tư xây dựng.

Luật này áp dụng đối với cơ quan, tổ chức, cá nhân trong nước; tổ chức, cá nhân nước ngoài hoạt động đầu tư xây dựng trên lãnh thổ Việt Nam.

Luật xây dựng với 10 chương, 168 điều quy định về các hoạt động xây dựng bao gồm các công tác quy hoạch xây dựng, dự án đầu tư xây dựng công trình, khảo sát xây dựng và thiết kế xây dựng, cấp giấy phép xây dựng, quá trình xây dựng công trình, quản lý chi phí đầu tư xây dựng của các cơ quan nhà nước và các hoạt động khác có liên quan đến xây dựng công trình. Luật Xây dựng điều chỉnh toàn bộ các vấn đề liên quan đến các hoạt động xây dựng, là cơ sở pháp lý chủ yếu để điều chỉnh tất cả các mối quan hệ xã hội phát sinh trong hoạt động

xây dựng, tạo điều kiện để hoạt động xây dựng phát triển lành mạnh, đúng hướng, có hiệu quả, đáp ứng nhu cầu phát triển kinh tế xã hội.

Luật xây dựng kế thừa và phát huy những ưu điểm, khắc phục những nhược điểm tồn tại và là bước phát triển hệ thống pháp luật về xây dựng hiện hành đồng thời bổ sung các quy định để điều chỉnh kịp thời các mối quan hệ mới phát sinh đáp ứng yêu cầu quản lý hoạt động xây dựng trong hiện tại và xu thế phát triển trong tương lai. Trong sự nghiệp Công nghiệp hóa – hiện đại hóa đất nước, Luật xây dựng thiết lập được khung pháp lý có hiệu quả cao để tạo ra môi trường cạnh tranh lành mạnh, bảo đảm sự bình đẳng giữa các thành phần kinh tế tham gia hoạt động xây dựng để thúc đẩy thị trường xây dựng phát triển nhanh chóng và có định hướng.

Luật xây dựng đảm bảo nâng cao hiệu lực quản lý nhà nước, xác định trách nhiệm của cơ quan quản lý nhà nước về xây dựng, tổ chức, cá nhân tham gia hoạt động xây dựng; phân định quản lý Nhà nước và quản lý sản xuất kinh doanh trong lĩnh vực xây dựng, đảm bảo để các công trình xây dựng có chất lượng, an toàn phù hợp với quy hoạch, kiến trúc và tiết kiệm; thúc đẩy cải cách hành chính trong quản lý xây dựng phù hợp với tiến trình cải cách hành chính của nhà nước hội nhập khu vực và quốc tế.

Những điều thuộc Luật Xây dựng liên quan đến đầu tư xây dựng công trình:

- Điều 49. Phân loại dự án đầu tư xây dựng.
- Điều 50. Trình tự đầu tư xây dựng.
- Điều 51. Yêu cầu đối với dự án đầu tư xây dựng.
- Điều 52. Lập dự án đầu tư.
- Điều 53. Nội dung Báo cáo nghiên cứu tiền khả thi dự án đầu tư.
- Điều 54. Nội dung Báo cáo nghiên cứu khả thi dự án đầu tư.
- Điều 55. Nội dung Báo cáo kinh tế - kỹ thuật đầu tư xây dựng.
- Điều 56. Thẩm định dự án đầu tư xây dựng.
- Điều 57. Thẩm quyền thẩm định dự án đầu tư xây dựng.
- Điều 58. Nội dung thẩm định dự án đầu tư xây dựng.
- Điều 59. Thời gian thẩm định dự án đầu tư xây dựng.

- Điều 60. Thẩm quyền quyết định đầu tư xây dựng.
- Điều 61. Điều chỉnh dự án đầu tư xây dựng.
- Điều 62. Hình thức tổ chức quản lý dự án đầu tư.
- Điều 64. Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng một dự án.
- Điều 66. Quản lý tiến độ thực hiện dự án đầu tư xây dựng.
- Điều 67. Quản lý tiến độ thực hiện dự án đầu tư xây dựng.
- Điều 68. Quyền và nghĩa vụ của chủ đầu tư trong việc lập và quản lý thực hiện dự án đầu tư xây dựng.

- Điều 69. Quyền và nghĩa vụ của ban quản lý dự án đầu tư xây dựng.

3) *Luật đầu tư công số 49/2014/QH13 ngày 18/6/2014 của Quốc hội.* [13]

Luật đầu tư công có hiệu lực từ ngày 1/1/2015. Luật Đầu tư công được kết cấu thành 6 chương với 108 điều. Các quy định tại Luật Đầu tư công là các nội dung mới, chưa được chế định tại các văn bản Luật khác, với nhiều tác động cụ thể như sau:

- Luật Đầu tư công góp phần hoàn thiện, tạo ra hệ thống cơ sở pháp lý thống nhất đồng bộ với các văn bản pháp luật khác trong quản lý các nguồn vốn đầu tư công.

- Nội dung đổi mới quan trọng nhất của Luật Đầu tư công là đã thể chế hóa quy trình quyết định chủ trương đầu tư. Đó là điểm khởi đầu quyết định tính đúng đắn, hiệu quả của chương trình, dự án, nhằm ngăn ngừa tình trạng tùy tiện, chủ quan, duy ý chí và đơn giản trong việc quyết định chủ trương đầu tư, nâng cao trách nhiệm của người có thẩm quyền ra quyết định chủ trương đầu tư.

- Tăng cường và đổi mới công tác thẩm định về nguồn vốn và cân đối vốn, coi đó là một trong những nội dung quan trọng nhất của công tác thẩm định chương trình, dự án đầu tư công.

- Tăng cường công tác theo dõi, đánh giá, kiểm tra, thanh tra kế hoạch, chương trình, dự án đầu tư công. Luật Đầu tư công dành hẳn một chương quy định các nội dung về triển khai kế hoạch: theo dõi, đánh giá, kiểm tra, thanh tra kế hoạch chương trình, dự án đầu tư công của tất cả các cấp, các ngành. Đây là lần đầu tiên, công tác theo dõi, đánh giá thực hiện kế hoạch đầu tư và các chương

trình, dự án đầu tư công, đặc biệt các quy định về giám sát cộng đồng được quy định trong Luật, phù hợp với thông lệ quốc tế.

- Đổi mới hoàn thiện quy chế phân cấp quản lý đầu tư công, phân định quyền hạn đi đôi với trách nhiệm của từng cấp. Trên cơ sở giữ các nguyên tắc về phân cấp quản lý đầu tư công, quyền hạn của các cấp, các ngành như hiện nay. Luật đã chế định các quyền hạn và trách nhiệm của các cấp trong toàn bộ quá trình đầu tư của các chương trình, dự án lập kế hoạch, phê duyệt, đến triển khai theo dõi, đánh giá thực hiện kế hoạch đầu tư công.

4) *Luật Đất đai số 45/2013/QH13 ngày 29/11/2013* [14]

Người sử dụng đất khi Nhà nước thu hồi đất nếu có đủ điều kiện được bồi thường quy định tại Điều 75 của Luật này thì được bồi thường.

Việc bồi thường được thực hiện bằng giao đất có cùng mục đích sử dụng với loại đất thu hồi, nếu không có đất để bồi thường thì được bồi thường bằng tiền theo giá đất cụ thể của loại đất thu hồi do UBND cấp tỉnh quyết định tại thời điểm quyết định thu hồi đất.

Việc bồi thường khi Nhà nước thu hồi đất phải bảo đảm dân chủ, khách quan, công bằng, công khai, kịp thời và đúng quy định của pháp luật.

5) *Nghị định số 32/2015/NĐ-CP ngày 25/3/2015 của Chính phủ về Quản lý chi phí đầu tư xây dựng*. [4]

Nghị định này thay thế Nghị định số 112/2009/NĐ-CP ngày 14/12/2009 về Quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình kể từ ngày 10/5/2015.

Nghị định này quy định về quản lý chi phí đầu tư xây dựng gồm tổng mức đầu tư xây dựng, dự toán xây dựng, dự toán gói thầu xây dựng, định mức xây dựng, giá xây dựng, chỉ số giá xây dựng, chi phí quản lý dự án và tư vấn đầu tư xây dựng, thanh toán và quyết toán hợp đồng xây dựng; thanh toán và quyết toán vốn đầu tư xây dựng công trình; quyền và nghĩa vụ của người quyết định đầu tư, chủ đầu tư, nhà thầu xây dựng và nhà thầu tư vấn trong quản lý chi phí đầu tư xây dựng.

Nghị định nêu rõ, việc quản lý chi phí đầu tư xây dựng được thực hiện theo nguyên tắc phải đảm bảo mục tiêu đầu tư, hiệu quả dự án đã được phê duyệt, phù hợp với trình độ đầu tư xây dựng theo quy định tại khoản 1 Điều 50 Luật Xây

dựng và nguồn vốn sử dụng. Chi phí đầu tư xây dựng phải được tính đúng, tính đủ, chỉ dẫn kỹ thuật, điều kiện xây dựng, mặt bằng giá thị trường tại thời điểm xác định chi phí và khu vực xây dựng công trình.

6) *Nghị định số 46/2015/NĐ-CP* ngày 12/5/2015 của Chính phủ về quản lý chất lượng và bảo trì công trình xây dựng. [3]

Nghị định này thay thế Nghị định số 114/2010/NĐ-CP ngày 6/12/2010 về bảo trì công trình xây dựng và Nghị định số 15/2013/NĐ-CP ngày 6/2/2013 của Chính phủ về quản lý chất lượng công trình xây dựng kể từ ngày 1/7/2015.

Nghị định số 46/2015/NĐ-CP ngày 12/5/2015 của Chính phủ về quản lý chất lượng công trình xây dựng gồm 8 chương và 48 điều hướng dẫn thi hành Luật Xây dựng; áp dụng cho CĐT, nhà thầu, tổ chức và cá nhân tham gia công tác khảo sát thiết kế, thi công xây dựng, bảo hành và bảo trì và quản lý sử dụng công trình xây dựng ở Việt Nam.

Một số quy định liên quan đến công tác quản lý chất lượng thi công xây dựng công trình:

+ Điều 4. Nguyên tắc chung trong quản lý chất lượng công trình xây dựng.

1. Công trình xây dựng phải được kiểm soát chất lượng theo quy định của Nghị định này và pháp luật có liên quan từ chuẩn bị, thực hiện đầu tư xây dựng đến quản lý, sử dụng công trình nhằm đảm bảo an toàn cho người, tài sản, thiết bị, công trình và các công trình lân cận.

2. Hạng mục công trình, công trình xây dựng hoàn thành chỉ được phép đưa vào khai thác, sử dụng sau khi được nghiệm thu bảo đảm yêu cầu của thiết kế xây dựng, tiêu chuẩn áp dụng, quy chuẩn kỹ thuật cho công trình, các yêu cầu của hợp đồng xây dựng và quy định của pháp luật có liên quan.

3. Nhà thầu khi tham gia hoạt động xây dựng phải có đủ điều kiện năng lực theo quy định, phải có biện pháp tự quản lý chất lượng các công việc xây dựng do mình thực hiện, Nhà thầu chính hoặc tổng thầu có trách nhiệm quản lý chất lượng công việc do nhà thầu phụ thực hiện.

4. Chủ đầu tư có trách nhiệm tổ chức quản lý chất lượng công trình phù hợp với hình thức đầu tư, hình thức quản lý dự án, hình thức giao thầu, quy mô và nguồn vốn đầu tư trong quá trình thực hiện đầu tư xây dựng công trình theo quy

định của Nghị định này. Chủ đầu tư được quyền tự thực hiện các hoạt động xây dựng nếu đủ điều kiện năng lực theo quy định của pháp luật.

5. Cơ quan chuyên môn về xây dựng hướng dẫn, kiểm tra công tác quản lý chất lượng của các tổ chức, cá nhân tham gia xây dựng công trình; thẩm định thiết kế, kiểm tra công tác nghiệm thu công trình xây dựng, tổ chức thực hiện giám định chất lượng công trình xây dựng; kiến nghị và xử lý các vi phạm về chất lượng công trình xây dựng theo quy định của pháp luật.

6. Các chủ thể tham gia hoạt động đầu tư xây dựng quy định tại Khoản 3, Khoản 4 và Khoản 5 Điều này chịu trách nhiệm về chất lượng các công việc do mình thực hiện.

+ Điều 11. Trình tự quản lý chất lượng khảo sát xây dựng.

1. Lập và phê duyệt nhiệm vụ khảo sát xây dựng.
2. Lập và phê duyệt phương án kỹ thuật khảo sát xây dựng.
3. Quản lý chất lượng công tác khảo sát xây dựng.
4. Nghiệm thu, phê duyệt kết quả khảo sát xây dựng.

+ Điều 17. Trình tự quản lý chất lượng thiết kế xây dựng công trình.

1. Lập nhiệm vụ thiết kế xây dựng công trình.
2. Quản lý chất lượng công tác thiết kế xây dựng.
3. Thẩm định, thẩm tra thiết kế xây dựng.
4. Phê duyệt thiết kế xây dựng công trình.
5. Nghiệm thu thiết kế xây dựng công trình.

+ Điều 23. Trình tự quản lý chất lượng thi công xây dựng.

Chất lượng thi công xây dựng công trình phải được kiểm soát từ công đoạn mua sắm, sản xuất, chế tạo các sản phẩm xây dựng, vật liệu xây dựng, cấu kiện và thiết bị được sử dụng vào công trình cho tới công đoạn thi công xây dựng, chạy thử và nghiệm thu đưa hạng mục công trình, công trình hoàn thành vào sử dụng. Trình tự và trách nhiệm thực hiện của các chủ thể được quy định như sau:

1. Quản lý chất lượng đối với vật liệu, sản phẩm, cấu kiện, thiết bị sử dụng cho công trình xây dựng.

2. Quản lý chất lượng của nhà thầu trong quá trình thi công xây dựng công trình.

3. Giám sát thi công xây dựng công trình của chủ đầu tư, kiểm tra và nghiệm thu công việc xây dựng trong quá trình thi công xây dựng công trình.

4. Giám sát tác giả của nhà thầu thiết kế trong thi công xây dựng công trình.

5. Thí nghiệm đối chứng, thí nghiệm thử tải và kiểm định xây dựng trong quá trình thi công xây dựng công trình.

6. Nghiệm thu giai đoạn thi công xây dựng, bộ phận (hạng mục) công trình xây dựng (nếu có).

7. Nghiệm thu hạng mục công trình, công trình hoàn thành để đưa vào khai thác, sử dụng.

8. Kiểm tra công tác nghiệm thu công trình xây dựng của cơ quan nhà nước có thẩm quyền.

9. Lập hồ sơ hoàn thành công trình xây dựng, lưu trữ hồ sơ của công trình và bàn giao công trình xây dựng.

+ Nghị định số 46/NĐ-CP ngày 12/5/2015 của Chính phủ quy định cụ thể trách nhiệm của các chủ thể tham gia gồm: Trách nhiệm của Chủ Đầu tư; Trách nhiệm của nhà thầu thi công xây dựng, trách nhiệm của nhà thầu chế tạo sản xuất, cung cấp vật liệu, sản phẩm, thiết bị, cấu kiện sử dụng cho công trình xây dựng; Trách nhiệm của nhà thầu giám sát thi công xây dựng công trình; Trách nhiệm giám sát tác giả của nhà thầu thiết kế xây dựng công trình.

7) *Nghị định 59/2015/NĐ-CP ngày 18/6/2015 của Chính phủ về quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình.* [2]

Nghị định này thay thế Nghị định số 12/2009/NĐ-CP, Nghị định số 83/2009/NĐ-CP về quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình, Nghị định số 64/2012/NĐ-CP về cấp giấy phép xây dựng; các quy định về thẩm tra thiết kế quy định tại nghị định số 15/2013/NĐ-CP; Nghị định số 71/2015/NĐ-CP về quản lý đầu tư xây dựng công trình đặc thù; quy định tại Mục 1 Chương II Nghị định số 37/2010/NĐ-CP về lập thẩm định, phê duyệt và quản lý quy hoạch đô thị; Quyết định số 87/2004/QĐ-TTg về việc ban hành Quy chế quản lý hoạt động của nhà thầu nước ngoài trong lĩnh vực xây dựng tại Việt Nam; Quyết định số 03/2012/QĐ-TTg về việc sửa đổi, bổ sung một số điều của Quy chế Quản lý hoạt động của nhà thầu nước ngoài trong lĩnh vực xây dựng tại Việt Nam ban hành

kèm Quyết định số 87/2004/QĐ-TTg; Quyết định số 39/2005/QĐ-TTg về việc hướng dẫn thi hành Điều 121 của Luật xây dựng. Các quy định trước đây của Chính phủ, các Bộ, cơ quan ngang Bộ và địa phương trái với Nghị định này đều bãi bỏ kể từ ngày 5/8/2015.

Nghị định này quy định chi tiết một số nội dung thi hành Luật Xây dựng năm 2014 về quản lý dự án đầu tư, tư vấn thiết kế gồm: Lập, thẩm định, phê duyệt dự án, thực hiện dự án, tư vấn thiết kế, kết thúc xây dựng đưa công trình của dự án vào khai thác sử dụng; hình thức và nội dung quản lý dự án đầu tư xây dựng.

+ Điều 6. Trình tự đầu tư xây dựng

Trình tự thực hiện đầu tư xây dựng theo quy định tại Khoản 1 Điều 50 của Luật Xây dựng năm 2014 được quy định cụ thể như sau:

1) Giai đoạn chuẩn bị dự án gồm các công việc: Tổ chức lập, thẩm định, phê duyệt Báo cáo nghiên cứu tiền khả thi (nếu có); lập, thẩm định, phê duyệt Báo cáo nghiên cứu khả thi hoặc Báo cáo kinh tế - kỹ thuật đầu tư xây dựng để xem xét, quyết định đầu tư xây dựng và thực hiện các công việc cần thiết khác liên quan đến chuẩn bị dự án.

2) Giai đoạn thực hiện dự án gồm các công việc: Thực hiện việc giao đất hoặc thuê đất (nếu có); chuẩn bị mặt bằng xây dựng, rà phá bom mìn (nếu có); khảo sát xây dựng; lập, thẩm định, phê duyệt thiết kế, dự toán xây dựng; cấp giấy phép xây dựng (đối với công trình theo quy định phải có giấy phép xây dựng); tổ chức lựa chọn nhà thầu và ký kết hợp đồng xây dựng; thi công xây dựng công trình; giám sát thi công xây dựng; tạm ứng, thanh toán khối lượng hoàn thành; nghiệm thu công trình xây dựng hoàn thành; bàn giao công trình hoàn thành đưa vào sử dụng; vận hành, chạy thử và thực hiện các công việc cần thiết khác.

3) Giai đoạn kết thúc xây dựng đưa công trình của dự án vào khai thác sử dụng gồm các công việc: Quyết toán hợp đồng xây dựng, bảo hành công trình xây dựng.

+ Điều 31. Nội dung quản lý thi công xây dựng công trình.

Quản lý thi công xây dựng công trình bao gồm:



1. Quản lý chất lượng xây dựng công trình.
  2. Quản lý tiến độ xây dựng thi công xây dựng công trình.
  3. Quản lý khối lượng thi công xây dựng công trình.
  4. Quản lý chi phí đầu tư xây dựng trong quá trình thi công xây dựng.
  5. Quản lý hợp đồng xây dựng.
  6. Quản lý an toàn lao động, môi trường xây dựng.
- + Điều 32. Quản lý tiến độ thi công xây dựng công trình.

1. Công trình xây dựng trước khi triển khai phải có tiến độ thi công xây dựng. Tiến độ thi công xây dựng công trình do nhà thầu lập phải phù hợp với tiến độ tổng thể của dự án được chủ đầu tư chấp thuận.

2. Đối với công trình xây dựng có quy mô lớn và thời gian thi công kéo dài thì tiến độ xây dựng công trình được lập cho từng giai đoạn theo tháng, quý, năm.

3. Chủ đầu tư, nhà thầu thi công xây dựng, tư vấn giám sát thi công xây dựng và các bên có liên quan có trách nhiệm theo dõi, giám sát tiến độ thi công xây dựng công trình và điều chỉnh tiến độ trong trường hợp tiến độ thi công xây dựng ở một số giai đoạn bị kéo dài nhưng không được làm ảnh hưởng đến tiến độ tổng thể của dự án.

4. Trường hợp xét thấy tiến độ tổng thể của dự án bị kéo dài thì chủ đầu tư phải báo cáo người quyết định đầu tư quyết định điều chỉnh tiến độ tổng thể của dự án.

+ Điều 33. Quản lý khối lượng thi công xây dựng công trình.

1. Việc thi công xây dựng công trình phải được thực hiện theo khối lượng của thiết kế được duyệt.

2. Khối lượng thi công xây dựng được tính toán, xác nhận giữa chủ đầu tư, nhà thầu thi công xây dựng, tư vấn giám sát theo thời gian hoặc giai đoạn thi công và được đối chiếu với khối lượng thiết kế được duyệt để làm cơ sở nghiệm thu, thanh toán theo hợp đồng.

3. Khi có khối lượng phát sinh ngoài thiết kế, dự toán xây dựng công trình được duyệt thì chủ đầu tư và nhà thầu thi công xây dựng phải xem xét để xử lý.

Khối lượng phát sinh được chủ đầu tư hoặc người quyết định đầu tư chấp thuận, phê duyệt là cơ sở để thanh toán, quyết toán công trình.

4. Nghiêm cấm việc khai khống, khai tăng khối lượng hoặc thông đồng giữa các bên tham gia dẫn đến làm sai khối lượng thanh toán.

+ Điều 34. Quản lý an toàn lao động trên công trường xây dựng

1. Nhà thầu thi công xây dựng phải lập các biện pháp an toàn cho người lao động, thiết bị, phương tiện thi công và công trình trước khi thi công xây dựng. Trường hợp các biện pháp an toàn liên quan đến nhiều bên thì phải được các bên thỏa thuận.

2. Các biện pháp an toàn và nội quy về an toàn phải được thể hiện công khai trên công trường xây dựng để mọi người biết và chấp hành; những vị trí nguy hiểm trên công trường phải được bố trí người hướng dẫn, cảnh báo đề phòng tai nạn.

3. Nhà thầu thi công xây dựng, chủ đầu tư và các bên có liên quan phải thường xuyên kiểm tra giám sát công tác an toàn lao động trên công trường. Khi xảy ra sự cố mất an toàn phải tạm dừng hoặc đình chỉ thi công đến khi khắc phục xong mới được tiếp tục thi công, Người để xảy ra vi phạm về an toàn lao động thuộc phạm vi quản lý của mình phải chịu trách nhiệm trước pháp luật.

4. Nhà thầu xây dựng có trách nhiệm tổ chức hướng dẫn, phổ biến, tập huấn các quy định về an toàn lao động. Đối với một số công việc yêu cầu nghiêm ngặt về an toàn lao động thì người lao động phải có giấy chứng nhận huấn luyện an toàn lao động theo quy định của pháp luật về an toàn lao động. Nghiêm cấm sử dụng người lao động chưa được huấn luyện và chưa được hướng dẫn về an toàn lao động.

5. Nhà thầu thi công xây dựng có trách nhiệm cung cấp đầy đủ các trang thiết bị bảo vệ cá nhân, an toàn lao động cho người lao động theo quy định khi sử dụng lao động trên công trường.

6. Nhà thầu thi công có trách nhiệm bố trí cán bộ chuyên trách hoặc kiêm nhiệm làm công tác an toàn, vệ sinh lao động như sau:

a) Đối với công trường của nhà thầu có tổng số lao động trực tiếp đến dưới 50 (năm mươi) người thì cán bộ kỹ thuật thi công có thể kiêm nhiệm làm công tác an toàn, vệ sinh lao động.

b) Đối với công trường của nhà thầu có tổng số lao động trực tiếp từ 50 (năm mươi) người trở lên thì phải bố trí ít nhất 1 (một) cán bộ chuyên trách làm công tác an toàn, vệ sinh lao động.

c) Đối với công trường của nhà thầu có tổng số lao động trực tiếp từ 1.000 (một nghìn) người trở lên thì phải thành lập phòng hoặc ban an toàn, vệ sinh lao động hoặc bố trí tối thiểu 2 (hai) cán bộ chuyên trách làm công tác an toàn, vệ sinh lao động.

d) Người làm công tác chuyên trách về an toàn, vệ sinh lao động phải có chứng chỉ hành nghề theo quy định tại Điều 51 Nghị định này.

7. Số lượng cán bộ chuyên trách làm công tác an toàn quy định tại các Điều a, b và c Khoản 6 Điều này cần được bố trí phù hợp với quy mô công trường, mức độ rủi ro xảy ra tai nạn lao động của công trường cụ thể.

8. Cơ quan quản lý nhà nước về xây dựng theo phân cấp quản lý có trách nhiệm kiểm tra định kỳ hoặc đột xuất công tác quản lý an toàn lao động trên công trường của chủ đầu tư và các nhà thầu. Trường hợp công trình xây dựng thuộc đối tượng cơ quan quản lý nhà nước kiểm tra công tác nghiệm thu thì công tác kiểm tra an toàn lao động được phối hợp kiểm tra đồng thời.

9. Bộ Xây dựng quy định về công tác an toàn lao động trong thi công xây dựng.

8) *Nghị định số 47/2014/NĐ-CP ngày 15/5/2014 của Chính phủ quy định về bồi thường, hỗ trợ, tái định cư khi Nhà nước thu hồi đất. [1]*

Nghị định này bao gồm 3 chương và 36 điều quy định chi tiết một số điều, khoản của Luật Đất đai về bồi thường, hỗ trợ, tái định cư khi Nhà nước thu hồi đất. Nghị định này thay thế Nghị định 197/2004/NĐ-CP ngày 3/12/2004 của Chính phủ về bồi thường, hỗ trợ, tái định cư khi Nhà nước thu hồi đất.

Một số quy định liên quan đến công tác bồi thường, hỗ trợ khi Nhà nước thu hồi đất:

+ Điều 4. Bồi thường, hỗ trợ khi Nhà nước thu hồi đất nông nghiệp vượt hạn mức do nhận chuyển quyền sử dụng đất đối với hộ gia đình, cá nhân.

+ Điều 6. Bồi thường về đất khi Nhà nước thu hồi đất ở.

+ Điều 7. Bồi thường về đất, chi phí đầu tư vào đất còn lại khi Nhà nước thu hồi đất phi nông nghiệp không phải là đất ở của hộ gia đình, cá nhân.

+ Điều 8. Bồi thường về đất, chi phí đầu tư vào đất còn lại khi Nhà nước thu hồi đất phi nông nghiệp không phải đất ở của tổ chức kinh tế, doanh nghiệp liên doanh.

+ Điều 9. Bồi thường thiệt hại về nhà, công trình xây dựng khác gắn liền với đất khi Nhà nước thu hồi đất.

+ Điều 11. Bồi thường, hỗ trợ về đất khi Nhà nước thu hồi đối với đất được giao không đúng thẩm quyền trước ngày 01 tháng 7 năm 2004 nhưng đã nộp tiền để được sử dụng đất mà chưa được cấp Giấy chứng nhận quyền sử dụng đất.

+ Điều 13. Bồi thường về đất cho người đang sử dụng đất mà không có giấy tờ về quyền sử dụng đất.

+ Điều 19. Hỗ trợ ổn định đời sống và sản xuất khi Nhà nước thu hồi đất.

+ Điều 20. Hỗ trợ đào tạo, chuyển đổi nghề và tìm kiếm việc làm đối với trường hợp Nhà nước thu hồi đất nông nghiệp của hộ gia đình, cá nhân trực tiếp sản xuất nông nghiệp.

+ Điều 21. Hỗ trợ đào tạo, chuyển đổi nghề và tìm kiếm việc làm đối với trường hợp Nhà nước thu hồi đất ở kết hợp kinh doanh, dịch vụ của hộ gia đình, cá nhân mà phải di chuyển chỗ ở.

+ Điều 26. Về lập và thực hiện dự án tái định cư.

+ Điều 27. Suất tái định cư tối thiểu.

### ***2.2.2. Các văn bản pháp lý liên quan đến dự án đầu tư xây dựng Khu đô thị mới Ngã Năm – Sân bay Cát Bi.***

- Quyết định số 1100/TTg ngày 17/12/1997 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt dự án đầu tư phát triển hạ tầng kỹ thuật khu đô thị mới Ngã Năm – Sân bay Cát Bi, thành phố Hải Phòng;

- Quyết định số 1285/QĐ-UBND ngày 27/7/1999 của UBND thành phố Hải Phòng về việc phê duyệt quy hoạch chi tiết khu đô thị mới Ngã Năm – Sân bay Cát Bi;

- Quyết định số 130/QĐ-TTg ngày 21/2/2000 của Thủ tướng Chính phủ về việc giao đất để đầu tư xây dựng hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới Ngã Năm – Sân bay Cát Bi;

- Quyết định số 103/QĐ-TTg ngày 24/1/2003 của Thủ tướng Chính phủ về nguồn vốn để đầu tư tuyến đường trung tâm thuộc dự án Khu đô thị mới Ngã Năm – Sân bay Cát Bi;

- Quyết định số 1438/QĐ-UBND ngày 19/5/2004 của UBND thành phố Hải Phòng về việc phê duyệt dự án khu chung cư lô 20 và lô 27 để tái định cư phục vụ đền bù giải phóng mặt bằng khu đô thị mới Ngã Năm – Sân bay Cát Bi;

- Quyết định số 3013/QĐ-UBND ngày 14/11/2004 của UBND thành phố Hải Phòng về việc phê duyệt dự án xây dựng hạ tầng chi tiết khu trung tâm đa chức năng, công trình công cộng và nhà ở khu đô thị mới Ngã Năm – Sân bay Cát Bi;

- Công văn số 4935/CV-UB ngày 11/10/2004 của UBND thành phố Hải Phòng về việc thỏa thuận quy hoạch tỷ lệ 1/2000 các lô đất thuộc dự án đầu tư phát triển hạ tầng kỹ thuật khu đô thị mới Ngã Năm – Sân bay Cát Bi;

- Quyết định số 1078/QĐ-UBND ngày 09/6/2009 của UBND thành phố Hải Phòng về việc phê duyệt điều chỉnh quy hoạch chi tiết tỷ lệ 1/2000 khu đô thị mới Ngã Năm – Sân bay Cát Bi;

- Công văn số 1224/UBND-KTĐN ngày 14/3/2012 của UBND thành phố Hải Phòng về việc gia hạn thời gian thực hiện và điều chỉnh tổng mức đầu tư dự án đầu tư phát triển hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới Ngã Năm – Sân bay Cát Bi;

### CHƯƠNG 3

## ĐỀ XUẤT MỘT SỐ GIẢI PHÁP QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG KHU ĐÔ THỊ MỚI NGÃ NĂM – SÂN BAY CÁT BI

### 3.1. Định hướng hoàn thiện công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng khu đô thị mới Ngã Năm – Sân bay Cát Bi

Thực hiện Kết luận số 72-KL/TW của Bộ Chính trị khóa XI về tiếp tục đẩy mạnh thực hiện Nghị quyết số 32-NQ/TW của Bộ Chính trị “về xây dựng và phát triển thành phố Hải Phòng trong thời kỳ công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước”. Để xây dựng và phát triển đô thị Hải Phòng theo hướng đô thị cảng biển xanh, văn minh, hiện đại thành phố Hải Phòng cần phải thực hiện tốt ba khâu đột phá chiến lược, trong đó phát triển hệ thống kết cấu hạ tầng phải bảo đảm đồng bộ, hiện đại, đáp ứng yêu cầu phát triển của thành phố và vùng.

Vì vậy, dự án đầu tư xây dựng khu đô thị mới Ngã Năm – Sân bay Cát Bi sớm được hoàn thành sẽ góp phần thúc đẩy sự phát triển của Hải Phòng theo định hướng trên. Điều này đòi hỏi Ban QLDA khu đô thị mới Ngã Năm – Sân bay Cát Bi cần tiếp tục hoàn thiện chức năng, nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức, nhân sự theo hướng chủ động linh hoạt để nâng cao hiệu quả hoạt động quản lý dự án đầu tư. Để thực hiện được như vậy, cần tuân theo một số nguyên tắc sau:

- Nguyên tắc thứ nhất: Các giải pháp nhằm hoàn thiện, nâng cao hiệu quả công tác quản lý đầu tư xây dựng được thực hiện phải đảm bảo tuân thủ đúng các quy định, hệ thống văn bản quy phạm pháp luật của Nhà nước.

- Nguyên tắc thứ hai: Tất cả các giai đoạn của QLDA phải được lập kế hoạch một cách chi tiết, quản lý theo kế hoạch được duyệt giúp công tác quản lý luôn chủ động, khi phát hiện các yếu tố làm thay đổi kế hoạch phải có sự tương tác và xem xét khắc phục hoặc điều chỉnh kế hoạch cho phù hợp.

- Nguyên tắc thứ ba: Con người là yếu tố quyết định hiệu quả của công tác quản lý, phải xây dựng một cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý theo hướng chủ động

linh hoạt, quy định rõ chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của từng bộ phận, quản lý thông qua quy trình, quy chế để giải quyết công việc một cách hiệu quả nhất.

### **3.2. Giải pháp về tổ chức cơ cấu của Ban quản lý dự án Khu đô thị mới Ngã Năm – Sân bay Cát Bi**

#### ***3.2.1. Mô hình và cơ cấu tổ chức của Ban quản lý dự án***

Cải tiến để thúc đẩy việc khoa học hóa, hiệu suất hóa công việc quản lý nói chung và quản lý chất lượng các dự án công trình xây dựng nói riêng. Bên cạnh đó cũng để kích thích sự nhiệt tình công tác và tính tích cực của mỗi thành viên phát huy đầy đủ năng lực sáng tạo của họ.

Mô hình tổ chức các phòng ban của Ban quản lý dự án ( tại mục 1.3.1) chưa hợp lý. Mô hình này hoạt động đến nay đã bộc lộ một số vấn đề là cùng một phòng ban làm cả hai nhiệm vụ khác nhau ( Kế toán – giải phóng mặt bằng).

Trong các phòng kỹ thuật chưa có sự phân công bố trí công việc cụ thể, các hoạt động còn chòng chéo nhau. Công tác thẩm định, giám sát, đấu thầu, lựa chọn nhà thầu chưa có tổ phụ trách chuyên môn, không có tính chuyên môn hóa trong công tác quản lý dự án.

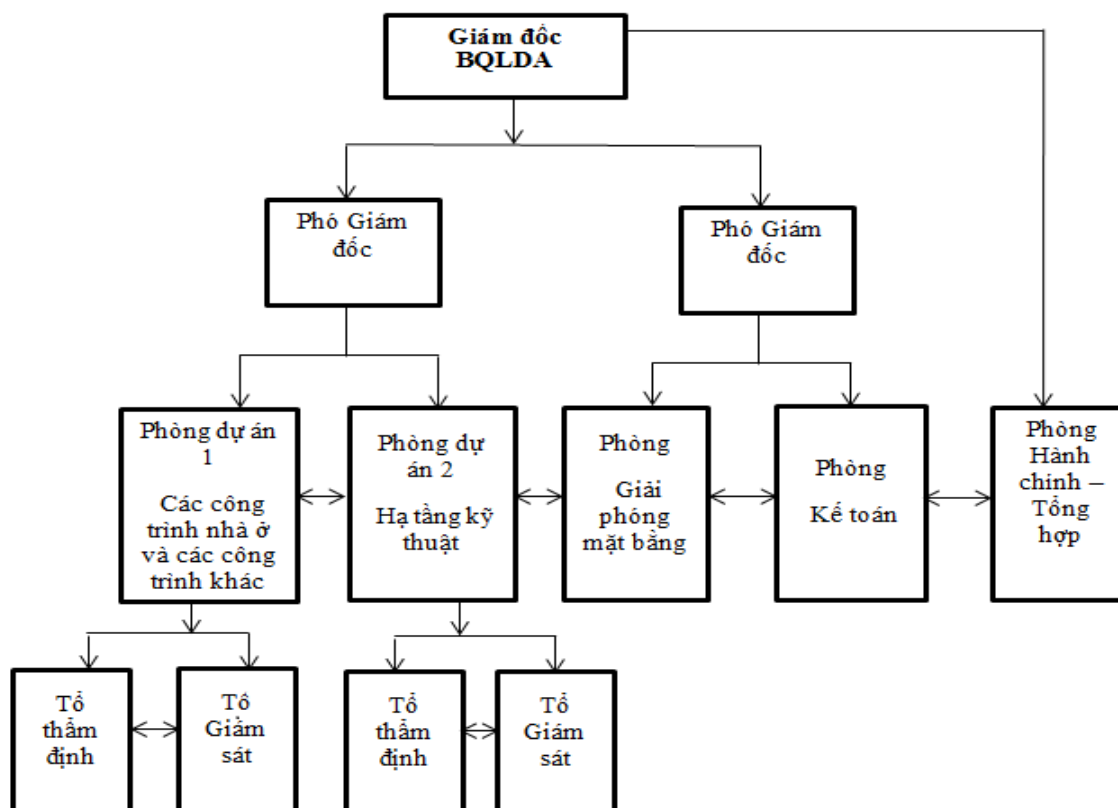
Trong cùng một phòng dưới sự chỉ đạo của Trưởng phòng lại đồng thời thực hiện các nhiệm vụ: thẩm định hồ sơ thiết kế; lập hồ sơ mời thầu và đánh giá hồ sơ dự thầu; giám sát thực hiện dự án v...v. Các công việc đều do cán bộ báo cáo trực tiếp cho Trưởng phòng dẫn đến việc nắm bắt công việc gặp nhiều khó khăn.

Công tác giải phóng mặt bằng của dự án đang gặp nhiều khó khăn mà nguồn nhân lực thực hiện công tác còn hạn chế, chưa đáp ứng được nhu cầu công việc.

Hiện nay một số dự án về nhà ở của Ban quản lý dự án đã hoàn thiện và bàn giao đưa vào sử dụng, còn lại là các dự án đang trong giai đoạn chuẩn bị thực

hiện. Còn các dự án về giao thông và hạ tầng kỹ thuật đang vướng mặt bằng thi công nên việc bố trí 3 Phó giám đốc phụ trách dự án là không cần thiết.

Để khắc phục tình trạng trên, học viên có đề xuất thay đổi mô hình cơ cấu tổ chức của Ban quản lý dự án như sau:



**Hình 3.1:** Sơ đồ cơ cấu tổ chức BQLDA

Với mô hình đề xuất này, phòng Kế toán – Giải phóng mặt bằng sẽ được tách thành 2 phòng với chức năng và nhiệm vụ riêng biệt sẽ hạn chế được các khó khăn vướng mắc, công tác quản lý dự án sẽ được chuyên môn hóa. Công tác giải phóng mặt bằng sẽ được bố trí nhân lực phù hợp đáp ứng được với yêu cầu và tiến độ của dự án. Phòng Giải phóng mặt bằng có chức năng: Phối hợp với các cơ quan chuyên môn của UBND thành phố và địa phương để thực hiện công tác giải phóng mặt bằng.



Trong các phòng dự án sẽ có sự chuyên môn hóa trong công tác quản lý dự án do có các tổ chức năng riêng biệt. Phòng quản lý dự án sẽ thành lập 2 tổ chuyên môn: Tổ thẩm định và Tổ giám sát, tổ thẩm định sẽ quản lý về hồ sơ còn tổ giám sát sẽ quản lý về kỹ thuật hiện trường.

### ***3.2.2. Xây dựng chức năng và nhiệm vụ của các phòng Ban QLDA***

#### ***1) Phòng quản lý dự án***

Phòng quản lý dự án 1 quản lý về công trình giao thông và hạ tầng kỹ thuật; Phòng quản lý dự án 2 quản lý về công trình nhà ở và các công trình của Ban thực hiện.

Mỗi phòng quản lý dự án sẽ có 2 tổ chuyên môn và mỗi tổ do 1 tổ trưởng phụ trách quản lý.

#### ***\* Tổ thẩm định:***

- Tham mưu cho lãnh đạo Ban quản lý dự án:

+ Công tác kiểm tra hồ sơ thiết kế và dự toán, lựa chọn các phương án tối ưu, đề xuất các biện pháp xử lý sai sót theo yêu cầu và quy định về quản lý dự án và chất lượng công trình.

+ Công tác đấu thầu, lựa chọn đơn vị tư vấn theo Luật Đấu thầu, Nghị định và các thông tư có liên quan.

+ Các văn bản pháp luật, các chính sách của Nhà nước về dự án và công tác quản lý dự án.

- Thẩm định các hồ sơ thiết kế và dự toán của các công trình được phân công thực hiện.

- Thẩm định hồ sơ thiết kế phát sinh, sửa đổi, dự toán phát sinh tăng giảm.

- Thẩm định hồ sơ mời thầu và hồ sơ dự thầu và các công tác liên quan đến lựa chọn nhà thầu.

- Phối hợp với các phòng ban chuyên môn của Ban cũng như các cơ quan chuyên môn của Nhà nước trong công tác quản lý dự án.

- Tổ trưởng thường xuyên nắm kịp thời công việc báo cáo với ban lãnh đạo Ban quản lý dự án.

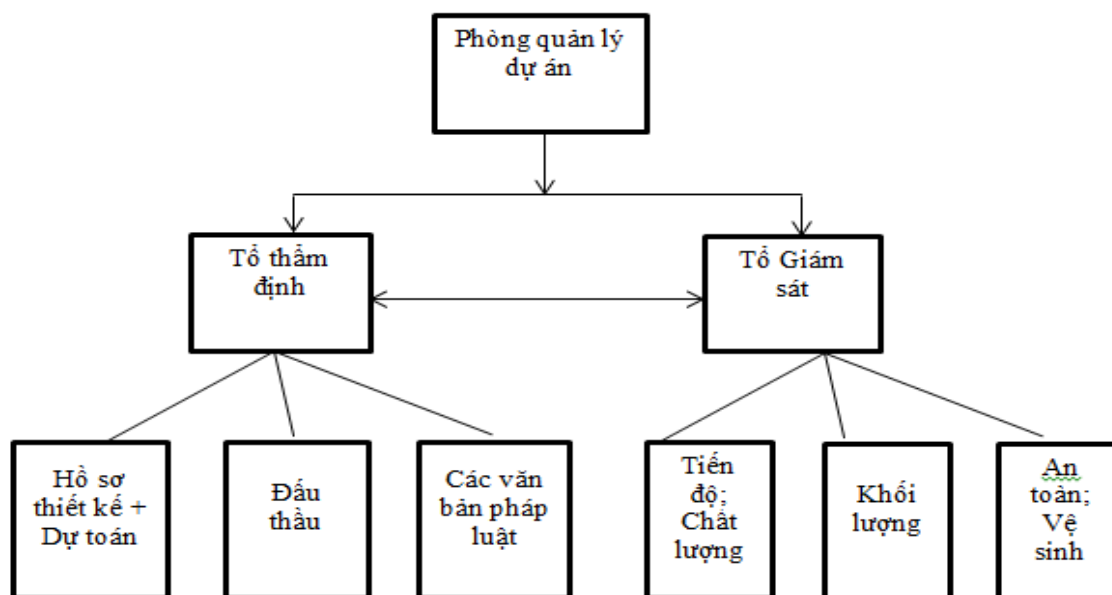
\* Tổ giám sát:

- Công tác quản lý thi công được đảm nhiệm bởi tổ trưởng phụ trách. Trên cơ sở thống nhất với tổ trưởng và các cán bộ kỹ thuật tham gia quản lý, kiểm tra trong suốt quá trình triển khai thi công tại công trình, chịu trách nhiệm chính công tác theo dõi kỹ thuật thi công.

- Phối hợp với đơn vị tư vấn giám sát theo dõi kiểm tra, xác định khối lượng, chất lượng, tiến độ, an toàn vệ sinh các công trình được giao nhiệm vụ. Yêu cầu đảm bảo thi công đúng hồ sơ thiết kế đã được phê duyệt và tiêu chuẩn, quy chuẩn xây dựng Việt Nam hiện hành.

- Phối hợp với các phòng ban chuyên môn của Ban cũng như các cơ quan chuyên môn của Nhà nước trong công tác quản lý dự án.

- Tổ trưởng thường xuyên nắm kịp thời công việc báo cáo với ban lãnh đạo Ban quản lý dự án.



Hình 3.2: Sơ đồ tổ chức của phòng quản lý dự án

## *2) Phòng Giải phóng mặt bằng*

Tham mưu cho lãnh đạo Ban quản lý dự án về công tác đền bù thu hồi đất, đề xuất các phương án lập phương án đền bù thu hồi đất, kế hoạch sử dụng đất.

Phối hợp với các cơ quan chuyên môn của UBND thành phố và địa phương trong công tác đền bù thu hồi đất và giải phóng mặt bằng.

Thống kê khối lượng đền bù giải phóng mặt bằng, lập phương án đền bù, giải phóng mặt bằng đối với từng loại hạng mục.

Lập báo cáo thường xuyên về các vướng mắc, khó khăn cũng như tiến độ thực hiện công tác đền bù, giải phóng mặt bằng.

Đảm bảo thực hiện công tác đền bù giải phóng mặt bằng theo đúng quy định của pháp luật.

## *3) Phòng Kế toán và phòng Hành chính – tổng hợp*

Phòng Kế toán và phòng Hành chính tổng hợp vẫn giữ nguyên chức năng nhiệm vụ đã được giao như đã nêu ở mục (1.3.1)

### ***3.2.3. Công tác kiện toàn bộ máy nhân sự và đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ***

- Kiện toàn năng lực quản lý, chuyên môn của các cán bộ, công chức, viên chức trong Ban QLDA, bố trí công việc phù hợp với năng lực, chuyên môn để thuận tiện trong giải quyết công việc. Nâng cao trách nhiệm của lãnh đạo ban trong chỉ đạo và điều hành giải quyết công việc.

- Ban hành quy chế về chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm và mối quan hệ công tác của các bộ phận và từng cá nhân trong Ban QLDA để phân định rõ vai trò, trách nhiệm khi thực hiện các công việc, nhiệm vụ được giao. Phải thống nhất trong hướng dẫn, chỉ đạo, không để xảy ra tình trạng chông chéo gây khó khăn cho các bộ phận và từng cá nhân khi giải quyết công việc.

- Tăng cường công tác quản lý, sử dụng, phát triển nguồn nhân lực để phù hợp với tình hình mới. Kiện toàn đội ngũ cán bộ, công chức cả về chất lượng, ý thức, trình độ, trách nhiệm trong quản lý điều hành.

- Có kế hoạch đào tạo đội ngũ cán bộ lãnh đạo kế thừa nhằm đánh giá năng lực chuyên môn, có phẩm chất đạo đức chính trị và gắn bó lâu dài với Ban. Đặc biệt cần chú trọng đào tạo mới những cán bộ trẻ có năng lực đưa vào quy hoạch cán bộ nguồn. Cần phải tạo điều kiện thuận lợi, công bằng cho đội ngũ cán bộ có khả năng cạnh tranh lành mạnh, cần phải có chế độ đãi ngộ thích đáng đối với những cán bộ có bằng cấp, có trình độ, có kinh nghiệm, có năng lực hoàn thành xuất sắc các công việc được giao.

- Việc nâng cao trình độ, năng lực về chuyên môn, nghiệp vụ cho cán bộ là một trong những ưu tiên hàng đầu của lãnh đạo Ban QLDA để có thể đáp ứng được yêu cầu công việc trong tình hình hiện nay.

- Thường xuyên tổ chức các khóa đào tạo nâng cao chuyên môn nghiệp vụ, pháp luật, nhằm nắm bắt kiến thức, cơ chế chính sách và nhằm hội tụ được những kiến thức tổng hợp, có tầm nhìn bao quát cho các cán bộ, ưu tiên cử các công chức, viên chức tham gia khóa đào tạo lý luận chính trị, quản lý nhà nước, học tập nâng cao trình độ chuyên môn trên nguyên tắc bảo đảm công việc được giao.

- Công tác đào tạo, bồi dưỡng không phải chỉ là vấn đề chứng chỉ để đủ điều kiện tham gia quản lý dự án đầu tư xây dựng, mà để lĩnh hội những kiến thức, kinh nghiệm thực tế để áp dụng có hiệu quả trong công việc hàng ngày tại Ban QLDA.

- Cung cấp tài liệu hướng dẫn, chủ động lập kế hoạch, xây dựng quy trình, kinh phí cho công tác bồi dưỡng cán bộ. Qua đó, trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của các cán bộ trong Ban QLDA ngày càng được nâng cao, tiếp cận nhanh với

các quy định, quy phạm hiện hành cũng như tiếp cận nhanh với các công nghệ khoa học tiên tiến trong lĩnh vực xây dựng.

- Ngoài ra, các cán bộ trong Ban QLDA cần phải chủ động, thường xuyên cập nhật kiến thức mới, các văn bản pháp lý mới để có thể áp dụng kịp thời các công nghệ, các biện pháp, các chính sách mới trong công việc của mình được giao.

#### ***3.2.4. Công tác kiện toàn bộ máy nhân sự và đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ***

- Khi làm việc theo nhóm giữa các phòng ban và tổ bộ phận trong Ban QLDA sẽ phối hợp giải quyết các vấn đề liên quan trực tiếp đến công việc của mỗi thành viên đang đảm nhận. Đồng thời, nâng cao tinh thần làm việc của mỗi thành viên, phát triển các ý tưởng nhằm đưa ra các giải pháp tốt nhất trong quá trình thực hiện nhiệm vụ được giao.

- Làm việc theo nhóm giữa các bộ phận sẽ giúp cho các công tác kiểm tra thẩm định thiết kế và dự toán công trình, quản lý giám sát thi công công trình nhằm phát hiện ra các vấn đề khó khăn vướng mắc phát sinh trong quá trình triển khai thực hiện nhiệm vụ. Khi đó, làm việc theo nhóm sẽ hỗ trợ nhau, giúp cho từng tổ, bộ phận phát hiện sai sót của mình để hoàn thiện hơn, cũng như chia sẻ kinh nghiệm trong quá trình làm việc.

- Sự phối hợp trong làm việc giữa các bộ phận sẽ nâng cao hiệu quả trong công việc, tăng năng suất lao động. Mặt khác, khi tham gia làm việc theo nhóm, các vấn đề khó khăn của mỗi thành viên sẽ được đưa ra và giải quyết dễ dàng hơn, những cán bộ trẻ thiếu kinh nghiệm sẽ tiếp thu các kinh nghiệm trong công việc nhanh hơn.

- Xây dựng kỹ năng làm việc theo nhóm và hình thành văn hóa nội bộ nhằm nâng cao hình ảnh, uy tín và lòng tin với các cấp và đối tác. Tạo dựng các mối quan hệ và phong cách giao tiếp chuyên nghiệp.

- Tăng cường công tác phối hợp giữa Ban QLDA và các phòng ban, cơ quan chức năng trong Quận nhằm đẩy nhanh tiến độ, cũng như giải quyết các khó khăn khi thực hiện đầu tư dự án xây dựng công trình.

- Hàng tháng các bộ phận phải có báo cáo chi tiết, cụ thể về tình hình thực hiện các nhiệm vụ, công việc được giao để lãnh đạo Ban QLDA kịp thời nắm bắt tình hình và có các giải pháp xử lý khi cần thiết.

- Hàng tuần, lãnh đạo Ban QLDA được phân công phụ trách các dự án phải họp trực tiếp tại công trường của từng dự án với cán bộ kỹ thuật của Ban và các đơn vị tư vấn và đơn vị thi công để đôn đốc kiểm tra chất lượng tiến độ công trình. Cán bộ kỹ thuật của Ban có mặt thường xuyên ở công trình để giải quyết kịp thời các vấn đề phát sinh, sai khác giữa thực tế và bản vẽ, đồng thời tham gia phối hợp tăng cường giám sát, kiểm soát chất lượng công trình.

### **3.3. Giải pháp đẩy nhanh công tác đền bù, giải phóng mặt bằng**

Giải phóng mặt bằng khi nhà nước thu hồi đất là một nhiệm vụ quan trọng nhưng rất khó khăn và phức tạp, đây được coi đây là nhiệm vụ trọng tâm trong việc thực hiện các dự án liên quan đến mặt bằng. Làm tốt công tác này sẽ giúp các dự án thực hiện được đúng tiến độ, giảm chi phí và tăng hiệu quả đầu tư của dự án. Công tác đền bù, giải phóng mặt bằng phải đồng thời đảm bảo lợi ích của các bên có liên quan: Nhà nước, Chủ đầu tư, người bị thu hồi đất. Để thực hiện công tác đền bù, giải phóng mặt bằng, ta phải vận dụng linh hoạt các chính sách cũng như các trình tự thủ tục cho phù hợp với tình hình thực tế tại từng địa phương nhưng phải đảm bảo đúng quy định của Nhà nước. Một trong những yếu tố quan trọng trong công tác giải phóng mặt bằng là công tác tuyên truyền vận động nhân dân khi có quyết định thu hồi đất để thực hiện một dự án nào đó. Khi mà người dân hiểu được mục đích của việc thu hồi đất là phục vụ lợi ích quốc gia, lợi ích công cộng, hay trước tiên là lợi ích kinh tế cho vùng, cho khu vực đó thì việc thu hồi đất, tổ chức di dời sẽ thuận lợi hơn rất nhiều.

### ***3.3.1. Xây dựng chính sách đền bù, giải phóng mặt bằng phù hợp***

Do các văn bản chính sách pháp luật liên quan đến GPMB đã được công khai nhưng giải thích chưa rõ ràng nên người bị thu hồi đất chưa hiểu cặn kẽ dẫn đến thắc mắc, khiếu kiện. Cần chú trọng công tác tuyên truyền, giáo dục trong quá trình thu hồi đất GPMB. Phát huy vai trò của các tổ chức quần chúng, khuyến khích người dân, người bị thu hồi đất tham gia vào dự án.

Cần tiến hành điều tra, tìm hiểu kỹ các hộ gia đình trong khu vực sẽ GPMB. Có thể tổ chức buổi gặp gỡ giữa chủ dự án, các cấp ngành liên quan và nhân dân để có phương án GPMB hợp lý và hiệu quả nhất.

Áp lực trong công tác giải phóng mặt bằng là rất lớn, phải di dời và ổn định cuộc sống cho hàng chục nghìn hộ dân, trong quá trình thực hiện công tác quy hoạch, thu hồi đất, bồi thường thiệt hại, hỗ trợ tái định cư không tránh khỏi những thiếu sót, nên đã phát sinh nhiều đơn khiếu nại, tố cáo. Vì vậy giải quyết dứt điểm và kịp thời những khiếu kiện của nhân dân, xử lý nghiêm minh các trường hợp chây lỳ hoặc có ý định trục lợi khi tiến hành công tác GPMB.

Một trong những nguyên nhân dẫn đến công tác giải phóng mặt bằng của dự án Khu đô thị mới Ngã Năm – Sân bay Cát Bi sau hơn 12 năm vẫn còn nhiều vướng mắc là do chính sách bồi thường chưa thỏa đáng cũng như việc giải quyết đơn thư khiếu nại còn chậm, chưa đáp ứng được sự mong mỏi của nhân dân.

Xây dựng các chính sách về bồi thường, hỗ trợ, tái định cư theo quy định của Chính phủ có xem xét áp dụng phù hợp thực tế địa phương, thành lập Ban chỉ đạo bồi thường, hỗ trợ tái định cư và thành lập đoàn công tác liên ngành giải quyết khiếu nại, tố cáo là hết sức cần thiết.

Chính sách tái định cư cho các hộ dân trong diện phải thu hồi đất cần được triển khai một cách nhanh chóng và hợp lý. Tránh tình trạng các hộ dân đã chấp thuận thu hồi đất nhưng không bố trí được nơi tái định cư. Chất lượng các công trình tái định cư cũng cần phải được nâng cao, hiện nay một số dự án tái định cư

sau khi đưa vào sử dụng một thời gian đã xuống cấp, bong tróc, nứt gãy gây ảnh hưởng tâm lý đến các hộ dân trong diện bị thu hồi đất.

Công tác kiểm đếm, đo đạc thu hồi đất cần được thực hiện một cách dân chủ, công khai, minh bạch. Phẩm chất của cán bộ trong công tác GPMB cũng là một vấn đề khó khăn. Trong đội ngũ cán bộ có một bộ phận không nhỏ gây cản trở trong công tác đền bù dẫn đến việc khiếu nại, tố cáo từ các hộ gia đình có đất bị thu hồi lên cơ quan nhà nước có thẩm quyền.

Trên thực tế ta thấy mức giá đất quy định của nhà nước để căn cứ tính giá đền bù thường thấp hơn nhiều so với mức giá trên thị trường. Nên khi người dân nhận tiền bồi thường theo giá của nhà nước mà người dân dùng số tiền này để đi mua một mảnh đất khác theo giá cả của thị trường là điều không thể. Chính vì vậy người dân khi bị thu hồi đất thấy mình được đền bù với mức giá thấp hơn quá nhiều so với thị trường nên sẽ không chấp nhận, sinh ra các hiện tượng chống đối, không cho cán bộ khảo sát, không chịu bàn giao mặt bằng.

Ngoài mức giá đất thì cũng nên tăng các khoản hỗ trợ lên đặc biệt là khoản hỗ trợ chuyển đổi nghề nghiệp và ổn định cuộc sống. Khi bị thu hồi đất, họ lại mất luôn nghề nghiệp nên cuộc sống gặp rất nhiều khó khăn. Do đó để người dân chấp nhận di dời bàn giao mặt bằng thì chúng ta nên cố gắng xây dựng mức giá đất đền bù sát với mức giá thị trường, đồng thời cũng tăng cường các khoản chi phí hỗ trợ sao cho phù hợp với sự biến động của điều kiện kinh tế-xã hội.

### ***3.3.2. Tuyên truyền vận động nhân dân***

*1) Công bố, công khai chi tiết các vấn đề liên quan đến dự án (quy hoạch, quy mô xây dựng, chính sách đền bù v...v)*

Các thông tin về dự án đặc biệt là thông tin về đền bù, giải phóng mặt bằng cần phải được công bố công khai cho dân cư nơi thuộc diện thu hồi đất để nhân dân nắm rõ các thông tin liên quan. Có thể thông qua các kênh thông tin đại chúng như loa đài phát thanh của địa phương.



Các thông tin cần công khai gồm: địa điểm, vị trí, diện tích mặt bằng cần giải tỏa, bản đồ quy hoạch, quy mô và diện tích dự án, thời gian thực hiện, chủ dự án là ai, ai là người có thẩm quyền trong công tác thu hồi và đền bù đất, chính sách và phương án đền bù, mức giá đền bù và hỗ trợ; diện tích đất được đền bù; hình thức đền bù v.v. Tất cả phải công bố, công khai chi tiết đến từng hộ dân trong diện GPMB.

### *2) Công tác tuyên truyền vận động nhân dân*

Công tác tuyên truyền vận động nhân dân trong giải phóng mặt bằng là một khâu hết sức quan trọng, vì vậy ngay phương án đền bù thu hồi đất được cấp có thẩm quyền phê duyệt cần phải thực hiện công tác tuyên truyền đến từng hộ dân.

Phát huy vai trò của hội cựu chiến binh, hội phụ nữ, đoàn thanh niên... vận động quần chúng tạo điều kiện cho công tác GPMB diễn ra thuận lợi. Tổ kê khai đăng kí nên phối hợp với tổ vận động tuyên truyền của xã, phường, thị trấn tới từng hộ gia đình để vận động, tuyên truyền, giải thích, động viên các hộ thực hiện tốt công tác GPMB, tự giác chấp hành việc dỡ bỏ công trình, vật kiến trúc và di dời để giao lại mặt bằng cho chủ đầu tư.

Chủ đầu tư phối hợp với chính quyền địa phương tổ chức các buổi giao lưu, tuyên truyền đến các hộ dân về dự án, chính sách và phương án đền bù giải phóng mặt bằng.

### ***3.3.3. Tăng cường phối hợp giữa Ban QLDA và chính quyền địa phương trong công tác GPMB***

#### *1) Đối với Ban QLDA khu đô thị mới Ngã Năm – Sân bay Cát Bi*

Lãnh đạo Ban QLDA cần có sự phối hợp chặt chẽ với các cấp, các ngành, đặc biệt là sự ủng hộ, giúp đỡ của UBND quận Ngô Quyền và quận Hải An để có các phương án GPMB đối với các hộ dân còn chưa nhận đền bù; những hộ dân đã nhận đền bù nhưng chưa di dời. Điều này đòi hỏi Ban QLDA khu đô thị mới Ngã Năm – Sân bay Cát Bi cần phải quán triệt sâu sắc đến từng cán bộ trong

công tác bồi thường GPMB, cần phải chủ động phối hợp tốt hơn với các cấp, vận động hành lang để đạt được nhiệm vụ.

Thường xuyên đôn đốc công tác GPMB đối với Hội đồng bồi thường hỗ trợ và tái định cư ở các địa phương còn vướng mắc trong các khâu kiểm đếm, đo đạc, xác định nguồn gốc đất, v.v để tập trung tháo gỡ các vướng mắc để đẩy nhanh tiến độ GPMB diện tích đất còn lại của dự án.

Ban QLDA khu đô thị mới Ngã Năm – Sân bay Cát Bi phải giám sát kiểm tra kỹ khối lượng bồi thường giải tỏa, áp giá, chính sách áp dụng phù hợp với các quy định của nhà nước, áp dụng các chính sách về bồi thường, hỗ trợ theo quy định của Nhà nước.

Phối hợp với các cơ quan chính quyền, an ninh của địa phương để sau khi hoàn thành chi trả tiền bồi thường cho nhân dân, Ban QLDA cần yêu cầu nhân dân tháo dỡ ngay các công trình xây dựng cũng như cây cối hoa màu trên đất để bàn giao mặt bằng cho Ban QLDA và đơn vị thi công quản lý, không để tình trạng nhân dân tái chiếm trồng cây, đổ phế thải xây dựng hay xây dựng công trình trên diện tích đất đã thu hồi.

Tăng cường sự phối hợp giữa cán bộ Ban QLDA và các chính quyền địa phương sở tại trong tuyên truyền, vận động nhân dân để người dân thấy được lợi ích xã hội khi dự án hoàn thành.

## *2) Đối với chính quyền địa phương*

UBND thành phố Hải Phòng và UBND quận Ngô Quyền, Hải An tập trung đẩy nhanh tiến độ GPMB các “điểm nghẽn” về công tác đền bù thu hồi đất. Ngoài việc tiếp tục đẩy mạnh tuyên truyền, vận động, nâng cao nhận thức của người dân vì sự phát triển của dự án đô thị lớn, thành phố vận dụng cơ chế đền bù với đơn giá cao có lợi cho các hộ dân gắn với bố trí tái định cư tiện ích, đồng thời sẽ kiên quyết thực hiện cưỡng chế đối với các hộ dân cố tình dây dưa, không trả lại mặt bằng cho nhà nước.

Mặt khác, thành phố chỉ giao đất tái định cư cho các tổ chức, doanh nghiệp có đủ điều kiện, còn lại những đơn vị không có nhu cầu sử dụng hoặc đang cho thuê đất kiếm lời thì sẽ không được cấp đất sau khi thu lại mặt bằng phục vụ lợi ích cộng đồng.

UBND quận Ngô Quyền, Hải An phải tăng cường cán bộ hỗ trợ, giải đáp và hướng dẫn các hộ dân còn vướng mắc trong khâu kiểm đếm, đo đạc, xác định nguồn gốc sử dụng đất. Không được để tình trạng cán bộ địa chính nhàn nhỗi, hạch sách người dân.

Cơ quan chính quyền địa phương cần giải quyết dứt điểm các trường hợp đơn thư khiếu nại về công tác thu hồi đất, tập trung rà soát, kiên quyết thực hiện lập phương án bồi thường giải phóng mặt bằng. Việc UBND quận Ngô Quyền và Hải An không kiên quyết trong công tác GPMB càng khiến nhiều hộ dân trong diện thu hồi đất càng chây ì, cho rằng chưa chấp hành việc thu hồi đất sẽ càng được Nhà nước bồi thường với đơn giá cao hơn.

Đối với các hộ dân sau khi được hướng dẫn và giải quyết đơn thư khiếu nại mà vẫn không chịu thực hiện di dời, đề nghị UBND thành phố Hải Phòng, đặc biệt là UBND quận Ngô Quyền và Hải An phải hoàn thiện hồ sơ thu hồi đất, tiến hành cưỡng chế giải phóng mặt bằng.

#### **3.3.4. Đề xuất giải pháp cụ thể**

*1) Xây dựng quy trình GPMB cho Ban QLDA khu đô thị mới Ngã Năm – Sân bay Cát Bi*

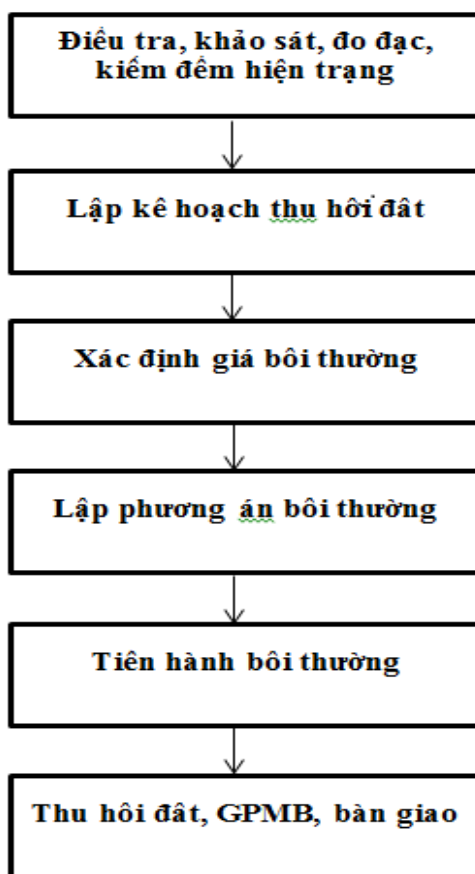
Với mô hình cơ cấu tổ chức mới của Ban QLDA khu đô thị mới Ngã Năm – Sân bay Cát Bi (tại mục 3.1.1), Ban sẽ thành lập phòng Giải phóng mặt bằng với chức năng nhiệm vụ:

- Tiếp xúc, làm việc, lắng nghe tâm tư, nguyện vọng của người bị thu hồi đất, người có đất nằm trong diện GPMB, báo cáo lãnh đạo Ban, hội đồng GPMB những ý kiến và yêu cầu của người dân trong việc đền bù thu hồi đất.

- Giải đáp thắc mắc của người dân bị thu hồi đất, người có đất nằm trong diện GPMB về các vấn đề liên quan tới công tác thu hồi trên cơ sở các quy định hiện hành của Pháp Luật.

- Là đầu mối vận động, tuyên truyền cho người dân, để công tác thu hồi đất được nhân dân ủng hộ.

- Tiếp nhận những thông tin tiêu cực trong công tác bồi thường, thu hồi đất, kịp thời báo cáo lãnh đạo Ban cũng như cơ quan chức năng để ngăn ngừa các tiêu cực có thể phát sinh.



**Hình 3.3:** Trình tự giải phóng mặt bằng đề xuất tại Ban QLDA

- Cơ cấu nhân sự tại phòng Giải phóng mặt bằng

Chức danh	Số lượng	Trình độ chuyên môn	Yêu cầu kỹ năng
	01	Cử nhân Luật	- Có khả năng
Cán bộ kỹ thuật	05	Kỹ sư khảo sát; Kinh tế xây dựng; Cử nhân Luật; Cử nhân kinh tế	thuyết trình. - Có kinh nghiệm trong công tác tiếp dân, công tác thu hồi đất.

## 2) Các nhiệm vụ cần triển khai của Ban QLDA trong công tác GPMB

+ Đối với Lô 2 - trụ sở tiếp dân thành phố: đẩy nhanh tiến độ giải phóng mặt bằng hộ dân còn lại, tập trung cao khu vực xây dựng đường vào và trụ sở tiếp dân theo đúng ý kiến chỉ đạo của UBND thành phố.

+ Lô 26BC - Khu Trung tâm hành chính quận Ngô Quyền: tập trung giải quyết kiến nghị, thu hồi giải phóng mặt bằng trước mắt đối với 02 hộ gia đình có diện tích 6.000m<sup>2</sup> để thi công đấu nối hạ tầng kỹ thuật đường vào khu xây dựng trung tâm hành chính quận Ngô Quyền và đảm bảo việc tiêu thoát nước khu dân cư; đồng thời tổ chức đối thoại, giải quyết, trả lời kiến nghị hộ gia đình ông Nguyễn Văn Doanh 1.200m<sup>2</sup> chấp hành nhận tiền bồi thường, bàn giao mặt bằng, nếu gia đình không chấp hành sẽ hoàn thiện hồ sơ thu hồi đất theo luật định.

+ Lô 20 và 21 đất ở tái định cư: đã thực hiện.

+ Nút giao thông Ngã 6 Máy Tơ: Trước mắt cần giải phóng 07 hộ dân thuộc phường Lạc Viên phục vụ thi công hạ tầng giao thông tạo cảnh quan và mở rộng giao thông tránh ùn tắc cục bộ vào những giờ cao điểm.

+ Các lô 10, 11, 13, 15, 18, 19 đất phát triển đô thị, các tuyến đường nhánh cấp 2 và tái định cư tại địa bàn phường Hải An: tập trung giải quyết dứt điểm các

tồn tại đối với các hộ đã có quyết định phê duyệt bồi thường nhưng chưa chấp hành bàn giao mặt bằng. Trong đó đặc biệt hộ ông Hoàng Văn Thịnh Lô 10 chưa bàn giao mặt bằng phục vụ kết nối hạ tầng giao thông từ Lô 9 ra đường Lê Hồng Phong (khu vực trường PTTT chuyên Trần Phú) và 06 hộ dân xây dựng nhà trên đất nông nghiệp Lô 19.

+ Hai bên tuyến đường Lê Hồng Phong khu vực phường Đông Khê: tiến hành kiểm kê lập phương án thu hồi mỗi bên 100m để xây dựng các tuyến đường đô thị song song với đường Lê Hồng Phong tránh nút thắt giao thông tại các điểm như Cục Hải quan thành phố và một số Trung tâm thương mại tại khu vực này.

- Để triển khai thực hiện dự án có hiệu quả, cần sự quyết tâm, vào cuộc một cách đồng bộ, thống nhất của cả hệ thống chính trị thành phố. Kiến nghị UBND thành phố xác định đây là dự án đô thị trọng điểm để đôn đốc, chỉ đạo, giám sát các cấp chính quyền địa phương: quận Ngô Quyền, quận Hải An, các phường nơi dự án đi qua.

- Đề nghị các cấp chính quyền địa phương tập trung cao cho công tác GPMB: giải quyết các kiến nghị kết hợp tuyên truyền vận động, đối thoại, thuyết phục các hộ dân thuộc diện phải di dời tại dự án chấp hành kiểm kê và bàn giao mặt bằng; kiên quyết xử lý các trường hợp tái lấn chiếm, bảo vệ mặt bằng đã thu hồi; chủ động tham mưu, đề xuất, phối kết hợp thường xuyên tháo gỡ những khó khăn vướng mắc khi thực hiện, cụ thể:

+ Đối với các hộ dân đã có Quyết định thu hồi đất: địa bàn quận Ngô Quyền tồn tại hơn 500 lượt hộ dân với diện tích 6,68ha đã có quyết định phê duyệt bồi thường nhưng chưa thực hiện bàn giao (trong đó 157 hộ dân đã nhận tiền) tập trung tại khu vực Lô 2 - trụ sở tiếp dân thành phố, khu vực Lô 26BC - khu Trung tâm hành chính quận Ngô Quyền, khu vực Lô 20+21 - khu tái định cư phục vụ di dân GPMB; địa bàn quận Hải An tồn tại gần 60 lượt hộ dân với diện

tích 1,12ha đã có quyết định phê duyệt bồi thường nhưng chưa thực hiện bàn giao tập trung tại khu vực Lô 19 - tuyến đường cấp 2 rộng 30m, khu vực Lô 10 - đường vào khu tái định cư Lô 9, khu vực Lô 13, 15. Đề nghị UBND quận Ngô Quyền, UBND quận Hải An tích cực vận động để thu hồi mặt bằng tại các khu vực này; kể cả sử dụng biện pháp cưỡng chế đối với các hộ đã nhận tiền nhưng chưa bàn giao mặt bằng nói trên. Trước mắt đề nghị UBND quận Ngô Quyền xây dựng Phương án cưỡng chế đối với các hộ dân Lô 2, 20, 26BC và UBND quận Hải An xây dựng Phương án cưỡng chế đối với các hộ dân Lô 10, 19 như đã nêu trên.

+ Đối với các hộ dân đã tiến hành kiểm kê nhưng chưa phê duyệt phương án: Đề nghị UBND quận Ngô Quyền, quận Hải An nhanh chóng tiến hành xác định, trình thẩm định giá đất để có căn cứ lập Phương án bồi thường đối với các hộ dân đã thực hiện kiểm kê, tập trung chủ yếu tại Nút giao thông Ngã 6 Máy Tơ, Lô 2, 26, 20, 21 quận Ngô Quyền và Lô 10, 11, 13, 18, 19 quận Hải An với tổng diện tích khoảng 2,3ha. Nếu có thể UBND thành phố xem xét ủy quyền cho các Quận chủ động phê duyệt giá đất cụ thể tại địa phương để đẩy nhanh tiến độ lập phương án bồi thường.

+ Đối với các hộ dân chưa chấp hành kiểm kê hoặc chưa kiểm kê với tổng diện tích khoảng 68ha: chủ đầu tư sẽ chủ động xây dựng kế hoạch cụ thể cho từng khu, cụm dân cư; phối hợp với các Quận xây dựng kế hoạch sử dụng đất hàng năm. Cùng với đó là công tác tuyên truyền vận động; hài hòa, linh hoạt trong vận dụng chế độ chính sách đảm bảo quyền lợi chính đáng cho người dân bị thu hồi đất. Riêng với địa bàn quận Ngô Quyền, đề nghị UBND thành phố sớm phê duyệt kế hoạch sử dụng đất bổ sung để có căn cứ triển khai kiểm kê, lập phương án bồi thường.

- Do đặc thù trong công tác giải phóng mặt bằng bị xen kẹt, việc xác định chi phí để tính giá đất tái định cư theo Quyết định số 2680/2014/QĐ-UBND

ngày 03/12/2014 về việc ban hành quy định chi tiết một số nội dung về bồi thường, hỗ trợ, tái định cư khi nhà nước thu hồi đất trên địa bàn thành phố là khó khả thi. Đề nghị UBND thành phố cho phép được áp dụng theo Quyết định số 2610/2013/QĐ-UBND ngày 30/12/2013, Quyết định số 2970/QĐ-UBND ngày 25/12/2014 ban hành giá đất thành phố để thực hiện thu tiền tái định cư của các hộ dân phải di dời tại Dự án.

### **3.4. Một số giải pháp quản lý giai đoạn thực hiện dự án**

Công tác Quản lý dự án đạt được hiệu quả tốt có nghĩa là sử dụng nguồn lực được giao một cách hiệu quả và hữu hiệu nhằm hoàn thành các mục tiêu: Đúng tiến độ được giao, đúng chi phí được duyệt và chất lượng tốt như yêu cầu. Công tác Quản lý dự án tại Ban QLDA khu đô thị mới Ngã Năm – Sân bay Cát Bi đạt được rất nhiều thành tựu nhưng bên cạnh đó vẫn còn nhiều hạn chế. Dựa trên một số mặt còn hạn chế trong công tác quản lý dự án đầu tư của Ban QLDA, có thể đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản lý dự án:

- Thực hiện quản lý dự án theo một quy trình được chuẩn bị từ trước kể từ khâu lập, thẩm định dự án đầu tư, thiết kế kỹ thuật, tổ chức thực hiện đền bù giải phóng mặt bằng, đấu thầu, thi công và giám sát thi công công trình...

- Có kế hoạch và quy trình kiểm tra, giám sát chất lượng công việc của các nhà thầu, của Tư vấn đảm bảo dự án được thực hiện đúng như thiết kế đã phê duyệt (chất lượng, tiến độ dự án) và hợp đồng đã ký kết.

- Quản lý tiến độ thi công và năng lực của các nhà thầu. Sau khi dự án triển khai Ban quản lý dự án cần phân công cán bộ phụ trách dự án kiểm tra lực lượng, trang thiết bị, máy móc của nhà thầu có đáp ứng với khối lượng công việc không, kiểm tra đơn đốc thường xuyên tiến độ dự án.

- Ban quản lý dự án phải tổ chức bộ máy, số lượng cán bộ tham gia quản lý dự án có đủ năng lực và chuyên môn phù hợp với dự án.



### ***3.4.1. Giải pháp quản lý đấu thầu và lựa chọn nhà thầu***

Thông qua quá trình đấu thầu có thể lựa chọn được nhà thầu có năng lực đáp ứng các yêu cầu về kỹ thuật, tài chính, tiến độ thi công... đảm bảo chất lượng công trình, đảm bảo thời gian xây dựng, tiết kiệm và sử dụng hiệu quả vốn đầu tư, chống lại tình trạng độc quyền về giá. Nhưng thực tế xảy ra tình trạng nhiều nhà thầu được lựa chọn không đạt yêu cầu về năng lực cũng như khả năng tài chính, chuyên môn kém, bố trí nhân lực, máy móc không phù hợp... làm ảnh hưởng tới tiến độ thực hiện dự án. Vì vậy hoàn thiện công tác quản lý đấu thầu và lựa chọn nhà thầu là rất cần thiết.

- Con người đóng vai trò quyết định trong công tác đấu thầu, là nhân tố trực tiếp tham gia lựa chọn nhà thầu mà không một công cụ hay máy móc thiết bị nào có thể thay thế được. Mỗi một gói thầu, một dự án đều có những đặc điểm riêng, đòi hỏi người tham gia công tác đấu thầu và lựa chọn nhà thầu phải linh hoạt, nhạy bén để ứng biến với những tình huống phát sinh trong đấu thầu. Để thực hiện giải pháp này cần:

+ Tổ chuyên gia đấu thầu phải được thành lập gồm những cán bộ có kinh nghiệm, có trình độ, được đào tạo bài bản, được tập huấn về đấu thầu và phải có chứng chỉ đấu thầu theo quy định. Chuyên môn hóa trong tổ chuyên gia, phân chia nhiệm vụ cụ thể cho từng thành viên trong tổ.

+ Thường xuyên nâng cao trình độ của những cán bộ chuyên trách về đấu thầu, thường xuyên tổ chức những lớp học nhằm nâng cao năng lực, chuyên môn của cán bộ.

+ Đối với những gói thầu có quy mô lớn, phức tạp cần mời thêm các chuyên gia có kinh nghiệm tham gia vào tổ xét thầu để công việc được thực hiện một cách nhanh chóng, chính xác, đúng quy định của Nhà nước.

- Tuân thủ trình tự đấu thầu theo đúng quy định của Nhà nước về đấu thầu từ khâu lập phê duyệt kế hoạch đấu thầu, lập hồ sơ mời thầu và chấm thầu.

- Đánh giá hồ sơ dự thầu phải dựa trên tiêu chí khách quan, công bằng, minh bạch. Đây là công tác quan trọng, nếu đánh giá không chính xác sẽ dẫn đến việc lựa chọn nhà thầu không đủ yêu cầu đã đề ra.

+ Giải pháp về kỹ thuật và tiến độ phải là 2 tiêu chí hàng đầu trong chấm thầu, sau đó mới đến năng lực và giá gói thầu.

+ Nâng cao chất lượng hồ sơ mời thầu, hồ sơ mời thầu có tốt, chất lượng, không thiếu sót và chặt chẽ, rõ ràng sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho các nhà thầu tham gia cũng như tạo điều kiện thuận lợi cho việc xét thầu.

+ Việc đề ra các tiêu chuẩn về mặt kỹ thuật là cơ sở quan trọng để xét thầu. Chất lượng lựa chọn nhà thầu phụ thuộc khá nhiều vào tiêu chí này, vì vậy đòi hỏi người đưa ra các tiêu chí phải là người có chuyên môn cao, kinh nghiệm và phải được các thành viên trong tổ chuyên gia thông qua.

- Phải đưa ra những quy định xử phạt đối với các nhà thầu vi phạm về đấu thầu như: gian lận, thông đồng giữa các nhà thầu; nhà thầu muốn trúng thầu cố tình bỏ giá trúng thầu thấp nhưng không có tính toán về mặt biện pháp thi công, dự trù được nguồn tài chính sử dụng cho công trình.

### ***3.4.2. Giải pháp quản lý chất lượng công trình trong thi công công trình***

#### ***1) Đối với Ban quản lý dự án***

- Kiểm tra các điều kiện khởi công xây dựng công trình theo quy định tại Điều 72 của Luật xây dựng.

- Kiểm tra về nhân lực, thiết bị thi công của nhà thầu thi công xây dựng công trình đưa vào công trường; xác nhận số lượng, chất lượng máy móc, thiết bị (giấy chứng nhận của nhà sản xuất, kết quả kiểm định thiết bị của các tổ chức được cơ quan nhà nước có thẩm quyền công nhận) của nhà thầu chính, nhà thầu phụ theo hợp đồng xây dựng hoặc theo hồ sơ trúng thầu; kiểm tra công tác chuẩn bị tập kết vật liệu (kho, bãi chứa) và tổ chức công trường thi công (nhà ở, nhà làm việc và các điều kiện sinh hoạt khác).

- Kiểm tra hệ thống quản lý chất lượng nội bộ của nhà thầu: hệ thống tổ chức và phương pháp quản lý chất lượng, các bộ phận kiểm soát chất lượng (từ khâu lập hồ sơ bản vẽ thi công, kiểm soát chất lượng thi công tại công trường, nghiệm thu nội bộ).

- Nghiên cứu bản vẽ, lập biện pháp thi công chi tiết cho các công việc. Kiểm tra bản vẽ thiết kế thi công nhằm phát hiện ra các sai sót về mặt kết cấu, những vấn đề chưa hợp lý để có phương án xử lý kịp thời.

- Giám sát chất lượng vật liệu tại nguồn cung cấp và tại công trường theo yêu cầu của chỉ dẫn kỹ thuật. Lập biên bản không cho phép sử dụng các loại vật liệu, cấu kiện, thiết bị và sản phẩm không đảm bảo chất lượng do nhà thầu đưa đến công trường, đồng thời yêu cầu chuyển khỏi công trường.

- Có kế hoạch sử dụng vật tư, vật liệu, thiết bị máy móc đảm bảo cung cấp đầy đủ và đúng tiến độ cho công trình, bố trí ca máy làm việc phù hợp tránh lãng phí ca máy, bảo đảm năng suất

- Kiểm tra, nghiệm thu chất lượng thi công của từng phần việc, từng hạng mục khi có yêu cầu từ nhà thầu theo quy định. Kết quả kiểm tra phải ghi nhận ký giám sát của tổ chức tư vấn giám sát hoặc biên bản kiểm tra theo quy định.

- Giám sát việc lấy mẫu thí nghiệm, lưu giữ các mẫu đối chứng của nhà thầu; giám sát quá trình thí nghiệm, giám định kết quả thí nghiệm của nhà thầu và xác nhận vào phiếu thí nghiệm.

- Chứng chỉ vật liệu, vật tư, thiết bị, các công tác hiện trường luôn được cập nhật lưu trữ.

- Phát hiện các sai sót thi công, khuyết tật, hư hỏng, sự cố các bộ phận công trình; lập biên bản hoặc hồ sơ sự cố theo quy định hiện hành, trình cấp có thẩm quyền giải quyết.

- Kiểm tra tiến độ thi công và biện pháp thi công của nhà thầu đảm bảo đáp ứng được tiến độ đã đề ra và biện pháp thi công phù hợp với mặt bằng công trình.

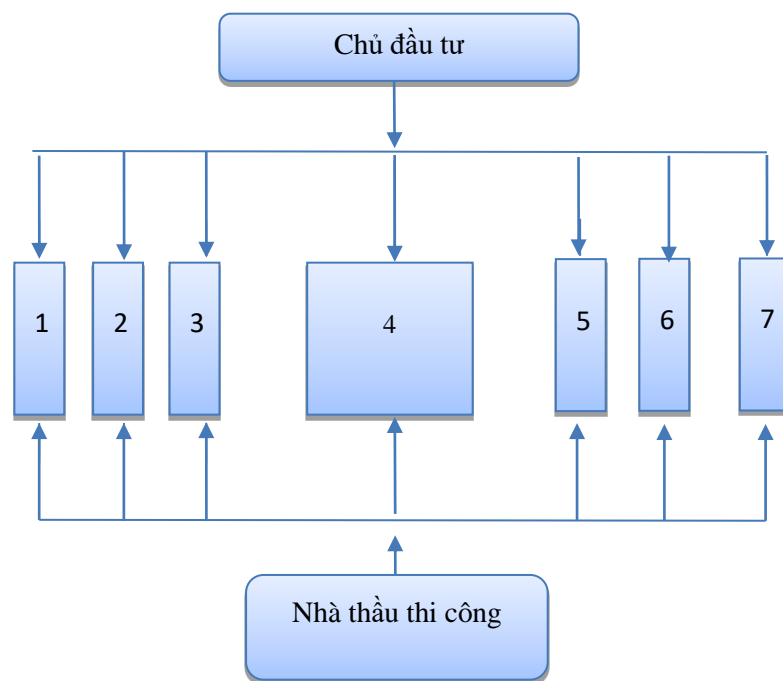
- Kiểm tra đánh giá kịp thời chất lượng, các hạng mục công việc, bộ phận công trình: yêu cầu tổ chức và tham gia các bước nghiệm thu theo quy định hiện hành.

- Trong quá trình thực hiện mọi công tác hiện trường phải được ghi vào trong nhật ký công trình, thường xuyên đôn đốc nhà thầu bảo đảm an toàn lao động tránh xảy ra những tai nạn.

- Hàng tháng Lãnh đạo Ban được phân công phụ trách dự án họp trực tiếp tại công trường với Tư vấn giám sát, Tư vấn thiết kế, Nhà thầu để đôn đốc kiểm tra chất lượng tiến độ. Các cán bộ của Ban có mặt thường trực tại hiện trường để giải quyết kịp thời các vấn đề phát sinh, sai khác giữa thực tế và bản vẽ, đồng thời tham gia phối hợp tăng cường giám sát, kiểm soát chất lượng công trình.

- Khi phát hiện Nhà thầu có biểu hiện thi công chậm, không đảm bảo chất lượng thì lập ngay biên bản hiện trường, yêu cầu Lãnh đạo Nhà thầu ký cam kết. Sau một thời gian nếu Nhà thầu không có chuyển biến thì kiên quyết có giải pháp xử lý ngay, tránh để tình trạng kéo dài ảnh hưởng lớn đến chất lượng công trình.

- Trong từng giai đoạn kiểm soát chất lượng được thực hiện trên cơ sở một số tiêu chí theo quy trình và nguyên tắc trong hình dưới đây:



**Hình 3.4:** Quy trình và nguyên tắc QLCL trong giai đoạn thi công

- |  |  |
|--|--|
| 1. Lựa chọn nhà thầu thi công            | 5. Kiểm tra chất lượng công trình hạng mục |
| 2. Lập và phê duyệt biện pháp thi công   | 6. Kiểm tra công tác nghiệm thu            |
| 3. Kiểm tra điều kiện khởi công          | 7. Lập hồ sơ hoàn thành công trình         |
| 4. Tổ chức thi công, giám sát nghiệm thu |  |

### 2) Phối hợp giữa Ban quản lý dự án và đơn vị tư vấn giám sát

+ Kiểm tra, xác nhận tiến độ thi công tổng thể và chi tiết các hạng mục công trình do nhà thầu lập đảm bảo phù hợp tiến độ thi công đã được duyệt.

+ Kiểm tra, đôn đốc tiến độ thi công. Khi cần thiết, yêu cầu nhà thầu điều chỉnh tiến độ thi công cho phù hợp với thực tế thi công và các điều kiện khác tại công trường, nhưng không làm ảnh hưởng đến tổng tiến độ của dự án. Đề xuất các giải pháp rút ngắn tiến độ thi công nhưng không làm ảnh hưởng đến chất lượng và đảm bảo giá thành hợp lý. Trường hợp xét thấy tổng tiến độ của dự án bị kéo dài thì tư vấn giám sát phải đánh giá, xác định các nguyên nhân, trong đó

cần phân định rõ các yếu tố thuộc trách nhiệm của nhà thầu và các yếu tố khách quan khác, báo cáo chủ đầu tư bằng văn bản để chủ đầu tư trình cấp có thẩm quyền xem xét, quyết định việc điều chỉnh tiến độ của dự án.

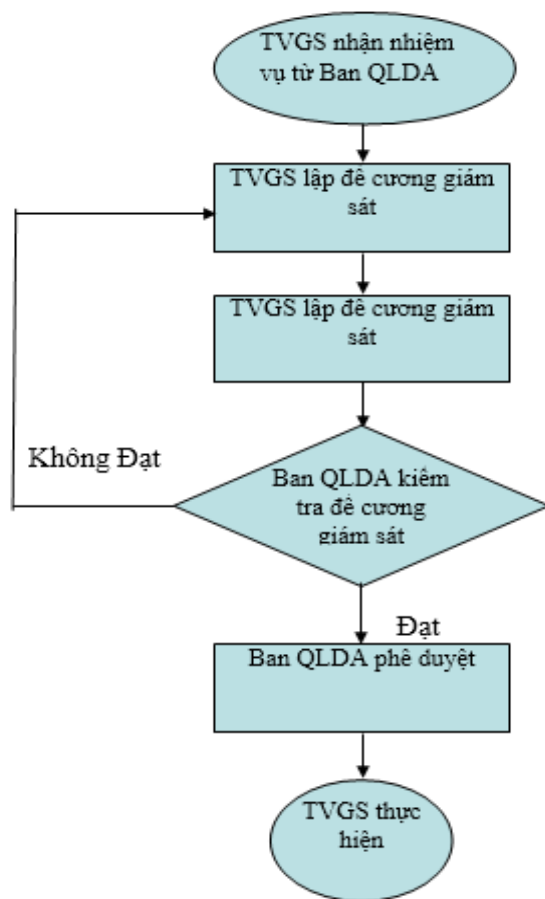
+ Thường xuyên kiểm tra năng lực của nhà thầu về nhân lực, thiết bị thi công so với hợp đồng xây dựng hoặc theo hồ sơ trúng thầu và thực tế thi công; yêu cầu nhà thầu bổ sung hoặc báo cáo, đề xuất với chủ đầu tư các yêu cầu bổ sung, thay thế nhà thầu, nhà thầu phụ để đảm bảo tiến độ khi thấy cần thiết.

- Phối hợp trong việc quản lý khối lượng và giá thành xây dựng công trình:

+ Kiểm tra xác nhận khối lượng đạt chất lượng, đơn giá đúng quy định do nhà thầu lập, trình, đối chiếu với hồ sơ hợp đồng, bản vẽ thi công được duyệt và thực tế thi công để đưa vào chứng chỉ thanh toán hàng tháng hoặc từng kỳ, theo yêu cầu của hồ sơ hợp đồng và là cơ sở để thanh toán phù hợp theo chế độ quy định.

+ Đề xuất giải pháp và báo cáo kịp thời lên chủ đầu tư về khối lượng phát sinh mới ngoài khối lượng trong hợp đồng, do các thay đổi so với thiết kế được duyệt. Sau khi có sự thống nhất của chủ đầu tư bằng văn bản, rà soát, kiểm tra hồ sơ thiết kế, tính toán khối lượng, đơn giá do điều chỉnh hoặc bổ sung do nhà thầu thực hiện, lập báo cáo và đề xuất với chủ đầu tư chấp thuận.

+ Theo dõi, kiểm tra các nội dung điều chỉnh, trượt giá, biến động giá: thực hiện yêu cầu của chủ đầu tư trong việc lập, thẩm định dự toán bổ sung và điều chỉnh dự toán; hướng dẫn và kiểm tra nhà thầu lập hồ sơ trượt giá, điều chỉnh biến động giá theo quy định của hợp đồng hoặc theo quy định của pháp luật hiện hành.



**Hình 3.5.** Sự phối hợp giữa Ban QLDA và Tư vấn giám sát

### 3.4.3. Giải pháp quản lý máy móc thiết bị, lao động, an toàn lao động

#### 1) Quản lý máy móc thiết bị thi công

Cần khuyến khích thực hiện thi công cơ giới, nâng cao hiệu quả sử dụng máy thi công. Nâng cao hiệu quả sử dụng máy thi công sẽ góp phần rút ngắn thời gian thi công, đảm bảo chất lượng công trình, hạ giá thành công trình.

Xây dựng quy chế quản lý thiết bị, các chế độ đãi ngộ thích đáng như khoán lương theo giờ vận hành máy, gắn lợi ích của thợ vận hành máy vào sản phẩm thì mới nâng cao tinh thần trách nhiệm trong việc vận hành và khai thác thiết bị. Yêu cầu đội ngũ vận hành máy và thiết bị mở sổ nhật trình, sổ lý lịch theo dõi tình trạng hoạt động máy để phục vụ cho công tác bảo dưỡng, sửa chữa định kỳ.

2) *Quản lý an toàn kỹ thuật, bảo hộ lao động khi thi công xây dựng công trình*

Muốn tổ chức hợp lý quá trình thi công thì phải không ngừng cải thiện điều kiện lao động và bảo đảm an toàn lao động tuyệt đối.

Bảo hộ lao động là công tác bảo vệ tính mạng và giữ gìn sức khỏe của công nhân trong quá trình sản xuất. Bảo hộ lao động cũng là công tác phòng ngừa trước những tai nạn có thể xảy ra trong quá trình thi công, sản xuất.

Khảo sát hiện trạng công trình cũng như kiểm tra bản vẽ thi công, máy móc thiết bị, vật tư, vật liệu dùng trong công trình để có thể đề ra phương án an toàn lao động phù hợp. Gắn liền biện pháp an toàn, biện pháp thi công và biện pháp kiểm tra chất lượng thành một thể thống nhất.

Trên công trường phải có biển báo, nội quy thực hiện an toàn lao động, quy định chế độ làm việc và nghỉ ngơi phù hợp. Trang bị đầy đủ giày, quần áo, mũ bảo hộ cho công nhân, đặc biệt là đối với các công tác ở trên cao phải có dây đai bảo hộ.

Quy định chế độ làm việc và nghỉ ngơi phù hợp (không để công nhân làm thêm quá giờ quy định, thêm ca quá nhiều), bố trí thời gian làm việc phù hợp với tình hình thực tế tại công trường.

Cán bộ phụ trách an toàn lao động phải thường xuyên kiểm tra giám sát việc thực hiện an toàn lao động trên công trường. Không cho thi công ở nơi nguy hiểm, không sử dụng các thiết bị máy móc không an toàn, công nhân không trang bị đầy đủ dụng cụ bảo hộ sẽ bị xử phạt theo nội quy an toàn lao động.

Tổ chức đào tạo, hướng dẫn, phổ biến các quy định về an toàn lao động, có quy chế xử phạt khen thưởng đối với các trường hợp vi phạm cũng như các trường hợp thực hiện tốt các quy định.



#### ***3.4.4. Giải pháp nâng cao quản lý tiến độ của dự án trong giai đoạn thi công***

Mục đích của việc quản lý tiến độ dự án là thiết lập trình tự thực hiện các nhiệm vụ theo mục tiêu đặt ra, phù hợp với điều kiện thực hiện cụ thể, những yêu cầu nhất định về nhân lực, thiết bị, vật tư, tài chính và quy định của pháp luật để hoàn thành dự án hay công trình với chất lượng tốt nhất, thời gian xây dựng ngắn nhất với chi phí thấp nhất.

##### ***\* Quản lý lập tiến độ***

Khi lập tiến độ cần phải khảo sát hiện trạng của dự án, đối chiếu bản vẽ thiết kế để xác định những điểm không hợp lý giữa bản vẽ và thực tế (như vị trí, ranh giới, hình dạng khu đất v.v), nhu cầu máy móc trang thiết bị, vật tư vật liệu sử dụng cho dự án, nguồn nhân lực thực hiện, để có thể đề ra được tiến độ thi công hợp lý nhất, ngắn nhất.

Kiểm tra khối lượng công việc từng thời điểm, chu kỳ để có thể lên kế hoạch bố trí nhân lực, máy móc thiết bị phù hợp. Cân đối nguồn vốn của dự án để có thể bố trí kế hoạch giải ngân thanh toán hợp lý, tránh tình trạng nợ đọng vốn gây ảnh hưởng tiến độ đã đề ra.

Cán bộ kỹ thuật lập tiến độ thi công cần phải có năng lực và kinh nghiệm, sử dụng được các phần mềm quản lý tiến độ mới nhất để có thể áp dụng.

Phối hợp với cán bộ kỹ thuật an toàn để có thể đề ra phương án thi công và tiến độ thi công hợp lý nhất đảm bảo tiêu chuẩn, an toàn và quy định của Nhà nước.

Luôn có phương án dự phòng, biện pháp để khắc phục các tình huống gây chậm tiến độ.

##### ***\* Quản lý thực hiện tiến độ***

Quản lý thực hiện tiến độ phải đi kèm với quản lý chất lượng công trình, biện pháp an toàn thi công, không được để vì để kịp tiến độ đã đề ra mà gây ảnh

hường tới chất lượng công trình, an toàn lao động. Chất lượng công trình trong xây dựng và an toàn lao động luôn là các yếu tố quan trọng nhất.

Thực hiện tốt quản lý tiến độ sẽ giúp giảm thời gian thi công công trình, giảm chi phí thực hiện, làm tăng hiệu quả của dự án.

- Dựa trên tiến độ đã được phê duyệt, cán bộ giám sát của Ban QLDA phải chủ động tham gia vào quá trình kiểm soát, khống chế tiến độ với nhiều mức độ như: kiểm tra, góp ý với nhà thầu, có biện pháp xử lý khi bị chậm tiến độ.

- Sau mỗi chu kỳ làm việc (1 tuần hay 10 ngày tùy theo sự bố trí) phải cập nhật thông tin, tổ chức họp giao ban kiểm tra tiến độ thực hiện công trường. Căn cứ khối lượng hoàn thành thực tế so với kế hoạch tiến độ đã đề ra. Nếu tiến độ bị chậm, Ban QLDA và đơn vị thi công có thể đưa ra các biện pháp xử lý thích hợp để kịp thời hạn chế đến mức thấp nhất sự chậm trễ tiếp theo.

- Lập báo cáo hàng ngày, hàng tuần về tiến độ thi công, thường xuyên cập nhật thông tin về tiến độ của từng hạng mục, từng công trình của dự án. Nội dung báo cáo bao gồm:

+ Mô tả chung công việc đã thực hiện, nêu những khó khăn vướng mắc đã gặp phải.

+ Tỷ lệ hoàn thành các khối lượng công việc so với tiến độ báo cáo trước.

+ Bảng kê các máy móc thiết bị, vật tư, vật liệu chính đã sử dụng và số vật tư còn lại chưa sử dụng. Để có thể lên phương án bổ sung kịp thời, không gây thiếu hụt vật liệu ảnh hưởng tới tiến độ thi công.

+ Báo cáo về số lượng công nhân đang làm việc trên công trường.

+ Khối lượng các công việc sẽ thực hiện trong giai đoạn tới.

+ Các yêu cầu của đơn vị thi công nhằm đảm bảo tiến độ đã đề ra.

- Họp giao ban định kỳ, nhằm đưa ra các giải pháp thực hiện tiến độ cũng như kiểm tra chất lượng, an toàn lao động trên công trường.

- Sử dụng các phần mềm quản lý và kiểm soát tiến độ.

## KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

### **Kết luận**

Dự án đầu tư xây dựng khu đô thị mới Ngã Năm – Sân bay Cát Bi là một trong những dự án đầu tiên được thực hiện để đáp ứng chủ trương phát triển thành phố Hải Phòng tương xứng với vị thế là đô thị loại 1, thành phố trực thuộc Trung ương, là trung tâm thương mại công nghiệp, dịch vụ của vùng Duyên hải Bắc bộ theo quy hoạch tổng thể xây dựng đô thị Hải Phòng đến năm 2020 đã được Thủ Tướng Chính Phủ phê duyệt.

Với mục tiêu rõ ràng, đưa ra mục tiêu hoàn thành tiến độ thực hiện nhưng quá trình thực hiện dự án đã phát sinh nhiều vấn đề trong công tác quản lý dự án, đặc biệt là trong công tác đền bù, giải phóng mặt bằng dẫn đến tiến độ dự án chậm so với quyết định đã được phê duyệt. Việc nghiên cứu, tìm ra các giải pháp quản lý dự án đầu tư xây dựng nhằm khắc phục những hạn chế trên. Do thời gian ngắn, khả năng có hạn nên không tránh khỏi những hạn chế thiếu sót nhất định. Tuy nhiên với sự nỗ lực hết mình, luận văn cơ bản đã giải quyết được các mục tiêu đặt ra:

1. Hệ thống hóa những lý luận cơ bản liên quan đến quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình.

2. Nghiên cứu cơ sở khoa học và pháp lý để nghiên cứu đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng tại Ban Quản lý dự án khu đô thị mới Ngã Năm – Sân bay Cát Bi.

3. Phân tích, đánh giá thực trạng công tác quản lý dự án khu đô thị mới Ngã Năm – Sân bay Cát Bi một cách trung thực, khách quan. Rút ra những kết quả đạt được, những tồn tại thiếu sót cần khắc phục. Đây là những vấn đề quan trọng làm cơ sở cho việc đề ra các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng tại Ban Quản lý dự án khu đô thị mới Ngã Năm – Sân bay Cát Bi .

4. Đề xuất một số giải pháp chủ yếu có tính thiết thực nhằm hoàn thiện công tác quản lý dự án khu đô thị mới Ngã Năm – Sân bay Cát Bi bao gồm: Giải pháp về bộ máy và nhân sự; Giải pháp về đẩy nhanh công tác đền bù giải phóng

mặt bằng; Giải pháp về quản lý dự án; Giải pháp hoàn thiện công tác QLCLCT, Giải pháp về tiến độ nhằm nâng cao hiệu quả đầu tư của dự án.

Những giải pháp trên sẽ góp phần giúp Chủ đầu tư, Ban quản lý dự án khắc phục được những khó khăn vướng mắc tồn tại, nâng cao chất lượng, tiến độ, quản lý dự án đầu tư xây dựng khu đô thị mới Ngã Năm – Sân bay Cát Bi.

### **Kiến nghị.**

1. Để thực hiện dự án đầu tư xây dựng khu đô thị mới Ngã Năm – Sân bay Cát Bi đúng tiến độ đã được UBND thành phố điều chỉnh thì cần phải giải quyết ngay các vướng mắc trong công tác đền bù giải phóng mặt bằng. Điều này không chỉ cần sự cố gắng của Chủ đầu tư mà còn cần sự phối hợp, giúp đỡ của UBND thành phố Hải Phòng, các cơ quan chuyên môn phụ trách công tác đền bù giải phóng mặt bằng và đặc biệt là chính quyền hai quận Ngô Quyền và Hải An.

2. Các dự án xây dựng hiện nay chất lượng đã được cải thiện, tuy nhiên vẫn còn những mặt hạn chế vì vậy cần phải thường xuyên đào tạo bồi dưỡng về chuyên môn, nghiệp vụ đối với các cán bộ kỹ thuật tham gia trực tiếp quản lý dự án tại Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng khu đô thị mới Ngã Năm – Sân bay Cát Bi.

3. Ban quản lý dự án phải xây dựng, bố trí môi trường làm việc đoàn kết, làm việc theo nhóm giữa các tổ và phòng ban trong cơ quan, sự phối hợp giữa Ban quản lý dự án và các cơ quan chuyên môn và chính quyền địa phương.

4. Để tạo điều kiện giúp Ban quản lý dự án hoàn thành dự án đảm bảo đúng thời gian, kính đề nghị UBND thành phố Hải Phòng, xem xét chỉ đạo:

- Bố trí nguồn vốn phục vụ công tác đền bù giải phóng mặt bằng các hộ dân trong diện thu hồi đất của dự án.

- Các cấp chính quyền 2 quận Ngô Quyền và Hải An phối hợp vận động, tuyên truyền nhân dân sớm bàn giao mặt bằng cho dự án.

- Sớm giải quyết các đơn thư, khiếu nại, tố cáo trong công tác đền bù giải phóng mặt bằng.