

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



ISO 9001:2008

ĐẶNG QUỐC HUY

LUẬN VĂN THẠC SĨ
NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

Hải Phòng - 2017

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

ĐẶNG QUỐC HUY

**PHÂN TÍCH VÀ ĐỀ XUẤT CÁC GIẢI PHÁP HOÀN
THIỆN CÔNG TÁC QUẢN LÝ DỰ ÁN XÂY DỰNG CƠ
SỞ HẠ TẦNG KỸ THUẬT KHU ĐÔ THỊ MỚI NGÃ 5 -
SÂN BAY CÁT BI CỦA CÔNG TY TNHH MTV THƯƠNG
MẠI ĐẦU TƯ PHÁT TRIỂN ĐÔ THỊ**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ
NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH**

CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ: 60 34 01 02

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

TS. Nguyễn Văn Nghién

LỜI CAM ĐOAN

Tôi là Đặng Quốc Huy học viên cao học khoá 1, Khoa Quản trị kinh doanh trường Đại học Dân lập Hải Phòng. Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các kết quả nghiên cứu trong luận văn là trung thực, các số liệu trong luận văn có nguồn gốc rõ ràng.

Hải Phòng, ngày ... tháng...năm 2017

Tác giả

Đặng Quốc Huy

LỜI CẢM ƠN

Luận văn thạc sĩ chuyên ngành Quản trị kinh doanh với đề tài "Phân tích và đề xuất các giải pháp hoàn thiện công tác quản lý dự án xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi của Công ty TNHH MTV Thương mại Đầu tư Phát triển Đô thị" là kết quả của quá trình cố gắng không ngừng của bản thân. Qua trang viết này tác giả xin gửi lời cảm ơn tới những người đã giúp đỡ tôi trong thời gian học tập - nghiên cứu khoa học vừa qua.

Tôi xin tỏ lòng kính trọng và biết ơn sâu sắc của mình đối với thầy giáo TS. Nguyễn Văn Nghiễm đã trực tiếp tận tình hướng dẫn cũng như cung cấp tài liệu thông tin khoa học cần thiết cho luận văn này.

Xin chân thành cảm ơn Ban lãnh đạo trường Đại học Dân lập Hải Phòng, khoa Quản trị kinh doanh đã tạo điều kiện cho tôi hoàn thành tốt luận văn của mình.

TÁC GIẢ

Đặng Quốc Huy

MỤC LỤC

MỤC LỤC.....	1
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	5
DANH MỤC SƠ ĐỒ	6
DANH MỤC BẢNG.....	7
DANH MỤC HÌNH	8
<u>MỞ ĐẦU</u>	9
<u>Chương 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ DỰ ÁN ĐẦU TƯ VÀ CÔNG TÁC QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG CÔNG TRÌNH</u>	12
<u>1.1. Khái niệm, vị trí và vai trò của đầu tư xây dựng công trình</u>	12
<u>1.1.1. Khái niệm về đầu tư xây dựng</u>	12
<u>1.1.2. Vai trò của đầu tư xây dựng trong nền kinh tế</u>	13
<u>1.2. Khái niệm, đặc điểm và các giai đoạn thực hiện dự án đầu tư xây dựng công trình</u>	15
<u>1.2.1. Khái niệm dự án ĐTXD</u>	15
<u>1.2.2. Đặc điểm của dự án ĐTXD công trình</u>	16
<u>1.2.3. Các giai đoạn thực hiện dự án đầu tư xây dựng công trình</u>	17
<u>1.3. Nội dung quản lý dự án đầu tư xây dựng tại doanh nghiệp</u>	19
<u>1.3.1. Lập dự án đầu tư</u>	19
<u>1.3.2. Thẩm định dự án đầu tư</u>	22
<u>1.3.3. Thực hiện đầu tư</u>	23
<u>1.4. Các hình thức quản lý thực hiện dự án</u>	28
<u>1.4.1. Chủ đầu tư trực tiếp quản lý thực hiện dự án</u>	28
<u>1.4.2. Chủ đầu tư thuê tổ chức tư vấn quản lý điều hành dự án</u>	29
<u>1.4.3. Căn cứ để lựa chọn mô hình quản lý dự án</u>	31

<u>1.5. Các chủ thể tham gia quản lý dự án đầu tư xây dựng</u>	31
<u>1.5.1. Thẩm quyền quyết định đầu tư xây dựng công trình</u>	31
<u>1.5.2. Chủ đầu tư</u>	32
<u>1.5.3. Doanh nghiệp xây dựng và tổ chức tư vấn đầu tư xây dựng.</u>	33
<u>1.5.4. Mối quan hệ của chủ đầu tư đối với các cơ quan chủ thể liên quan</u>	34
<u>1.6. Các tiêu chí đánh giá công tác quản lý dự án xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi</u>	35
<u>1.6.1. Tiêu chí về hiệu quả kinh tế</u>	35
<u>1.6.2. Tiêu chí về mặt xã hội</u>	35
<u>1.6.3. Tiêu chí về môi trường</u>	35
<u>1.6.4. Tiêu chí khác</u>	36
<u>Chương 2. ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN LÝ DỰ ÁN XÂY DỰNG CƠ SỞ HẠ TẦNG KỸ THUẬT KHU ĐÔ THỊ MỚI NGÃ 5 - SÂN BAY CÁT BI</u>	38
<u>2.1. Giới thiệu chung về Công ty TNHH MTV Thương mại Đầu tư Phát triển Đô thị và Dự án xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi</u>	38
<u>2.1.1. Giới thiệu chung về Công ty TNHH MTV Thương mại Đầu tư Phát triển Đô thị</u>	38
<u>2.1.2. Tổng quan về Dự án xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi, thành phố Hải Phòng</u>	50
<u>2.2. Đánh giá thực trạng công tác quản lý Dự án xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi ở Công ty TNHH MTV Thương mại Đầu tư Phát triển Đô thị</u>	59
<u>2.2.1. Giai đoạn chuẩn bị đầu tư</u>	59
<u>2.2.2. Giai đoạn thực hiện đầu tư</u>	59

<u>2.2.3. Giai đoạn kết thúc đầu tư, đưa công trình vào khai thác sử dụng.....</u>	69
<u>2.2.4. Theo các tiêu chí đánh giá công tác quản lý dự án xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi</u>	72
<u>2.2.5. Đánh giá nguyên nhân tác động đến công tác quản lý dự án xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi.....</u>	75
<u>2.3. Những ưu điểm và hạn chế về công tác quản lý dự án xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi ở Công ty TNHH MTV Thương mại Đầu tư Phát triển Đô thị</u>	77
<u>2.3.1. Những ưu điểm.....</u>	78
<u>2.3.2. Những hạn chế</u>	79
<u>Chương 3. CÁC GIẢI PHÁP HOÀN THIÊN CÔNG TÁC QUẢN LÝ DỰ ÁN XÂY DỰNG CƠ SỞ HẠ TẦNG KỸ THUẬT KHU ĐÔ THỊ MỚI NGÃ 5 - SÂN BAY CÁT BI.....</u>	83
<u>3.1. Tính cấp thiết và cơ sở xây dựng các giải pháp hoàn thiện công tác quản lý dự án xây dựng công trình</u>	83
<u>3.1.1. Tính cấp thiết phải hoàn thiện công tác quản lý dự án xây dựng công trình</u>	83
<u>3.1.2. Cơ sở xây dựng các giải pháp hoàn thiện công tác quản lý dự án xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật khu đô thị mới Ngã 5- Sân bay Cát Bi</u>	84
<u>3.2. Các giải pháp hoàn thiện công tác quản lý dự án xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi.....</u>	87
<u>3.2.1. Nâng cao chất lượng công tác đấu thầu, lựa chọn nhà thầu.....</u>	87
<u>3.2.2. Đổi mới công tác bồi thường, giải phóng mặt bằng</u>	88
<u>3.2.2. Nâng cao chất lượng công tác đấu thầu, lựa chọn nhà thầu.....</u>	87
<u>3.2.3. Hoàn thiện công tác nghiệm thu, bàn giao đưa công trình vào sử dụng.....</u>	90
<u>3.2.4. Hoàn thiện công tác quản lý chất lượng công trình.....</u>	92

<u>3.2.5. Đổi mới khâu thanh quyết toán vốn đầu tư</u>	95
<u>3.2.6. Nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ chuyên môn của CĐT</u>	95
<u>3.3.7. Hoàn thiện tổ chức bộ máy nhân sự của chủ đầu tư theo hướng hiện đại hóa</u>	99
<u>KẾT LUẬN - KIẾN NGHỊ</u>	101
<u>TÀI LIỆU THAM KHẢO</u>	107

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Giải thích
BQL	Ban quản lý
BT	Bồi thường
CĐT	Chủ đầu tư
CNH-HĐH	Công nghiệp hóa, hiện đại hóa
DA	Dự án
DADT	Dự án đầu tư
ĐTXD	Đầu tư xây dựng
GPMB	Giải phóng mặt bằng
HTPT	Hỗ trợ phát triển
KTCB	Kiến thiết cơ bản
KT-XH	Kinh tế xã hội
MTV	Một thành viên
NSNN	Ngân sách nhà nước
QLDA	Quản lý dự án
SXKD	Sản xuất kinh doanh
TCXL	Thi công xây lắp
TDT	Tổng dự toán
TDXK	Tín dụng xuất khẩu
TKKT	Thiết kế kỹ thuật
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
VBQPPL	Văn bản quy phạm pháp luật
XDCB	Xây dựng cơ bản

DANH MỤC SƠ ĐỒ

Số hiệu sơ đồ	Tên sơ đồ	Trang
1.1	Quá trình thực hiện dự án	17
1.2	Hình thức chủ đầu tư trực tiếp quản lý thực hiện dự án	28
1.3	Chủ đầu tư thuê tổ chức tư vấn quản lý điều hành dự án	29
1.4	Các chủ thể tham gia quản lý dự án	31
2.1	Cơ cấu tổ chức của công ty TNHH MTV Thương mại Đầu tư Phát triển Đô thị	40

DANH MỤC BẢNG

Số hiệu bảng	Tên bảng	Trang
2.1	Cơ cấu lao động của công ty trong giai đoạn 2011 - 2015	45
2.2	Tổng hợp tài sản, nguồn vốn của doanh nghiệp từ 2011 - 2015	46
2.3	Bảng theo dõi tài sản cố định đến 31/12/2015	46
2.4	Các thửa đất công ty đang quản lý sử dụng	47
2.5	Kết quả sản xuất kinh doanh của công ty	48
2.6	Tổng hợp các Dự án công ty đang đầu tư	50
2.7	Quy hoạch sử dụng đất Dự án xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi	52
2.8	Báo cáo tình hình thực hiện Dự án Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi đến 31/12/2015	56
2.9	Tình hình sử dụng vốn đầu tư Dự án Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi từ khởi công đến 31/12/2015	58
2.10	Bảng thống kê các quyết định điều chỉnh quy hoạch Dự án	60
2.11	Một số hạng mục phải điều chỉnh bổ sung	61
2.12	Tình hình bồi thường, GPMB giai đoạn 2011 - 2015	63
2.13	Giá trị sản lượng thi công xây lắp giai đoạn 2011 - 2015	67
2.14	Bảng thống kê tổng mức đầu tư của một số dự án thứ phát đầu tư vào Dự án Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi	72
2.15	Bảng tổng hợp giá trị sản lượng công trình sử dụng vốn NSNN và nguồn vốn kế hoạch cấp phát từ ngân sách	79

DANH MỤC HÌNH

Số hiệu hình	Tên hình	Trang
2.1	Biểu đồ quy hoạch sử dụng đất Dự án Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi	53
2.2	Bản đồ quy hoạch chia lô tỷ lệ 1/2000 Dự án Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi	54
2.3	Biểu đồ số tiền bồi thường được duyệt qua các năm	64
2.4	Biểu đồ giá trị sản lượng thi công xây lắp từ 2011 - 2015	67
2.5	Biểu đồ giá trị sản lượng và nhu cầu sử dụng vốn NSNN	80

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài nghiên cứu

Trong tiến trình đổi mới, phát triển kinh tế xã hội ở Việt nam, nhu cầu về đầu tư và xây dựng là rất lớn. Như vậy, đầu tư xây dựng là một trong những nhân tố quan trọng trong quá trình phát triển xã hội. Với vị trí và tầm quan trọng của lĩnh vực đầu tư xây dựng đối với nền kinh tế quốc dân thì vai trò quản lý nhà nước đối với lĩnh vực này là hết sức to lớn.

Xây dựng các công trình phát triển hạ tầng kỹ thuật khu đô thị mới, đáp ứng nhu cầu về nhà ở trong xu thế đô thị hóa ngày một tăng là một yêu cầu mang tính cấp bách và cần thiết hơn bao giờ hết đối với Việt Nam nói chung và thành phố Hải Phòng nói riêng. Trên thực tế, quá trình quản lý, chất lượng và hiệu quả quản lý các dự án đầu tư xây dựng là rất hạn chế và gặp nhiều khó khăn. Tình trạng đó có thể xuất phát từ nhiều nguyên nhân khác nhau, nhưng chủ yếu là do sự chưa hoàn thiện cơ cấu tổ chức quản lý, quy trình quản lý chưa chặt chẽ, tính chuyên nghiệp hoá chưa cao và chất lượng đội ngũ cán bộ trong công tác quản lý các dự án xây dựng chưa đáp ứng được yêu cầu thực tế. Ngoài ra khó khăn về nguồn vốn đầu tư; về cơ chế, chính sách, pháp luật còn chưa phù hợp với điều kiện thực tế (đặc biệt trong công tác bồi thường giải phóng mặt bằng thu hồi đất) cũng là những nguyên nhân cơ bản ảnh hưởng đến tiến độ thực hiện dự án, làm sụt giảm hiệu quả đầu tư.

Trong thời gian qua, chủ đầu tư là Công ty TNHH MTV Thương mại Đầu tư Phát triển Đô thị thực hiện nhiệm vụ QLDA xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi tuy đã gặt hái được nhiều thành công, đã mang lại một bộ mặt mới cho đô thị thành phố Hải Phòng nhưng vẫn còn nhiều vấn đề bất cập cả về chủ quan nội tại lẫn khách quan từ cơ chế chính sách nên việc nâng cao năng lực quản lý phù hợp với điều kiện của thực tế của nước ta cũng như của thành phố Hải Phòng là cần thiết. Sau

khi tiếp thu kiến thức lý luận từ khóa học và tổng hợp thực tiễn qua quá trình công tác tại đơn vị, tôi thực hiện đề tài "**Phân tích và đề xuất các giải pháp hoàn thiện công tác quản lý dự án xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi của Công ty TNHH MTV Thương mại Đầu tư Phát triển Đô thị**" cho luận văn tốt nghiệp khóa học của mình.

2. Mục đích nghiên cứu

Mục đích nghiên cứu của đề tài là dựa trên cơ sở hệ thống hóa lý luận về quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình và phân tích những ưu điểm và một số tồn tại, khó khăn vướng mắc trong công tác quản lý dự án để đưa ra biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản lý Dự án xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi do Công ty TNHH MTV Thương mại Đầu tư Phát triển Đô thị làm chủ đầu tư.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu là Dự án xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi dưới góc độ của cơ quan quản lý nhà nước và đơn vị chủ đầu tư.

Phạm vi nghiên cứu chỉ giới hạn vào quá trình thực hiện nhiệm vụ QLDA xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi do Công ty TNHH MTV Thương mại Đầu tư Phát triển Đô thị làm CĐT.

4. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn sử dụng các phương pháp nghiên cứu chủ yếu sau đây:

- Phương pháp tổng hợp, phân tích, các phương pháp thống kê kết hợp với khảo sát thực tế;

- Nghiên cứu số liệu thứ cấp các tài liệu thống kê, báo cáo các Dự án đầu tư, hồ sơ, công tác Quản trị dự án đầu tư công trình xây dựng hiện thời.

5. Kết cấu của luận văn

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

Chương 1: Cơ sở lý luận về dự án đầu tư và công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình

Chương 2: Đánh giá thực trạng công tác Quản lý dự án xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi

Chương 3: Các giải pháp hoàn thiện công tác quản lý dự án xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi.

Chương 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ DỰ ÁN ĐẦU TƯ VÀ CÔNG TÁC QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG CÔNG TRÌNH

1.1. Khái niệm, vị trí và vai trò của đầu tư xây dựng công trình

1.1.1. Khái niệm về đầu tư xây dựng

ĐT XD là một loại hình đầu tư, trong đó việc bỏ vốn được xác định rõ và giới hạn trong phạm vi tạo ra những sản phẩm xây dựng công trình cơ sở vật chất kỹ thuật hoặc kết cấu hạ tầng của nền kinh tế như hệ thống: đường giao thông, hồ đập thủy lợi, trường học, bệnh viện...

Xét về bản chất ĐT XD chính là đầu tư tài sản vật chất và sức lao động trong đó người có tiền bỏ tiền ra để tiến hành các hoạt động nhằm tăng thêm hoặc tạo ra tài sản mới cho mình đồng thời cho cả nền kinh tế, từ đó làm tăng thêm tiềm lực sản xuất kinh doanh và mọi hoạt động sản xuất khác, là điều kiện chủ yếu tạo việc làm, nâng cao đời sống của mọi người dân trong xã hội.

Kết quả ĐT XD là sự tăng thêm về tài sản vật chất (nhà xưởng thiết bị...), từ đó làm nền tảng phát triển cho tài sản trí tuệ (trình độ văn hoá, chuyên môn, khoa học kỹ thuật...) và tài sản vô hình (những phát minh sáng chế, bản quyền...) có cơ hội phát triển. Các kết quả đạt được của đầu tư góp phần làm tăng thêm năng lực sản xuất của xã hội. Hiệu quả của đầu tư xây dựng phản ánh quan hệ so sánh giữa kết quả kinh tế xã hội thu được với chi phí chi ra để đạt kết quả đó.

Mục đích của ĐT XD là vì sự phát triển bền vững, vì lợi ích quốc gia, cộng đồng và nhà đầu tư. Trong đó, đầu tư của Nhà nước nhằm thúc đẩy tăng trưởng kinh tế, tăng thu nhập quốc dân, góp phần giải quyết việc làm và nâng cao đời sống của các thành viên trong xã hội. Đầu tư của doanh nghiệp nhằm tối thiểu chi phí, tối đa lợi nhuận, nâng cao khả năng cạnh tranh và chất lượng nguồn nhân lực...

ĐT XD thường được thực hiện bởi một chủ đầu tư nhất định. Xác định rõ chủ đầu tư có ý nghĩa quan trọng trong quá trình quản lý đầu tư nói chung và vốn đầu tư nói riêng.

Xét về đặc điểm thì ĐT XD là một hình thức đầu tư, nó là một hoạt động bỏ vốn, do vậy quyết định đầu tư trước hết là quyết định tài chính, thể hiện ở các chỉ tiêu: Tổng mức đầu tư, nguồn, cơ cấu tài chính, khả năng hoàn vốn ...

ĐT XD là một hoạt động có tính lâu dài, kết quả của ĐT XD là những sản phẩm có giá trị lớn. Có những dự án kéo dài hàng chục năm, đây là một điểm khác biệt so với những loại hình đầu tư khác. Do tính chất lâu dài nên phải trù liệu dự tính được những thay đổi đến quá trình thực hiện dự án. Do công trình thường rất lớn, nên người sử dụng không thể “mua” ngay công trình một lúc mà phải “mua” từng phần (từng hạng mục hay bộ phận công trình hoàn thành). Việc cấp vốn ĐT XD phải phù hợp với đặc điểm này được thể hiện qua việc chủ đầu tư tạm ứng cho nhà thầu trong quá trình thi công xây lắp.

Sản phẩm ĐT XD có tính đơn chiếc, nên chi phí cho mỗi sản phẩm là khác nhau. Đây là một đặc điểm cần lưu ý trong quá trình quản lý vốn đầu tư. Quản lý vốn ĐT XD công trình phải dựa vào dự toán chi phí đầu tư xác định cho từng công trình.

ĐT XD là hoạt động mang tính rủi ro cao do thời gian đầu tư dài, hoạt động phụ thuộc nhiều vào điều kiện thiên nhiên.

1.1.2. Vai trò của đầu tư xây dựng trong nền kinh tế

ĐT XD là hoạt động có vai trò quyết định trong việc tạo ra cơ sở vật chất kỹ thuật cho xã hội, là nhân tố quan trọng làm thay đổi chuyển dịch cơ cấu kinh tế quốc dân của mỗi quốc gia, thúc đẩy sự tăng trưởng và phát triển kinh tế đất nước theo hướng CHN-HĐH.

ĐT XD có vai trò vô cùng to lớn trong quá trình phát triển của mọi quốc gia trên toàn thế giới. Vai trò này thể hiện trên một số phương diện cụ thể như sau:

+ *ĐTXD* vừa tác dụng tới tổng cung vừa tác động đến tổng cầu của nền kinh tế: Khi cần tiến hành một hoạt động đầu tư, sẽ phải có một lượng tiền lớn được huy động để đưa vào lưu thông trong nền kinh tế để mua sắm các nguyên liệu, vật liệu, máy móc thiết bị, trả tiền dịch vụ, thuê nhân công... làm cho tổng cầu tăng vọt. Đây chính là tác động ngắn hạn của đầu tư đối với tổng cầu.

Đến khi các thành quả của đầu tư phát huy tác dụng các năng lực mới đi vào hoạt động thì tăng cung, đặc biệt là tổng cung dài hạn tăng lên kéo theo sản lượng tiềm năng tăng lên và giá cả hàng hoá giảm đi. Đây chính là tác dụng trong dài hạn của ĐTXD.

+ *ĐTXD* tác động hai mặt đến sự ổn định KT-XH: Do tác động không đồng thời về mặt thời gian của đầu tư đối với sự tăng cung và tăng cầu của nền kinh tế làm cho mỗi sự thay đổi của đầu tư, dù là tăng hay giảm đều cùng một lúc vừa là yếu tố duy trì sự ổn định vừa là yếu tố phá vỡ sự ổn định của nền kinh tế của mỗi quốc gia.

+ *ĐTXD* tác động đến tăng trưởng và phát triển kinh tế: Theo kết quả nghiên cứu của các nhà kinh tế cho thấy, tốc độ tăng trưởng kinh tế của một quốc gia trong một thời kỳ phụ thuộc vào hệ số hiệu quả vốn đầu tư của một quốc gia đó.

$$ICOR = \frac{V}{\Delta GDP} \quad (1.1) \Rightarrow \quad \Delta GDP = \frac{V}{ICOR} \quad (1.2)$$

Trong đó:

- ICOR : Hiệu quả sử dụng vốn đầu tư
- V : Vốn đầu tư
- ΔGDP : Mức tăng GDP

Nếu ICOR không đổi thì mức tăng GDP phụ thuộc hoàn toàn vào vốn đầu tư. Sự gia tăng vốn đầu tư sẽ làm tăng GDP nhiều hơn. Vì vậy, đầu tư tác động mạnh mẽ đến mức tăng trưởng kinh tế [24].

+ *ĐTXD tác động đến chuyển dịch cơ cấu kinh tế*: Kinh nghiệm các nước cho thấy, động lực để có thể tăng trưởng nhanh với tốc độ mong muốn (từ 9÷10%) của nền kinh tế là tăng cường đầu tư nhằm tạo ra sự phát triển nhanh ở các khu vực công nghiệp và dịch vụ vì những ngành này có thể đạt tốc độ tăng trưởng cao nhờ sử dụng những tiềm năng vô hạn về trí tuệ con người.

+ *ĐTXD với việc tăng cường khả năng công nghệ và khoa học kỹ thuật của đất nước*: Công nghệ là trung tâm của công nghiệp hoá. Đầu tư là điều kiện tiên quyết của sự phát triển và tăng cường công nghệ. Bởi vì để tiến hành công nghiệp hoá đất nước thì không thể thiếu công nghệ đó là các máy móc thiết bị, các bí quyết công nghệ nhằm nâng cao năng suất - năng lực sản xuất kinh doanh của mọi ngành.

1.2. Khái niệm, đặc điểm và các giai đoạn thực hiện dự án đầu tư xây dựng công trình

1.2.1. Khái niệm dự án ĐTXD

Khi ĐTXD công trình, Chủ ĐTXD công trình phải lập báo cáo đầu tư, dự án đầu tư (hoặc lập báo cáo kinh tế - kỹ thuật) để xem xét, đánh giá hiệu quả KT-XH của dự án.

Nên dự án là việc thực hiện một mục đích hay nhiệm vụ công việc nào đó dưới sự ràng buộc về yêu cầu và nguồn vật chất đã định. Thông qua việc thực hiện dự án để cuối cùng đạt được mục tiêu nhất định đã đề ra và kết quả của nó có thể là một sản phẩm hay một dịch vụ.

Theo Luật Xây dựng thì dự án ĐTXD là tập hợp các đề xuất có liên quan đến việc bỏ vốn để xây dựng mới, mở rộng hoặc cải tạo những công trình xây dựng nhằm mục đích phát triển, duy trì, nâng cao chất lượng công

trình hoặc sản phẩm, dịch vụ trong một thời hạn nhất định. Hồ sơ dự án đầu tư xây dựng bao gồm 2 phần, phần thuyết minh và phần thiết kế cơ sở [19].

Như vậy dự án đầu tư có thể xem xét từ nhiều góc độ khác nhau:

- Về mặt hình thức nó là một tập hợp hồ sơ tài liệu trình bày một cách chi tiết và có hệ thống các hoạt động và chi phí theo một kế hoạch để đạt được những kết quả và thực hiện được những mục tiêu nhất định trong tương lai.

-Trên góc độ quản lý, dự án đầu tư là một công cụ quản lý sử dụng vốn, vật tư, lao động để tạo ra các kết quả tài chính, kinh tế-xã hội trong một thời gian dài.

-Trên góc độ kế hoạch, dự án đầu tư là một công cụ thể hiện kế hoạch chi tiết của một công cuộc đầu tư sản xuất kinh doanh, phát triển KT-XH, làm tiền đề cho các quyết định đầu tư và tài trợ.

-Về mặt nội dung, dự án đầu tư là một tập hợp các hoạt động có liên quan với nhau được kế hoạch hoá nhằm đạt các mục tiêu đã định bằng việc tạo ra các kết quả cụ thể trong một thời gian nhất định, thông qua việc sử dụng các nguồn lực xác định.

1.2.2. Đặc điểm của dự án ĐTXD công trình

ĐTXD là tập hợp các hồ sơ và bản vẽ thiết kế, trong đó bao gồm các tài liệu pháp lý, quy hoạch tổng thể, kiến trúc, kết cấu, công nghệ tổ chức thi công ... được giải quyết. Các dự án ĐTXD có một số đặc điểm sau:

+ *Dự án có tính thay đổi*: Dự án xây dựng không tồn tại một cách ổn định cứng, hàng loạt phần tử của nó đều có thể thay đổi trong quá trình thực thi do nhiều nguyên nhân, chẳng hạn các tác nhân từ bên trong như nguồn nhân lực, tài chính, các hoạt động sản xuất... và bên ngoài như môi trường chính trị, kinh tế, công nghệ, kỹ thuật ... và thậm chí cả điều kiện KT-XH.

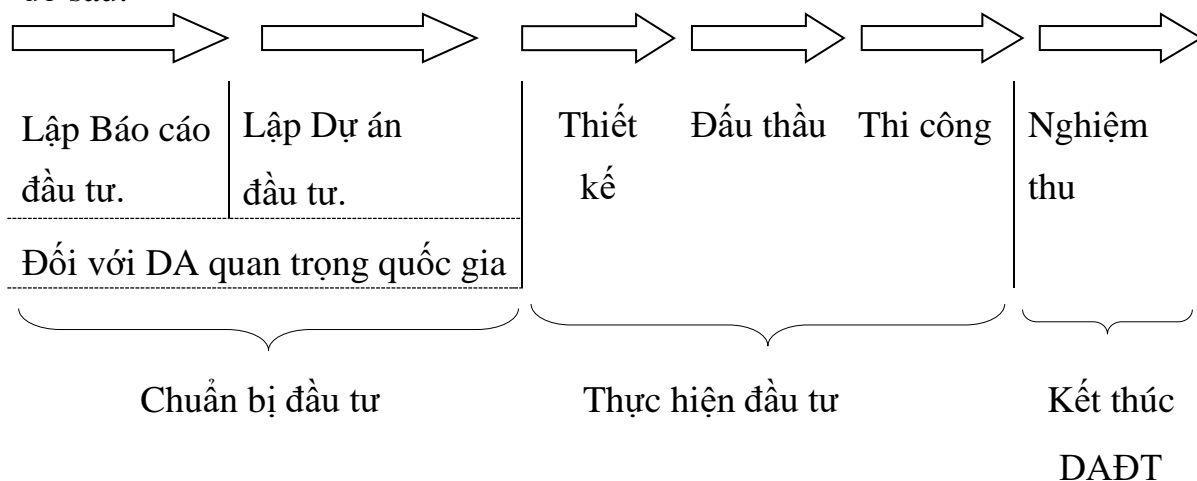
+ *Dự án có tính duy nhất*: Mỗi dự án đều có đặc trưng riêng biệt lại được thực hiện trong những điều kiện khác biệt nhau cả về địa điểm, không gian, thời gian và môi trường luôn thay đổi.

+ *Dự án có hạn chế về thời gian và quy mô*: Mỗi dự án đều có điểm khởi đầu và kết thúc rõ ràng và thường có một số kỳ hạn có liên quan. Có thể ngày hoàn thành được ấn định một cách tùy ý, nhưng nó cũng trở thành điểm trọng tâm của dự án, điểm trọng tâm đó có thể là một trong những mục tiêu của người đầu tư. Mỗi dự án đều được khống chế bởi một khoảng thời gian nhất định, trên cơ sở đó trong quá trình triển khai thực hiện, nó là cơ sở để phân bổ các nguồn lực sao cho hợp lý và có hiệu quả nhất.

+ *Dự án có liên quan đến nhiều nguồn lực khác nhau*: Triển khai dự án là một quá trình thực hiện một chuỗi các đề xuất để thực hiện các mục đích cụ thể nhất định, chính vì vậy để thực hiện được nó chúng ta phải huy động nhiều nguồn lực khác nhau, việc kết hợp hài hòa các nguồn lực đó trong quá trình triển khai là một trong những nhân tố góp phần nâng cao hiệu quả dự án.

1.2.3. Các giai đoạn thực hiện dự án đầu tư xây dựng công trình

Dự án ĐTXD và quá trình ĐTXD của bất kỳ dự án nào cũng bao gồm 3 giai đoạn: Chuẩn bị đầu tư; Thực hiện đầu tư; Kết thúc xây dựng và đưa công trình vào khai thác sử dụng. Quá trình thực hiện DADT có thể mô tả bằng sơ đồ sau:



Sơ đồ 1.1. Quá trình thực hiện dự án đầu tư

** Giai đoạn chuẩn bị đầu tư:*

Đối với các dự án quan trọng quốc gia theo Nghị quyết số 66/2006/QH11 của Quốc hội thì chủ đầu tư phải lập Báo cáo đầu tư trình Chính phủ xem xét để trình Quốc hội thông qua chủ trương và cho phép đầu tư. Đối với dự án nhóm A không có trong quy hoạch ngành được cấp có thẩm quyền phê duyệt thì chủ đầu tư phải báo cáo Bộ quản lý ngành để xem xét, bổ sung quy hoạch theo thẩm quyền hoặc trình Thủ tướng Chính phủ chấp thuận bổ sung quy hoạch trước khi lập dự án ĐTXD công trình. Vị trí, quy mô xây dựng công trình phải phù hợp với quy hoạch xây dựng được cấp có thẩm quyền phê duyệt, nếu chưa có trong quy hoạch xây dựng thì phải được UBND cấp tỉnh chấp thuận.

** Giai đoạn thực hiện đầu tư:*

Sau khi lựa chọn được nhà thầu thiết kế, trên cơ sở dự án được phê duyệt, nhà thầu thiết kế tổ chức thực hiện các công việc tiếp theo của mình. Tùy theo quy mô, tính chất công trình xây dựng, việc thiết kế có thể thực hiện theo một bước, hai bước hay ba bước.

Thiết kế một bước là thiết kế bản vẽ thi công áp dụng đối với công trình chỉ lập Báo cáo kinh tế kỹ thuật.

Thiết kế hai bước bao gồm thiết kế cơ sở và thiết kế bản vẽ thi công áp dụng đối với công trình quy định phải lập dự án đầu tư.

Thiết kế ba bước bao gồm thiết kế cơ sở, thiết kế kỹ thuật và thiết kế bản vẽ thi công áp dụng đối với công trình quy định phải lập dự án và có quy mô là cấp đặc biệt, cấp I và công trình cấp II có kỹ thuật phức tạp do người quyết định đầu tư quyết định.

Chủ đầu tư tổ chức thẩm định phê duyệt thiết kế kỹ thuật đối với công trình thực hiện thiết kế 3 bước hoặc thiết kế bản vẽ thi công đối với công trình thực hiện thiết kế 1 bước, 2 bước.

Người quyết định đầu tư phê duyệt thiết kế bản vẽ thi công cùng với Báo cáo kinh tế - kỹ thuật xây dựng công trình đối với trường hợp thực hiện thiết kế 1 bước.

Chủ đầu tư tổ chức đấu thầu để lựa chọn nhà thầu thi công xây dựng.

Sau khi lựa chọn được nhà thầu thi công, chủ đầu tư tổ chức đàm phán ký kết hợp đồng thi công xây dựng công trình với nhà thầu và tổ chức quản lý thi công xây dựng công trình.

** Giai đoạn kết thúc xây dựng và đưa công trình vào khai thác sử dụng:*

Sau khi công trình được thi công xong theo đúng thiết kế đã được phê duyệt, đảm bảo các yêu cầu về chất lượng, kỹ thuật, mỹ thuật, chủ đầu tư thực hiện công tác bàn giao công trình cho cơ quan quản lý, sử dụng thực hiện khai thác, vận hành công trình với hiệu quả cao nhất.

Như vậy các giai đoạn của quá trình đầu tư có mối liên hệ hữu cơ với nhau, mỗi giai đoạn có tầm quan trọng riêng của nó cho nên không đánh giá quá cao hoặc xem nhẹ một giai đoạn nào và kết quả của giai đoạn này là tiền đề của giai đoạn sau. Trong quá trình quản lý ĐTXD chủ đầu tư luôn đóng vai trò quan trọng và quyết định đến việc nâng cao hiệu quả đầu tư và xây dựng.

1.3. Nội dung quản lý dự án đầu tư xây dựng tại doanh nghiệp

1.3.1. Lập dự án đầu tư

Như đã trình bày trong phần khái niệm dự án đầu tư, nếu xét về mặt hình thức, dự án đầu tư là một tập hồ sơ tài liệu trình bày đề xuất một cách chi tiết và có hệ thống các hoạt động, chi phí theo một kế hoạch để đạt được những kết quả và thực hiện được những mục tiêu nhất định trong tương lai. Nếu xét về mặt nội dung, dự án đầu tư là một tập hợp các hoạt động có liên quan với nhau được kế hoạch hoá nhằm đạt được các mục tiêu đã định bằng việc tạo ra các kết quả cụ thể trong một thời gian nhất định, thông qua việc sử dụng các nguồn lực xác định. Nếu xét trên góc độ quản lý, dự án đầu tư là

một công cụ quản lý việc sử dụng vốn, vật tư, lao động để tạo ra các kết quả tài chính, kinh tế - xã hội trong một thời gian dài [24].

Để lập dự án đầu tư, cần thực hiện các bước sau:

Một là, Chủ đầu tư dự án chuẩn bị lập hồ sơ đầu tư theo các nội dung sau:

- Nghiên cứu về sự cần thiết phải đầu tư và quy mô đầu tư;
- Tiến hành tiếp xúc, thăm dò thị trường trong nước và ngoài nước để xác định nhu cầu tiêu thụ, khả năng cạnh tranh của sản phẩm, tìm nguồn cung ứng thiết bị, vật tư cho sản xuất; xem xét khả năng về nguồn vốn đầu tư và lựa chọn hình thức đầu tư;
- Tiến hành điều tra, khảo sát và chọn địa điểm xây dựng;
- Lập dự án đầu tư;
- Gửi hồ sơ dự án và văn bản trình đến người có thẩm quyền quyết định đầu tư tổ chức cho vay vốn đầu tư và cơ quan thẩm định dự án đầu tư.

Hai là, hoàn tất dự án theo các nội dung chính như sau:

- Báo cáo đầu tư (Báo cáo nghiên cứu tiền khả thi);
- Nghiên cứu về sự cần thiết phải đầu tư, các điều kiện thuận lợi và khó khăn;
- Dự kiến quy mô đầu tư, hình thức đầu tư;
- Chọn khu vực địa điểm xây dựng và dự kiến nhu cầu diện tích sử dụng đất trên cơ sở giảm tới mức tối đa việc sử dụng đất và những ảnh hưởng về môi trường, xã hội và tái định cư (có phân tích, đánh giá cụ thể);
- Phân tích, lựa chọn sơ bộ về công nghệ, kỹ thuật (bao gồm cả cây trồng, vật nuôi nếu có) và các điều kiện cung cấp vật tư thiết bị, nguyên liệu, năng lượng, dịch vụ, hạ tầng;
- Phân tích, lựa chọn sơ bộ các phương án xây dựng;

- Xác định sơ bộ tổng mức đầu tư, phương án huy động các nguồn vốn, khả năng hoàn vốn và trả nợ, thu lãi;

- Tính toán sơ bộ hiệu quả đầu tư về mặt kinh tế - xã hội của dự án;

- Xác định tính độc lập khi vận hành, khai thác của các dự án thành phần hoặc tiểu dự án (nếu có).

Nội dung chủ yếu của dự án đầu tư bao gồm:

- Những căn cứ để xác định sự cần thiết phải đầu tư;

- Lựa chọn hình thức đầu tư;

- Chương trình sản xuất và các yếu tố phải đáp ứng (đối với các dự án có sản xuất);

- Các phương án địa điểm cụ thể (hoặc vùng địa điểm, tuyến công trình) phù hợp với quy hoạch xây dựng (bao gồm cả tài liệu về sự lựa chọn địa điểm, trong đó có đề xuất giải pháp hạn chế tới mức tối thiểu ảnh hưởng đối với môi trường và xã hội);

- Phương án giải phóng mặt bằng, kế hoạch tái định cư (nếu có);

- Phân tích lựa chọn phương án kỹ thuật, công nghệ (bao gồm cả cây trồng, vật nuôi nếu có);

- Các phương án kiến trúc, giải pháp xây dựng, thiết kế sơ bộ của các phương án đề nghị lựa chọn, giải pháp quản lý và bảo vệ môi trường;

- Xác định rõ nguồn vốn (hoặc loại nguồn vốn), khả năng tài chính, tổng mức đầu tư và nhu cầu vốn theo tiến độ. Phương án hoàn trả vốn đầu tư (đối với dự án có yêu cầu thu hồi vốn đầu tư);

- Phương án quản lý khai thác dự án và sử dụng lao động;

- Phân tích hiệu quả đầu tư;

- Các mốc thời gian chính thực hiện đầu tư. Dự án nhóm C phải lập ngay kế hoạch đấu thầu. Dự án nhóm A, B có thể lập kế hoạch đấu thầu sau khi có

quyết định đầu tư (tùy điều kiện cụ thể của dự án). Thời gian khởi công (chậm nhất), thời hạn hoàn thành đưa công trình vào khai thác sử dụng (chậm nhất);

- Kiến nghị hình thức quản lý thực hiện dự án;
- Xác định chủ đầu tư;
- Môi quan hệ và trách nhiệm của các cơ quan liên quan đến dự án.

1.3.2. Thẩm định dự án đầu tư

Thẩm định dự án đầu tư, nhất là hoạt động thẩm định tài chính dự án đầu tư là hoạt động kinh tế quan trọng. Nó nhằm đánh giá tính khả thi về mặt tài chính là cơ sở đánh giá hiệu quả KTXH của dự án. Có thể định nghĩa một cách khái quát về hoạt động thẩm định dự án đầu tư như sau: “Thẩm định dự án đầu tư là việc tổ chức xem xét đánh giá một cách khách quan, khoa học và toàn diện các nội dung cơ bản có ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng thực hiện và hiệu quả của dự án để từ bỏ ra quyết định đầu tư, cho phép đầu tư hoặc tài trợ vốn cho dự án” [25].

Đây là một quá trình kiểm tra, đánh giá các nội dung cơ bản của dự án một cách độc lập, tách biệt với quá trình soạn thảo dự án. Thẩm định dự án tạo cơ sở vững chắc cho hoạt động đầu tư có hiệu quả. Các kết luận rút ra từ quá trình thẩm định là cơ sở để các đơn vị, cơ quan có thẩm quyền của nhà nước ra quyết định đầu tư, cho phép đầu tư hoặc tài trợ cho dự án.

Mục đích quan trọng nhất của hoạt động thẩm định dự án đầu tư là nhằm lựa chọn được dự án có tính khả thi cao. Bởi vậy, trong quá trình tiến hành các hoạt động thẩm định các dự án cần phải đạt được các mục đích cơ bản như sau:

- Đánh giá tính hợp lý của dự án. Tính hợp lý được thể hiện ở từng nội dung và phương thức tính toán của dự án;
- Đánh giá tính hiệu quả của dự án. Hiệu quả của dự án được xem xét trên hai phương diện: hiệu quả tài chính và hiệu quả KT-XH của dự án;

- Đánh giá khả năng thực hiện của dự án. Đây là mục đích hết sức quan trọng trong thẩm định dự án. Một dự án hợp lý và hiệu quả cần phải có khả năng thực hiện. Tính hợp lý và hiệu quả là hai điều kiện quan trọng để dự án có thể thực hiện được. Nhưng khả năng thực hiện của dự án còn phải xem xét đến các kế hoạch tổ chức thực hiện, nguồn nhân lực, môi trường pháp lý cho dự án...

Xuất phát từ vai trò và đặc điểm của hoạt động ĐTXD công trình, công tác chuẩn bị đầu tư là một trong những nội dung quan trọng của công tác quản lý đầu tư xây dựng. Thẩm định dự án là giai đoạn tiếp theo của quá trình soạn thảo dự án. Kết quả của công tác thẩm định dự án đầu tư sẽ là cơ sở để ra quyết định chấp thuận hay bác bỏ dự án đầu tư. Chính vì vậy, yêu cầu chung được đặt ra đối với công tác thẩm định dự án đầu tư là:

- Lựa chọn được các dự án đầu tư có tính khả thi cao (có khả năng thực hiện, đem lại hiệu quả và hiệu quả chắc chắn);
- Loại bỏ được các dự án đầu tư không khả thi, nhưng không bỏ lỡ mất các cơ hội đầu tư có lợi.

Công tác thẩm định dự án tập trung vào các nội dung:

- Thẩm định thị trường của dự án;
- Thẩm định khía cạnh kỹ thuật của dự án;
- Thẩm định về phương diện tổ chức, quản lý thực hiện dự án;
- Thẩm định tài chính của dự án;
- Thẩm định về các chỉ tiêu KT-XH của dự án.

1.3.3. Thực hiện đầu tư

**** Lập kế hoạch quản lý dự án***

Lập kế hoạch là giai đoạn thứ hai của quy trình quản lý dự án và là sự khởi đầu cần thiết để hành động. Nói chung, việc lập kế hoạch dự án luôn

được bắt đầu bằng mục tiêu đã được xác định sau cùng, và kế hoạch đó phải trả lời được câu hỏi: “Căn cứ vào mục tiêu của chúng ta về ..., chúng ta cần phải hoàn thành những nhiệm vụ nào?”.

Cụ thể hơn, những người lập kế hoạch phải xác định trình tự và thời hạn phải hoàn tất những nhiệm vụ này. Ở đây, người lập kế hoạch tách mục tiêu đã định thành những nhiệm vụ chính. Điều không kém phần quan trọng nữa là cần phân biệt khung thời gian của dự án với thời hạn mà mỗi nhiệm vụ phải hoàn tất, sao cho mục tiêu tổng thể của dự án được thực hiện đúng theo lịch trình.

Quy trình lập kế hoạch quản lý dự án gồm 4 bước: Xác định mục tiêu, thực hiện, điều chỉnh, kiểm tra. Các bước được thực hiện, một cách tuần tự, trong đó việc xác định mục tiêu có vai trò quan trọng bởi vì nó được thực hiện theo định kỳ, còn các bước khác thì mang tính thường xuyên.

Như vậy, lập kế hoạch quản lý dự án không chỉ là lập kế hoạch mà còn là quá trình tổ chức, thực hiện và theo dõi, đánh giá kết quả. Lập kế hoạch là lựa chọn một trong những phương án hoạt động cho tương lai của toàn bộ dự án. Còn tổ chức thực hiện dự án được thể hiện bằng hệ thống các chính sách áp dụng trong các thời kỳ kế hoạch nhằm đạt được các mục tiêu đặt ra một cách có hiệu quả cao nhất. Lập kế hoạch quản lý dự án thể hiện ý đồ của chủ đầu tư về sự phát triển trong tương lai của dự án và các giải pháp để thực hiện. Nó xác định xem một quá trình phải làm gì? làm như thế nào? khi nào làm và ai sẽ làm?

Việc lập kế hoạch quản lý dự án sẽ giúp nâng cao hiệu quả sử dụng các nguồn lực, là công cụ động viên và kiểm soát việc thực hiện dự án; góp phần thúc đẩy mối quan hệ giữa các thành viên thực hiện dự án, giữa dự án với các đối tác và dự án với những người hưởng lợi. Bên cạnh đó còn giúp dự án hoàn thành đúng hạn, các công việc không bị gián đoạn/chậm trễ, giảm thiểu các

công việc phải làm lại, hạn chế nhầm lẫn và sai lầm, tăng mức độ hiểu biết của mọi người về tình trạng của dự án. Đồng thời, đảm bảo tiến trình dự án có ý nghĩa và đúng hạn, biết được thời gian thực hiện các phần việc chính của dự án, biết được cách thức phân phối chi phí của dự án cũng như xác định rõ trách nhiệm và quyền lợi của mọi người. Biết rõ ai làm? làm gì? khi nào? và chi phí bao nhiêu. Hợp nhất các công việc để đảm bảo chất lượng dự án theo yêu cầu của chủ đầu tư.

** Tổ chức thực hiện*

Trong giai đoạn này cần đảm bảo các hoạt động cụ thể sau:

- Tổ chức bộ máy quản lý dự án

Về nguyên tắc người quản lý dự án là chủ đầu tư được cơ quan nhà nước có thẩm quyền giao và là người sở hữu vốn hoặc là người được giao quản lý và sử dụng vốn để đầu tư xây dựng công trình, trên nguyên tắc:

Căn cứ vào điều kiện năng lực của tổ chức, cá nhân, yêu cầu của dự án người quyết định đầu tư xây dựng quyết định lựa chọn một trong hai hình thức quản lý dự án đầu tư. Nếu chủ đầu tư không đủ điều kiện về năng lực thì chủ đầu tư thuê tổ chức tư vấn quản lý dự án đầu tư. Đối với trường hợp này trách nhiệm và quyền lợi của chủ đầu tư và đơn vị tư vấn quản lý dự án được thể hiện trong hợp đồng kinh tế. Nếu chủ đầu tư có đủ điều kiện về năng lực quản lý thì trực tiếp quản lý dự án, trong trường hợp này chủ đầu tư có thể thành lập ban quản lý dự án. Ban quản lý dự án thực hiện một số nhiệm vụ do chủ đầu tư giao cho và chịu trách nhiệm trước pháp luật.

- Tổ chức đấu thầu trong xây dựng.

Mục tiêu của đấu thầu nhằm thực hiện tính cạnh tranh, công bằng và minh bạch trong quá trình lựa chọn nhà thầu phù hợp, đảm bảo hiệu quả kinh tế của dự án.

Đấu thầu rộng rãi, là hình thức đấu thầu không hạn chế số lượng nhà

thầu tham gia. Bên mời thầu phải thông báo công khai về điều kiện, thời gian dự thầu trên phương tiện thông tin đại chúng tối thiểu là 10 ngày trước khi phát hành hồ sơ mời thầu, đây là hình thức chủ yếu trong đấu thầu.

Đấu thầu hạn chế, là hình thức mà bên mời thầu mời một số nhà thầu (tối thiểu là 5) có đủ năng lực tham dự. Danh sách nhà thầu tham dự phải được người có thẩm quyền hoặc cấp có thẩm quyền chấp thuận. Hình thức này chỉ được áp dụng trong những điều kiện: Chỉ có một nhà thầu có khả năng đáp ứng được yêu cầu của gói thầu; các nguồn vốn sử dụng yêu cầu phải tiến hành đấu thầu hạn chế của gói thầu mà việc đấu thầu hạn chế có lợi thế.

- Công tác giải phóng mặt bằng xây dựng

Việc đền bù giải phóng mặt bằng xây dựng phải đảm bảo lợi ích của Nhà nước, quyền và lợi ích hợp pháp của tổ chức, cá nhân có liên quan. Đối với nhà ở của tổ chức, cá nhân phải giải quyết chỗ ở mới ổn định, có điều kiện chỗ ở bằng hoặc tốt hơn chỗ ở cũ, hỗ trợ tạo việc làm, ổn định đời sống cho người phải di chuyển, trừ trường hợp có thỏa thuận khác giữa các bên có liên quan.

** Tổ chức thanh quyết toán*

Việc thanh quyết toán công trình được thực hiện nghiêm ngặt theo quy định của pháp luật hiện hành. Việc thanh toán vốn cho các dự án được đầu tư bằng vốn NSNN được thực hiện duy nhất là hệ thống Kho bạc Nhà nước.

** Kiểm soát*

Kiểm soát trong việc thực hiện dự án đầu tư xây dựng là hoạt động nhằm mục đích soát xét lại hoạt động đầu tư đang và sẽ thực hiện nhằm đưa ra những điều chỉnh cần thiết và phù hợp với tình hình thực tiễn. Đồng thời kiểm soát còn nhằm kiểm tra việc sử dụng tiền vốn, lao động, vật tư, thiết bị, công tác kiểm soát, thiết kế và thi công xây lắp. Kiểm tra thiết bị, hàng tồn kho, ứ đọng, mất mát, nhất là đối với thiết bị chưa đưa vào sử dụng. Kiểm tra

việc thực hiện các thủ tục đầu tư xây dựng cơ bản. Việc kiểm soát này tập trung vào các nội dung sau:

Một là, về chủ trương đầu tư xây dựng cơ bản cần làm rõ nguồn vốn đầu tư, nguồn vật tư, cơ quan cấp phép xây dựng, thời hạn thi công, hiệu quả đầu tư sau khi công trình hoàn thành.

Hai là, về thủ tục đầu tư xây dựng cơ bản, cần tiến hành kiểm soát để đảm bảo công trình xây dựng có đầy đủ giấy phép theo quy định của pháp luật.

Bà là, về sử dụng vốn, vật tư, thiết bị, lao động. Kiểm tra việc sử dụng các nguồn vốn trong xây dựng cơ bản để tránh những trường hợp sử dụng tùy tiện, trái quy định nguồn vốn đầu tư xây dựng. Cũng như kiểm tra nguồn lao động cũng như hiệu suất sử dụng lao động trong quá trình xây dựng công trình, đồng thời kiểm tra khối lượng và số lượng trang thiết bị, mức sử dụng vật tư so với quy định.

Đặc biệt, đối với doanh nghiệp thực hiện dự án thì trong giai đoạn quản lý thi công xây dựng công trình tập trung vào giám sát những vấn đề như:

Về chất lượng công trình: Đi sâu vào giám sát việc đáp ứng yêu cầu về tiêu chuẩn, quy chuẩn, quy phạm xây dựng công trình, việc cấp phối vật liệu đúng quy định ban hành tại các thời điểm thi công, thi công theo đúng kích thước được duyệt tại bản vẽ kỹ thuật thi công.

Về tiến độ thi công công trình: Tiến độ thi công phải phù hợp với tổng tiến độ của dự án đã được duyệt. Những trường hợp kéo dài thi công phải có lý do chính đáng và phải có chấp thuận của người quyết định đầu tư bằng văn bản; khuyến khích thúc đẩy nhanh tiến độ thi công nhưng phải đảm bảo chất lượng công trình.

Về quản lý khối lượng thi công xây dựng công trình: Thi công xây dựng phải theo khối lượng của thiết kế được duyệt hay khối lượng trúng thầu. Giám sát nghiệm thu khối lượng giữa chủ đầu tư và đơn vị thi công phải dựa

trên nguyên tắc khối lượng thực tế có trên hiện trường. Trường hợp khối lượng thực tế vượt khối lượng trúng thầu hoặc khối lượng trong bản vẽ thiết kế được duyệt phải được phê duyệt của cấp có thẩm quyền.

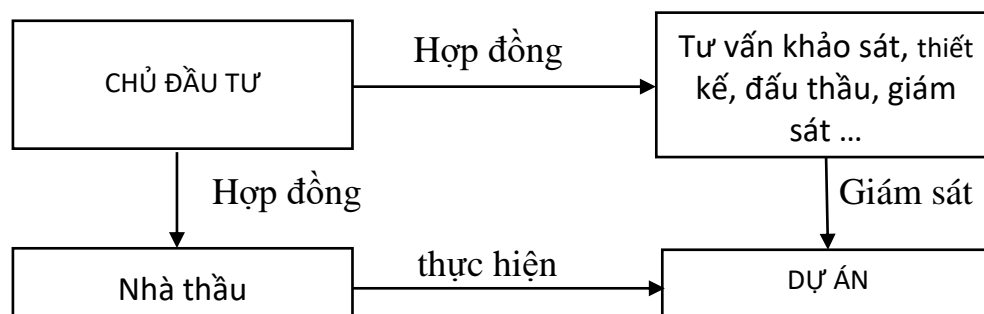
1.4. Các hình thức quản lý thực hiện dự án

1.4.1. Chủ đầu tư trực tiếp quản lý thực hiện dự án [4, 22]

Đây là mô hình QLDA mà chủ đầu tư hoặc tự thực hiện dự án (tự sản xuất, tự xây dựng, tự tổ chức giám sát và tự chịu trách nhiệm trước pháp luật) hoặc chủ đầu tư lập ra ban QLDA để quản lý việc thực hiện các công việc dự án theo sự uỷ quyền. Mô hình này thường được áp dụng cho các dự án quy mô nhỏ, đơn giản về kỹ thuật và gắn với chuyên môn của chủ dự án, đồng thời CĐT có đủ năng lực chuyên môn kỹ năng và kinh nghiệm QLDA.

Đối với mô hình này chủ đầu tư thành lập ban quản lý dự án để giúp chủ đầu tư làm đầu mối quản lý dự án. Ban quản lý dự án phải có năng lực tổ chức thực hiện nhiệm vụ QLDA theo yêu cầu của chủ đầu tư. Ban QLDA có thể thuê tư vấn quản lý, giám sát một số phần việc mà Ban QLDA không có đủ điều kiện, năng lực để thực hiện nhưng phải được sự đồng ý của CĐT.

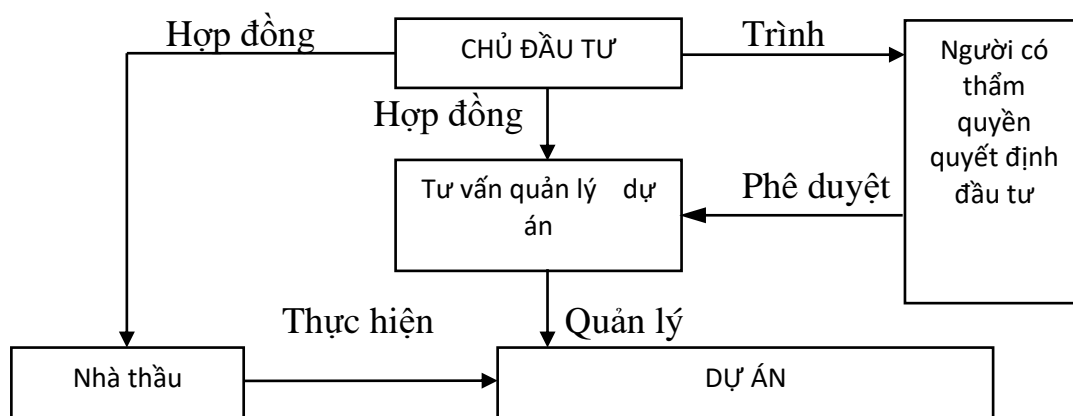
Đối với dự án có quy mô nhỏ, đơn giản có tổng mức đầu tư dưới 7 tỷ đồng thì chủ đầu tư có thể không lập Ban quản lý dự án mà sử dụng bộ máy chuyên môn của mình để quản lý, điều hành dự án hoặc thuê người có chuyên môn, kinh nghiệm để giúp quản lý thực hiện dự án.



Sơ đồ 1.2: Hình thức chủ đầu tư trực tiếp quản lý thực hiện dự án

1.4.2. Chủ đầu tư thuê tổ chức tư vấn quản lý điều hành dự án

Trong trường hợp này, tổ chức tư vấn phải có đủ điều kiện năng lực tổ chức quản lý phù hợp với quy mô, tính chất của dự án. Trách nhiệm, quyền hạn của tư vấn quản lý dự án được thực hiện theo hợp đồng thỏa thuận giữa hai bên. Tư vấn quản lý dự án được thuê là tổ chức, cá nhân tư vấn tham gia quản lý nhưng phải được chủ đầu tư chấp thuận và phù hợp với hợp đồng đã ký với chủ đầu tư. Khi áp dụng hình thức thuê tư vấn quản lý dự án, chủ đầu tư vẫn phải sử dụng các đơn vị chuyên môn thuộc bộ máy của mình hoặc chỉ định đầu mối để kiểm tra, theo dõi việc thực hiện hợp đồng của tư vấn QLDA.



Sơ đồ 1.3: Chủ đầu tư thuê tổ chức tư vấn quản lý điều hành dự án

Bên cạnh hai mô hình quản lý dự án nêu trên còn có một số mô hình quản lý khác như:

* *Mô hình chìa khoá trao tay*: Mô hình này là hình thức tổ chức trong đó nhà quản lý không chỉ là đại diện toàn quyền của chủ đầu tư - chủ dự án mà còn là "chủ" của dự án. Hình thức chìa khoá trao tay được áp dụng khi chủ đầu tư được phép tổ chức đấu thầu để chọn nhà thầu thực hiện tổng thầu toàn bộ dự án từ khảo sát thiết kế, mua sắm vật tư, thiết bị, xây lắp cho đến khi bàn giao công trình đưa vào khai thác, sử dụng. Tổng thầu thực hiện dự án có thể giao thầu lại việc khảo sát, thiết kế hoặc một phần khối lượng công tác xây lắp cho các nhà thầu phụ.

Đối với các dự án sử dụng các nguồn vốn ngân sách Nhà nước, vốn tín dụng do Nhà nước bảo lãnh, vốn tín dụng đầu tư phát triển của Nhà nước, khi áp dụng hình thức chìa khoá trao tay chỉ thực hiện đối với các dự án nhóm C, các trường hợp khác phải được Thủ tướng Chính phủ cho phép. Chủ đầu tư có trách nhiệm tổ chức nghiệm thu và nhận bàn giao khi dự án hoàn thành đưa vào sử dụng.

* *Mô hình quản lý dự án đầu tư theo chức năng*: Mô hình quản lý này có đặc điểm:

- Dự án đầu tư được đặt vào một phòng chức năng nào đó trong cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp (tùy thuộc vào tính chất của dự án)

- Các thành viên quản lý dự án được điều động tạm thời từ các phòng chức năng khác nhau đến và họ vẫn thuộc quyền quản lý của phòng chức năng nhưng lại đảm nhận phần việc chuyên môn của mình trong quá trình quản lý điều hành dự án

* *Mô hình tự thực hiện dự án*: Chủ đầu tư có đủ khả năng hoạt động sản xuất xây dựng phù hợp với yêu cầu của dự án thì được áp dụng hình thức tự thực hiện dự án. Hình thức tự thực hiện dự án chỉ áp dụng đối với các dự án sử dụng vốn hợp pháp của chính chủ đầu tư (vốn tự có, vốn vay, vốn huy động từ các nguồn khác). Khi thực hiện hình thức tự thực hiện dự án (tự sản xuất, tự xây dựng), chủ đầu tư phải tổ chức giám sát chặt chẽ việc sản xuất, xây dựng và chịu trách nhiệm trước pháp luật về chất lượng sản phẩm, chất lượng công trình xây dựng.

* *Mô hình quản lý dự án theo ma trận*: Mô hình này kết hợp giữa mô hình quản lý dự án theo chức năng và mô hình quản lý chuyên trách dự án. Từ sự kết hợp này hình thành hai loại ma trận: ma trận mạnh và ma trận yếu.

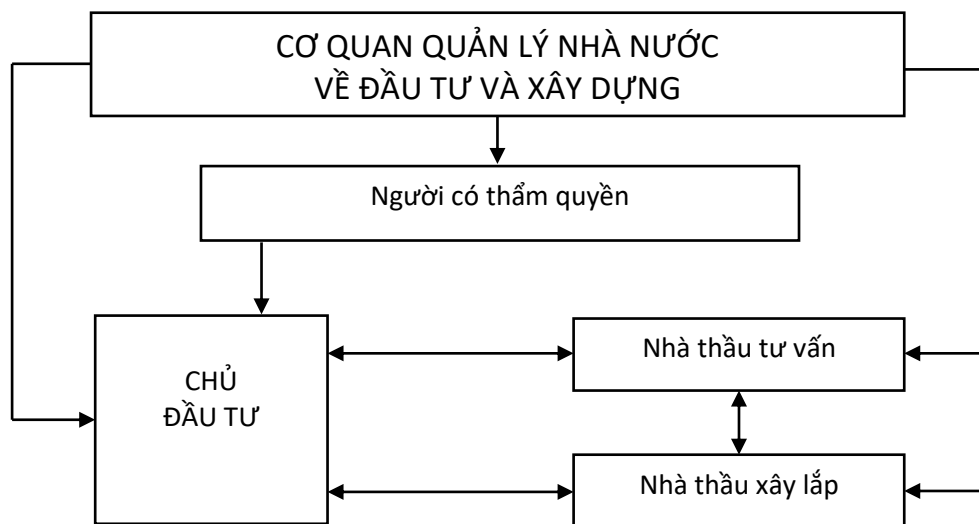
Những mô hình trên có những điểm mạnh và điểm yếu nhất định, do đó để lựa chọn được mô hình phù hợp cần lựa chọn trên những căn cứ rõ ràng.

1.4.3. Căn cứ để lựa chọn mô hình quản lý dự án

Để lựa chọn mô hình quản lý dự án cần dựa vào những nhân tố cơ bản như quy mô dự án, thời gian thực hiện, công nghệ sử dụng, độ bất định và rủi ro của dự án, địa điểm thực hiện dự án, nguồn lực và chi phí cho dự án, số lượng dự án thực hiện trong cùng thời kỳ và tầm quan trọng của nó. Ngoài ra cũng cần phân tích các tham số quan trọng khác là phương thức thống nhất các nỗ lực, cơ cấu quyền lực, mức độ ảnh hưởng và hệ thống thông tin.

1.5. Các chủ thể tham gia quản lý dự án đầu tư xây dựng

Quá trình quản lý đầu tư và xây dựng của một dự án có sự tham gia của nhiều chủ thể khác nhau. Có thể khái quát mô hình các chủ thể tham gia quản lý dự án đầu tư như sau:



Sơ đồ 1.4. Các chủ thể tham gia quản lý dự án

1.5.1. Thẩm quyền quyết định đầu tư xây dựng công trình [4]

* Đối với các dự án sử dụng vốn ngân sách nhà nước:

- Thủ tướng Chính phủ quyết định đầu tư các dự án quan trọng quốc gia theo Nghị quyết của Quốc hội và các dự án quan trọng khác;
- Bộ trưởng, Thủ trưởng cơ quan cấp Bộ quyết định đầu tư các dự án nhóm A, B, C. Bộ trưởng, Thủ trưởng cơ quan cấp Bộ được uỷ quyền hoặc

phân cấp quyết định đầu tư đối với các dự án nhóm B, C cho cơ quan cấp dưới trực tiếp;

- Chủ tịch Ủy ban nhân dân các cấp quyết định đầu tư các dự án nhóm A, B, C trong phạm vi và khả năng cân đối ngân sách của địa phương sau khi thông qua Hội đồng nhân dân cùng cấp. Chủ tịch Ủy ban nhân dân cấp tỉnh, cấp huyện được uỷ quyền hoặc phân cấp quyết định đầu tư đối với các dự án nhóm B, C cho cơ quan cấp dưới trực tiếp;

- Tùy theo điều kiện cụ thể của từng địa phương, Chủ tịch Ủy ban nhân dân cấp tỉnh quy định cụ thể cho Chủ tịch Ủy ban nhân dân cấp huyện, cấp xã được quyết định đầu tư các dự án có sử dụng nguồn vốn hỗ trợ từ ngân sách cấp trên.

* Các dự án sử dụng vốn khác, vốn hỗn hợp chủ đầu tư tự quyết định đầu tư và chịu trách nhiệm.

* Người có thẩm quyền quyết định đầu tư chỉ được quyết định đầu tư khi đã có kết quả thẩm định dự án. Riêng đối với các dự án sử dụng vốn tín dụng, tổ chức cho vay vốn thẩm định phương án tài chính và phương án trả nợ để chấp thuận cho vay hoặc không cho vay trước khi người có thẩm quyền quyết định đầu tư.

1.5.2. Chủ đầu tư

Tùy theo đặc điểm tính chất công trình, nguồn vốn mà chủ đầu tư được quy định cụ thể như sau:

Đối với các dự án sử dụng vốn ngân sách nhà nước thì chủ đầu tư xây dựng công trình do người quyết định đầu tư quyết định trước khi lập dự án đầu tư xây dựng công trình phù hợp với quy định của Luật Ngân sách nhà nước cụ thể như sau: [4]

- Đối với dự án do Thủ tướng Chính phủ quyết định đầu tư thì chủ đầu tư là một trong các cơ quan, tổ chức sau: Bộ, cơ quan ngang bộ, cơ quan thuộc

Chính phủ, cơ quan khác ở Trung ương (gọi chung là cơ quan cấp Bộ), Ủy ban nhân dân tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương và doanh nghiệp nhà nước.

- Đối với dự án do Bộ trưởng, Thủ trưởng cơ quan cấp Bộ, Chủ tịch Ủy ban nhân dân các cấp quyết định đầu tư thì chủ đầu tư là đơn vị quản lý, sử dụng công trình.

Trường hợp chưa xác định được đơn vị quản lý, sử dụng công trình hoặc đơn vị quản lý, sử dụng công trình không đủ điều kiện làm chủ đầu tư thì người quyết định đầu tư lựa chọn đơn vị có đủ điều kiện làm chủ đầu tư. Trong trường hợp đơn vị quản lý, sử dụng công trình không đủ điều kiện làm chủ đầu tư, người quyết định đầu tư giao nhiệm vụ cho đơn vị sẽ quản lý, sử dụng công trình có trách nhiệm cử người tham gia với chủ đầu tư để quản lý đầu tư xây dựng công trình và tiếp nhận, quản lý, sử dụng khi công trình hoàn thành.

Các dự án sử dụng vốn tín dụng thì người vay vốn là chủ đầu tư.

Các dự án sử dụng vốn khác thì chủ đầu tư là chủ sở hữu vốn hoặc là người đại diện theo quy định của pháp luật.

Đối với các dự án sử dụng vốn hỗn hợp thì chủ đầu tư do các thành viên góp vốn thoả thuận cử ra hoặc là người có tỷ lệ góp vốn cao nhất.

1.5.3. Doanh nghiệp xây dựng và tổ chức tư vấn đầu tư xây dựng.

* Doanh nghiệp xây dựng: Là doanh nghiệp được thành lập theo quy định của pháp luật, có đăng ký kinh doanh về xây dựng. Doanh nghiệp xây dựng có mối quan hệ với rất nhiều đối tác khác nhau nhưng trực tiếp nhất là chủ đầu tư. Doanh nghiệp chịu sự kiểm tra giám sát thường xuyên về chất lượng công trình xây dựng của chủ đầu tư, tổ chức thiết kế, cơ quan giám định Nhà nước theo phân cấp quản lý.

* Tổ chức tư vấn: Là tổ chức nghề nghiệp có tư cách pháp nhân, có đăng ký kinh doanh về tư vấn đầu tư và xây dựng theo quy định của pháp luật. Tổ

chức tư vấn chịu sự kiểm tra thường xuyên của chủ đầu tư và cơ quan quản lý nhà nước.

1.5.4. Môi quan hệ của chủ đầu tư đối với các cơ quan chủ thể liên quan

Chủ đầu tư dự án là chủ thể chịu trách nhiệm xuyên suốt trong quá trình hình thành và quản lý dự án đầu tư xây dựng, có trách nhiệm phối hợp với các cơ quan tổ chức tham gia quản lý và chịu sự quản lý của nhiều Bộ, ngành, các cơ quan liên quan mà trực tiếp là người quyết định đầu tư.

Đối với các dự án đầu tư xây dựng công trình nói chung thì môi quan hệ đối với các chủ thể liên quan được thể hiện cụ thể như sau:

- Đối với cơ quan quản lý nhà nước về đầu tư xây dựng: Trong lĩnh vực đầu tư xây dựng có khá nhiều cơ quan quản lý nhà nước tham gia vào quá trình quản lý như Bộ Kế hoạch và Đầu tư; Bộ Xây dựng; Bộ Tài chính và các Cơ quan quản lý chuyên ngành. Mỗi cơ quan sẽ có những chức năng và nhiệm vụ khác nhau. Như Bộ Kế hoạch và Đầu tư sẽ quyết định Chủ đầu tư và quy định nhiệm vụ, quyền hạn và chỉ đạo Chủ đầu tư trong quá trình quản lý. Hay Bộ Xây dựng sẽ có chức năng và nhiệm vụ quản lý lĩnh vực liên quan đến chất lượng, quy trình xây dựng cơ bản, Bộ Tài chính sẽ quản lý vấn đề liên quan đến giá cả xây dựng, ngân sách....hoặc các bộ quản lý chuyên ngành sẽ quản lý vấn đề liên quan đến ngành, lĩnh vực do mình quản lý. Còn Chủ đầu tư có trách nhiệm báo cáo với cơ quan quản lý nhà nước có thẩm quyền về hoạt động của mình;

- Đối với tổ chức tư vấn đầu tư và xây dựng: Ngoài việc tuân thủ các quy định, quy chuẩn, tiêu chuẩn của chuyên ngành, lĩnh vực mà mình đang thực hiện, tư vấn còn có trách nhiệm thực hiện các nhiệm vụ mà Chủ đầu tư giao thông qua hợp đồng; đồng thời đề xuất những ý kiến phù hợp, hiệu quả trong việc thực hiện hợp đồng với Chủ đầu tư.

- Đối với doanh nghiệp xây dựng: Đây là mối quan hệ Chủ đầu tư trực tiếp điều hành quản lý, doanh nghiệp có nghĩa vụ thực hiện các nội dung trong hợp đồng đã ký kết với Chủ đầu tư.

1.6. Các tiêu chí đánh giá công tác quản lý dự án xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi

Tùy vào từng công trình xây dựng cơ bản cụ thể mà có những chỉ tiêu đánh giá hiệu quả dự án cũng như chỉ tiêu đánh giá công tác quản lý dự án khác nhau; Đối với dự án xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi, ngoài tiêu chí then chốt là đáp ứng tiến độ theo kế hoạch thì cần phải đảm bảo các tiêu chí cơ bản như sau:

1.6.1. Tiêu chí về hiệu quả kinh tế

- Đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế thành phố Hải Phòng trong từng thời kỳ;

- Tạo thành hệ thống hạ tầng kỹ thuật đồng bộ, hiện đại, phù hợp với sự phát triển KT-XH;

- Có hiệu quả kinh tế, huy động được nhiều nguồn vốn từ các thành phần kinh tế khác nhau.

1.6.2. Tiêu chí về mặt xã hội

- Phát triển công trình kết cấu hạ tầng đi đôi với công bằng xã hội, giảm đói nghèo, nâng cao mức sống cho người dân;

- Sử dụng hợp lý tài nguyên, quỹ đất cho phát triển cơ sở hạ tầng;

- Tái định cư giải phóng mặt bằng hợp lý nhằm hạn chế thấp nhất sự ảnh hưởng tiêu cực đến cư dân có đất bị thu hồi.

1.6.3. Tiêu chí về môi trường

- Hạn chế tác động môi trường: không khí, nước, tiếng ồn;

- Bảo vệ môi trường sinh thái, cảnh quan.

1.6.4. Tiêu chí khác

- Đảm bảo chất lượng công trình xây dựng;
- Quản lý khai thác của các doanh nghiệp tham gia đầu tư – quản lý – khai thác hệ thống công trình kết cấu hạ tầng.

KẾT LUẬN

Trong chương 1 đã đưa ra các cơ sở lý luận về Dự án đầu tư và quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình. Trong đó nêu các khái niệm về Dự án đầu tư xây dựng công trình, vai trò của Dự án đầu tư trong nền kinh tế đất nước, trình tự các bước tiến hành thực hiện một dự án đầu tư xây dựng từ các giai đoạn chuẩn bị đầu tư, giai đoạn thực hiện đầu tư đến giai đoạn kết thúc đầu tư đưa công trình vào khai thác sử dụng. Nêu rõ vai trò, nhiệm vụ của Chủ đầu tư trong công tác quản lý thực hiện dự án với hai hình thức Chủ đầu tư trực tiếp quản lý thực hiện dự án và Chủ đầu tư thuê tổ chức tư vấn quản lý điều hành dự án. Luật xây dựng số 16/2003/QH11 đã chỉ rõ Người quyết định đầu tư có thẩm quyền quyết định hình thức quản lý dự án trong dự án đầu tư xây dựng. Cuối Chương 1 đã đưa ra các tiêu chí (về tiến độ thực hiện, về hiệu quả kinh tế, về mặt xã hội, về môi trường, về chất lượng công trình) để làm cơ sở đánh giá thực trạng công tác quản lý dự án xây dựng hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới Ngã 5 – Sân bay Cát Bi sẽ được trình bày cụ thể tại Chương 2.

Chương 2

ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN LÝ DỰ ÁN XÂY DỰNG CƠ SỞ HẠ TẦNG KỸ THUẬT KHU ĐÔ THỊ MỚI NGÃ 5 - SÂN BAY CÁT BI

2.1. Giới thiệu chung về Công ty TNHH MTV Thương mại Đầu tư Phát triển Đô thị và Dự án xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi

2.1.1. Giới thiệu chung về Công ty TNHH MTV Thương mại Đầu tư Phát triển Đô thị

Tên đơn vị: Công ty TNHH một thành viên Thương mại Đầu tư Phát triển Đô thị.

- Địa chỉ trụ sở chính: Số 52 Điện Biên Phủ, Minh Khai, Hồng Bàng, thành phố Hải Phòng.

- Điện thoại: 031.3842155; Fax: 031.3747228.

- Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh: Số 0200101661 do Sở Kế hoạch và Đầu tư cấp đổi lần thứ 5 ngày 27/3/2014.

- Ngành nghề kinh doanh: Quản lý đầu tư xây dựng cơ bản các dự án về phát triển hạ tầng đô thị; Kinh doanh hàng công nghệ phẩm, nông sản thực phẩm, thực phẩm công nghệ, ăn uống và dịch vụ thương nghiệp; Tư vấn đầu tư; Xây dựng dân dụng, công nghiệp, giao thông, cơ sở hạ tầng kỹ thuật; Kinh doanh bất động sản, vật liệu xây dựng, thiết bị văn phòng, nguyên liệu phục vụ sản xuất công nghiệp. Kinh doanh siêu thị, trung tâm thương mại. Xuất nhập khẩu, mua bán, sửa chữa ô tô, mô tô, xe máy và các loại có động cơ khác. Kinh doanh xăng dầu, gas và các sản phẩm liên quan; Vật liệu xây dựng, các trang thiết bị sinh hoạt, trang trí nội thất. Dịch vụ: Quảng cáo trong phạm vi toàn quốc; quảng cáo Panô ngoài trời; cho thuê văn phòng, nhà ở, hội trường, hội thảo quốc tế, nhà hàng, khách sạn, giải khát, ăn uống, quán Bar.

2.1.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty

Ngày 22/12/1995, Thủ tướng Chính phủ phê duyệt quyết định số 608/TTg về phát triển thành phố Hải Phòng theo quy hoạch tổng thể đến năm 2010. Theo đó thành phố phải xây dựng thêm 1 triệu m² nhà ở mới vào năm 2000 và 3,54 triệu m² vào năm 2010 trên cơ sở xây dựng các khu dân cư mới hiện đại với các điều kiện về cơ sở hạ tầng đồng bộ.

Ngày 17/12/1997, Thủ tướng Chính phủ đã có Quyết định số 1100/TTg về việc phê duyệt Dự án xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi, thành phố Hải Phòng và giao cho Công ty Thương mại Đầu tư Phát triển Đô thị làm chủ đầu tư. Hình thức tổ chức quản lý thực hiện dự án là Chủ đầu tư trực tiếp quản lý thực hiện Dự án.

Theo lộ trình đổi mới và sắp xếp lại doanh nghiệp, ngày 28/6/2010, doanh nghiệp được thay đổi mô hình quản lý doanh nghiệp sang Công ty TNHH và được đổi tên thành Công ty TNHH MTV Thương mại Đầu tư Phát triển Đô thị (Quyết định số 997/QĐ-UBND ngày 28/6/2010 của Ủy ban nhân dân thành phố Hải Phòng). Nhiệm vụ của Công ty là kinh doanh bất động sản, xây dựng và quản lý các Dự án đầu tư phát triển đô thị mới trên địa bàn thành phố Hải Phòng.

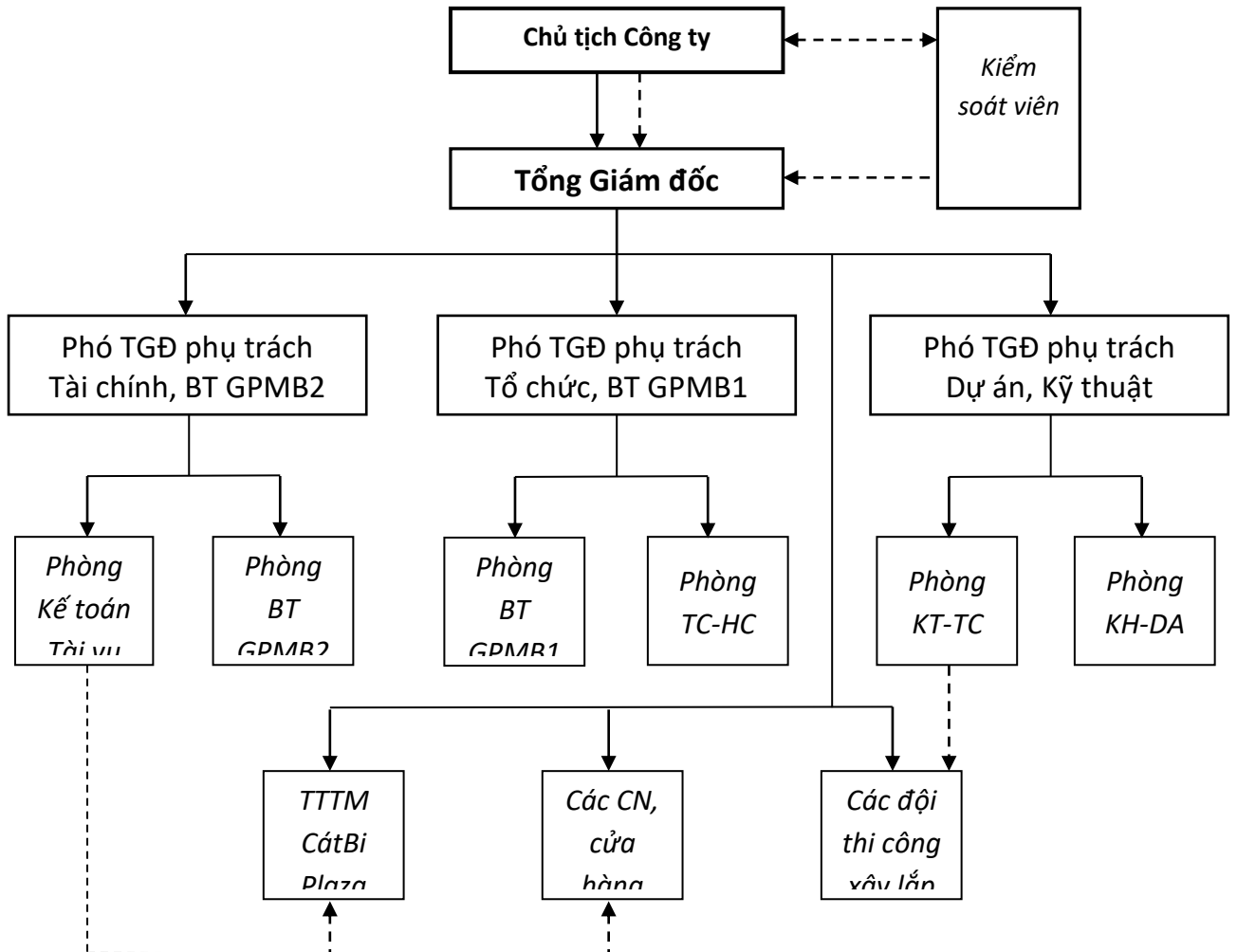
2.1.1.2. Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp

Công ty TNHH MTV Thương mại Đầu tư Phát triển Đô thị hoạt động, quản lý, sản xuất kinh doanh theo Luật Doanh nghiệp, Điều lệ Công ty và các văn bản pháp lý hiện hành. Tổ chức quản lý theo mô hình Chủ tịch Công ty, Tổng Giám đốc và Kiểm soát viên chuyên trách.

Công ty TNHH MTV Thương mại Đầu tư Phát triển Đô thị là chủ đầu tư các dự án được cơ quan nhà nước có thẩm quyền giao, trong đó có Dự án xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi, thành phố Hải Phòng được tổ chức thực hiện với hình thức chủ đầu tư trực

tiếp quản lý thực hiện dự án, cụ thể Chủ đầu tư sử dụng bộ máy chuyên môn của mình để quản lý, điều hành dự án và tự thực hiện các gói thầu xây lắp có vốn ngoài ngân sách của dự án với sơ đồ tổ chức như sau:

* Sơ đồ tổ chức



Ghi chú:

- > Quản lý điều hành trực tiếp
- - - - -> Kiểm tra, giám sát

Sơ đồ 2.1. Cơ cấu tổ chức của công ty TNHH MTV Thương mại Đầu tư Phát triển Đô thị

Bộ phận giúp việc ở các phòng ban chức năng và các chi nhánh, cửa hàng trực thuộc Công ty; cụ thể như sau:

- Phòng Tổ chức hành chính:
- Phòng Kế toán tài vụ:
- Phòng Kế hoạch dự án:
- Phòng Kỹ thuật thi công:
- Phòng Bồi thường giải phóng mặt bằng 1:
- Phòng Bồi thường giải phóng mặt bằng 2:
- Ban điều hành Trung tâm Thương mại Cát Bi Plaza
- Cửa hàng kinh doanh dịch vụ.
- Cửa hàng số 2
- Đội thi công xây lắp số 1
- Đội thi công xây lắp số 2
- Đội thi công xây lắp số 3
- Đội thi công xây lắp số 4
- Đội thi công xây lắp số 5
- Đội thi công phá dỡ
- Đội thi công xây lắp đường 100m

** Phân cấp quản lý điều hành thực hiện Dự án*

- Ban Giám đốc Công ty: Chịu sự điều hành trực tiếp của Chủ tịch Công ty về các chức năng, nhiệm vụ được quy định tại Điều lệ Công ty dưới sự kiểm tra giám sát của Kiểm soát viên.

- Các phòng ban nghiệp vụ: Chịu sự điều hành trực tiếp của Tổng Giám đốc Công ty và các Phó Tổng giám đốc phụ trách.

- Các Chi nhánh, cửa hàng, Trung tâm thương mại: Chịu sự điều hành trực tiếp của Tổng Giám đốc Công ty; Phó Tổng giám đốc phụ trách tài chính.

Phòng Kế toán Tài vụ kiểm tra, giám sát phương án đầu tư kinh doanh thương mại, công tác quản lý tài chính, chế độ kế toán thống kê và các nhiệm vụ quản lý khác theo quy định.

- Các đội thi công: Chịu sự điều hành trực tiếp của Tổng Giám đốc Công ty; Phó Tổng giám đốc phụ trách Kỹ thuật - Dự án. Phòng Kỹ thuật Thi công kiểm tra, giám sát công tác đầu tư xây dựng cơ bản, quản lý chất lượng công trình xây dựng và các nhiệm vụ quản lý khác theo quy định.

** Nhiệm vụ cụ thể của các bộ phận trong công tác quản lý dự án:*

- Phòng Kế hoạch dự án:

+ Tổ chức thực hiện từ bước lập dự án đầu tư, thiết kế cơ sở, thỏa thuận phương án kiến trúc sơ bộ, quy hoạch tổng mặt bằng, chứng nhận đầu tư, thực hiện các thủ tục về giao đất, cấp đất.

+ Kiểm tra các bước thiết kế, dự toán công trình xây dựng sau khi dự án được cấp có thẩm quyền thẩm định và phê duyệt.

+ Lập các kế hoạch đấu thầu, hồ sơ mời đấu thầu và kết quả đấu thầu trình cấp có thẩm quyền phê duyệt.

+ Chuẩn bị hồ sơ tài liệu, phối hợp với Phòng Kế toán tài vụ bố trí kế hoạch vốn để Chủ đầu tư ký kết hợp đồng với các nhà thầu và đơn vị tư vấn.

+ Phối hợp với Phòng Kế toán tài vụ thực hiện thanh quyết toán với các đơn vị tư vấn thiết kế và gói thầu liên quan đến công tác chuẩn bị đầu tư theo tiến độ hợp đồng hoặc theo Biên bản nghiệm thu.

- Phòng Kỹ thuật thi công:

+ Thực hiện công tác chọn lựa nhà thầu tư vấn giám sát thi công theo kế hoạch đấu thầu đã được phê duyệt.

+ Tham gia các công tác Quản lý chất lượng, khối lượng, tiến độ, chi phí xây dựng, an toàn và vệ sinh môi trường của các hạng mục công trình xây dựng trong dự án.

+ Tham gia việc nghiệm thu, bàn giao công trình hoàn thành đưa vào khai thác sử dụng.

+ Phối hợp với Phòng Kế toán tài vụ thực hiện thanh quyết toán với các Nhà thầu thi công, Tư vấn giám sát, các đội thi công xây lắp của Công ty theo tiến độ hợp đồng hoặc theo Biên bản nghiệm thu.

- Phòng Kế toán tài vụ:

+ Tham mưu, lập kế hoạch và đề xuất phương án sử dụng tiền vốn, vật tư, tài sản theo chế độ chính sách, nội quy quy chế quản lý tài chính, luân chuyển chứng từ.

+ Phối hợp với các Phòng Kế hoạch Dự án, Kỹ thuật thi công, Bồi thường Giải phóng mặt bằng 1, 2 thanh quyết toán chi phí đầu tư xây dựng, chi phí bồi thường giải phóng mặt bằng, chi phí quản lý dự án.

+ Thu tiền đất nộp tái định cư, tiền chuyển nhượng quyền sử dụng đất các thửa đất kinh doanh trong dự án theo hợp đồng để đầu tư xây dựng cơ sở hạ tầng trong Dự án.

- Phòng Tổ chức hành chính:

+ Tham mưu giúp việc cho Tổng giám đốc về công tác tổ chức, nhân sự; lao động tiền lương; văn thư lưu trữ; nội quy, kỷ luật lao động; quản lý trang thiết bị, công cụ dụng cụ, tài sản, văn phòng phẩm; lễ tân, khánh tiết, đối ngoại...

+ Bộ phận kinh doanh: Tiếp thị thu hút khách hàng có nhu cầu sử dụng đất trong dự án, thu hút vốn đầu tư từ các chủ đầu tư thứ phát

- Phòng Bồi thường giải phóng mặt bằng 1, 2:

+ Phối kết hợp với các cơ quan quản lý nhà nước; Hội đồng bồi thường, trung tâm phát triển quỹ đất các quận Ngô Quyền, Hải An về kiểm kê, lập phương án, xác định giá trị bồi thường, thu hồi đất thực hiện dự án, bố trí giao đất tái định cư cho các hộ dân.

+ Phối hợp cùng Phòng Kế toán tài vụ chi trả các khoản bồi thường, hỗ trợ và tái định cư cho các hộ dân có đất bị thu hồi đất.

- Các đội thi công xây lắp số 1, 2, 3, 4, 5, Đội thi công phá dỡ, Đội thi công xây lắp đường 100m:

+ Chịu trách nhiệm triển khai thi công các hạng mục công trình xây dựng hạ tầng kỹ thuật trong dự án đối với các gói thầu có vốn ngoài ngân sách do chủ đầu tư tự thực hiện đảm bảo đúng tiến độ, chất lượng và vệ sinh môi trường.

+ Lập hồ sơ nghiệm thu, hồ sơ thanh quyết toán các gói thầu xây dựng hạ tầng kỹ thuật hoàn thành chuyển Phòng kỹ thuật thi công thẩm tra, trình duyệt.

2.1.1.3. Cơ cấu lao động tại doanh nghiệp

Trong giai đoạn từ năm 2011 đến nay, tổng số lao động của doanh nghiệp từ 49 người năm 2011 đã tăng lên 80 người vào năm 2015, tăng 163%. Trong tổng số lao động hiện có tại công ty có khoảng 15% là lao động quản lý, 45% là lao động chuyên môn nghiệp vụ và 30% là lao động thừa hành phục vụ.

Về trình độ chuyên môn thì trên 50% lao động có trình độ đại học và trên đại học còn lại là trình độ từ sơ cấp đến cao đẳng. Lao động sơ cấp, chưa qua đào tạo chủ yếu là lực lượng bảo vệ an ninh tòa nhà trung tâm thương mại Cát Bi Plaza.

Có thể thấy được cơ cấu lao động của công ty qua bảng số liệu sau:

Bảng 2.1. Cơ cấu lao động của công ty trong giai đoạn 2011 -2015

STT	Chi tiêu	Năm 2011		Năm 2012		Năm 2013		Năm 2014		Năm 2015	
		Số tuyệt đối	Tỷ trọng (%)	Số tuyệt đối	Tỷ trọng (%)	Số tuyệt đối	Tỷ trọng (%)	Số tuyệt đối	Tỷ trọng (%)	Số tuyệt đối	Tỷ trọng (%)
I	Tổng số lao động	49		49		53		77		80	
1	Lao động quản lý (*)	9	18,4	8	16,3	8	15,1	10	13,0	12	15,0
2	Lao động chuyên môn nghiệp vụ	33	67,3	34	69,4	38	71,7	40	51,9	38	47,5
3	Lao động thừa hành phục vụ	7	14,3	7	14,3	7	13,2	27	35,1	30	37,5
II	Trình độ lao động	49		49		53		77		80	
1	Đại học trở lên	42	85,7	42	85,7	46	86,8	49	63,6	49	61,3
2	Cao đẳng		0,0		0,0		0,0	1	1,3	1	1,3
3	Trung học chuyên nghiệp		0,0		0,0		0,0	2	2,6	1	1,3
4	Sơ cấp, chưa qua đào tạo	7	14,3	7	14,3	7	13,2	25	32,5	29	36,3

Ghi chú () Bao gồm Trưởng, phó phòng (ban) và tương đương. Không bao gồm Chủ tịch Công ty, Kiểm soát viên Tổng Giám đốc, Phó Tổng Giám đốc và Kế toán trưởng*

(Nguồn: Công ty TNHH MTV Thương mại Đầu tư Phát triển Đô thị)

2.1.1.4. Tài sản, nguồn vốn, cơ sở vật chất và kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp

* Tài sản, nguồn vốn:

Hiện nay, tổng tài sản và nguồn vốn của công ty được thể hiện cụ thể qua bảng số liệu 2.3. Căn cứ vào số liệu cho thấy trong giai đoạn 2011- 2015 tình hình kinh doanh của công ty có sự phát triển khả quan khi mà tài sản dài hạn và nguồn vốn chủ sở hữu của công ty liên tục phát triển năm sau cao hơn năm trước.

**Bảng 2.2. Tổng hợp tài sản, nguồn vốn của doanh nghiệp
giai đoạn 2011-2015**

Đơn vị tính: Tỷ đồng

STT	Chỉ tiêu	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
1	Tổng tài sản	2.004	1.836	1.892	1.993	1.554
	Tài sản ngắn hạn	1.887	1.728	1.749	1.630	1.275
	Tài sản dài hạn	117	108	143	363	279
2	Tổng nguồn vốn	2.004	1.836	1.892	1.993	1.554
	Nợ phải trả	1.731	1.585	1.642	1.735	1.279
	Vốn chủ sở hữu	273	251	250	258	275

(Nguồn: Công ty TNHH MTV Thương mại Đầu tư Phát triển Đô thị)

* Cơ sở vật chất:

Bảng 2.3. Bảng theo dõi tài sản cố định đến 31/12/2015

Đơn vị tính: 1.000 đồng

STT	Tên tài sản	Thời gian đưa vào sử dụng	Nguyên giá	Giá trị hao mòn lũy kế	Giá trị còn lại
I	Nhà cửa vật kiến trúc		307.195.428	33.073.845	274.121.583
1	Tòa nhà TTTM Cát Bi Plaza	Tháng 02/2012	307.195.428	33.073.845	274.121.583
II	Máy móc thiết bị		3.355.835	2.477.509	878.326
1	Lu rung SAKAI-	Tháng 08/2003	423.909	423.909	0

	SV500C				
2	Máy ủi KOMATSU D50P-16	Tháng 08/2003	219.048	219.048	0
3	Lu rung SAKAI-SV91	Tháng 09/2003	435.238	435.238	0
4	Máy đào bánh xích HITACHI-EX200-5	Tháng 10/2003	706.870	706.870	0
5	Lu rung SAKAI-SV500C	Tháng 10/2004	371.429	371.429	0
6	Máy phát điện	Tháng 8/2008	52.069	52.069	0
7	Máy ủi KOMATSU D39PX-31	Tháng 5/2012	1.013.636	242.951	770.685
8	Máy toàn đặc Leisa TS 02 Seri 5"	Tháng 8/2012	133.636	25.995	107.641
II	Phương tiện vận tải		1.563.192	628.751	934.441
1	Xe ô tô VENZA	Tháng 12/2009	1.563.192	628.751	934.441
IV	Dụng cụ quản lý		309.178	288.084	21.094
1	Máy Photo RICOH 4240	Tháng 06/2003	44.806	44.806	0
2	Máy Photo SINDO RICOH	Tháng 10/2004	64.386	64.386	0
3	Máy phô tô	Tháng 05/2006	46.260	46.260	0
4	Bộ ổn áp LIOA	Tháng 08/2006	46.630	46.630	0
5	Máy photocopy	Tháng 8/2008	60.736	60.736	0
6	Máy photocopy	Tháng 5/2012	46.360	25.266	21.094
	Cộng		312.423.633	36.468.189	275.955.444

(Nguồn: Công ty TNHH MTV Thương mại Đầu tư Phát triển Đô thị)

Bảng 2.4. Các thửa đất công ty đang quản lý sử dụng

STT	Địa chỉ khu đất, nhà	Diện tích (m ²)	Mục đích sử dụng	Giá trị quyền sử dụng đất (tỷ đồng)
1	Số 52 Điện Biên Phủ	442,0	Trụ sở chính	Thuê của Công ty KD nhà
2	Số 84 Cát Cụt	72,5	VP làm việc	Thuê của Công ty KD nhà
3	Số 148 Cầu Đất	118,9	VP làm việc	Thuê của Công ty KD nhà
4	Số 1 Lê Hồng Phong, phường LV	16.018,0	TTTM	269,090
5	Lô 30A, LHP, phường	377,6	VP làm việc	7,930

	Máy Tơ			
6	Lô 16D, LHP, phường Đặng Lâm	3.116,0	XD nhà trẻ	26,486
7	Lô 28, LHP, phường Đông Khê	590,0	XD cây xăng	6,372
8	Lô 16A, LHP, phường Đặng Lâm	790,0	XD cây xăng	12,640
9	Lô 30, LHP, phường Máy Tơ	5.517,0	XD chung cư	52,963
10	Lô 3B, LHP, phường Đông Khê	3.756,0	XD chung cư	33,053
	Tổng cộng	30.798,0		408,534

(Nguồn: Công ty TNHH MTV Thương mại Đầu tư Phát triển Đô thị)

* Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh:

Trong giai đoạn 2011-2015, cùng với sự nỗ lực của toàn thể cán bộ, nhân viên, Công ty TNHH MTV Thương mại Đầu tư Phát triển Đô thị đã đạt được những kết quả hoạt động quan trọng, góp phần thúc đẩy sự phát triển KT-XH trên địa bàn thành phố.

Bảng 2.5. Kết quả sản xuất kinh doanh của công ty

Đơn vị tính: Tỷ đồng

STT	Chỉ tiêu	Thực hiện năm 2011	Thực hiện năm 2012	Thực hiện năm 2013	Thực hiện năm 2014	Thực hiện năm 2015
1	Tổng doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	220,1	242,3	213,6	184,2	243,1
2	Các khoản giảm trừ doanh thu					
3	Doanh thu thuần	220,1	242,3	213,6	184,2	243,1

4	Giá vốn hàng bán	170,2	255,1	258,3	248,8	211,0
5	Lợi nhuận gộp	49,9	-12,8	-44,7	-64,6	32,1
6	Doanh thu tài chính	53,5	49,6	104	128,3	62,4
7	Chi phí bán hàng	1,2	1,4	1,6	1,8	1,9
8	Chi phí QLDN	48,1	22	31,6	24,2	50,3
9	Lợi nhuận thuần	54,1	13,4	26,1	37,7	42,3
10	Thu nhập khác	0,2	0,1	2,6	4,0	3,5
11	Lợi nhuận khác	0,2	0,1	2,6	4,0	3,5
12	Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	54,3	13,5	28,7	41,7	45,8
13	Thuế TNDN	13,6	3,4	18,6	31,9	20,3
14	LN sau thuế	40,7	10,1	10,1	9,8	25,5

(Nguồn: Công ty TNHH MTV Thương mại Đầu tư Phát triển Đô thị)

Hoạt động kinh doanh của Công ty TNHH MTV Thương mại Đầu tư Phát triển Đô thị trong giai đoạn 2011-2015 có khá nhiều biến động, được chia thành 2 giai đoạn rõ rệt. Về doanh thu thuần từ năm 2011 đến 2015 có sự tăng lên rõ rệt những lợi nhuận sau thuế lại bị giảm đi, điều này cho thấy trong thời gian này, công tác quản lý kinh doanh của công ty còn tồn tại nhiều vướng mắc dẫn đến kém hiệu quả. Đến năm tiếp theo tuy doanh thu thuần có giảm đi nhưng lợi nhuận sau thuế vẫn giữ được mức cân bằng so với năm trước đó, điều này cho thấy công ty đã có những đánh giá và định hướng lại hoạt động kinh doanh và bước đầu đạt được kết quả nhất định. Từ năm 2014-2015 thì cả hai chỉ số doanh thu thuần và lợi nhuận sau thuế của công ty có sự phát triển mạnh và kế hoạch năm 2016 cũng tiếp tục tăng. Điều này chứng tỏ hướng kinh doanh của công ty đã đúng và đang phát huy hiệu quả.

2.1.1.5. Các dự án xây dựng công trình do Công ty TNHH MTV Thương mại Đầu tư Phát triển Đô thị làm chủ đầu tư

Tính đến thời điểm năm 2016, Công ty TNHH MTV Thương mại Đầu tư Phát triển Đô thị đang làm chủ đầu tư của 6 dự án đầu tư xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật tại các địa phương trên địa bàn thành phố Hải Phòng.

Bảng 2.6. Tổng hợp các Dự án công ty đang đầu tư

STT	Tên dự án, công trình	Tổng mức, nguồn vốn đầu tư (tỷ đồng)			Thời gian KC - HT theo dự án được duyệt
		Tổng mức đầu tư	NSNN	Nguồn vốn khác	
1	Hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi	1.881	785	1.096	1998-2009
2	Tuyến đường trung tâm có mặt cắt ngang 100m Lạch Tray - Hồ Đông	4.384	4.384		2008-2018
3	Khu chung cư lô 20 và lô 27 để TĐC phục vụ đền bù giải phóng mặt bằng Khu đô thị mới Ngã 5 – Sân bay Cát Bi	302	302		2004-2011
4	Khu chung cư cao tầng tại phường Đông Khê phục vụ tái định cư để GPMB Tuyến đường trung tâm rộng 100m Lạch Tray - Hồ Đông	277	277		2005-2011
5	Hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới Lạch Tray - Hồ Đông	3.021		3.021	2011-2021
6	Trung tâm thương mại Cát Bi Plaza	324	162	162	2004-2009

(Nguồn: Công ty TNHH MTV Thương mại Đầu tư Phát triển Đô thị)

2.1.2. Tổng quan về Dự án xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi, thành phố Hải Phòng

* Quy mô của dự án:

- Theo Quyết định 1100/QĐ-TTg ngày 17/12/1997 Chủ đầu tư được Thủ tướng Chính phủ giao 304,97 ha đất tại các phường Gia viên, Lạc Viên,

Đông Khê, Vạn Mỹ, Đằng Giang, Cầu Tre thuộc quận Ngô Quyền và các phường Đằng Hải, Đằng Lâm quận Hải An, thành phố Hải Phòng để xây dựng mới hệ thống cơ sở hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi. Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi nằm ở phía Đông – Đông Nam thành phố Hải Phòng và nằm trong khu trung tâm đô thị mới Hải Phòng, dự án có điểm đầu từ Nút giao thông Ngã 5 - Lạc Viên và điểm cuối cùng là Nhà ga sân bay Cát Bi.

- Tổng mức đầu tư của toàn dự án: 1.881 tỷ đồng. Trong đó:

+ Ngân sách nhà nước cấp: 785 tỷ đồng đầu tư xây dựng đồng bộ hạ tầng kỹ thuật và chi phí đền bù tuyến đường trục 64m kéo dài từ Nút giao thông Ngã 5 – Lạc Viên tới Nhà ga sân bay Cát Bi và các khu tái định cư lô 9, lô 26, lô 22. Xây dựng Nút giao vành khuyên Ngã 6 (mới).

+ Nguồn vốn khác: 1.096 tỷ đồng huy động từ các nguồn vốn góp của các chủ đầu tư thứ phát đóng góp xây dựng hạ tầng sau này sẽ được chuyển giao đất để đầu tư xây dựng mạng lưới hạ tầng kỹ thuật tuyến đường nhánh, đường nội bộ tại các lô đất kinh doanh hai bên tuyến đường trục 64m.

* *Thời gian thực hiện dự án:* từ năm 1998 đến năm 2009.

* *Mục tiêu của dự án:*

+ Chuẩn bị nền, phát triển mạng lưới hạ tầng kỹ thuật của khu đô thị mới (đường giao thông, cấp điện, cấp thoát nước, hệ thống thông tin liên lạc...), hiện đại, đáp ứng yêu cầu về nhà ở, nhà làm việc, các công trình công cộng... để phục vụ yêu cầu phát triển KT-XH của thành phố trên cơ sở đề án quy hoạch tổng thể đã được Chính phủ phê duyệt; Thoả mãn yêu cầu về giao thông đối nội và đối ngoại của khu vực gắn kết giữa sân bay với trung tâm, giữa các khu công nghiệp với khu vực cảng, giữa quốc lộ 5 với khu vực dự án và các khu vực khác của thành phố.

+ Cung cấp hạ tầng đầy đủ trên 1,3 triệu m² đất để xây dựng 1,02 triệu m² nhà ở cho thành phố, góp phần mang lại nhà ở cho trên 17.000 hộ dân.

+ Biến khu vực đồng ruộng với năng suất thấp, dân cư thưa thớt thành một khu đô thị hiện đại hạ tầng đầy đủ góp phần mở rộng diện tích thành phố về phía Đông – Đông Nam, tạo ra một khu đô thị mới là nơi tiềm năng để thực hiện chính sách dân dân của Thành phố Hải Phòng.

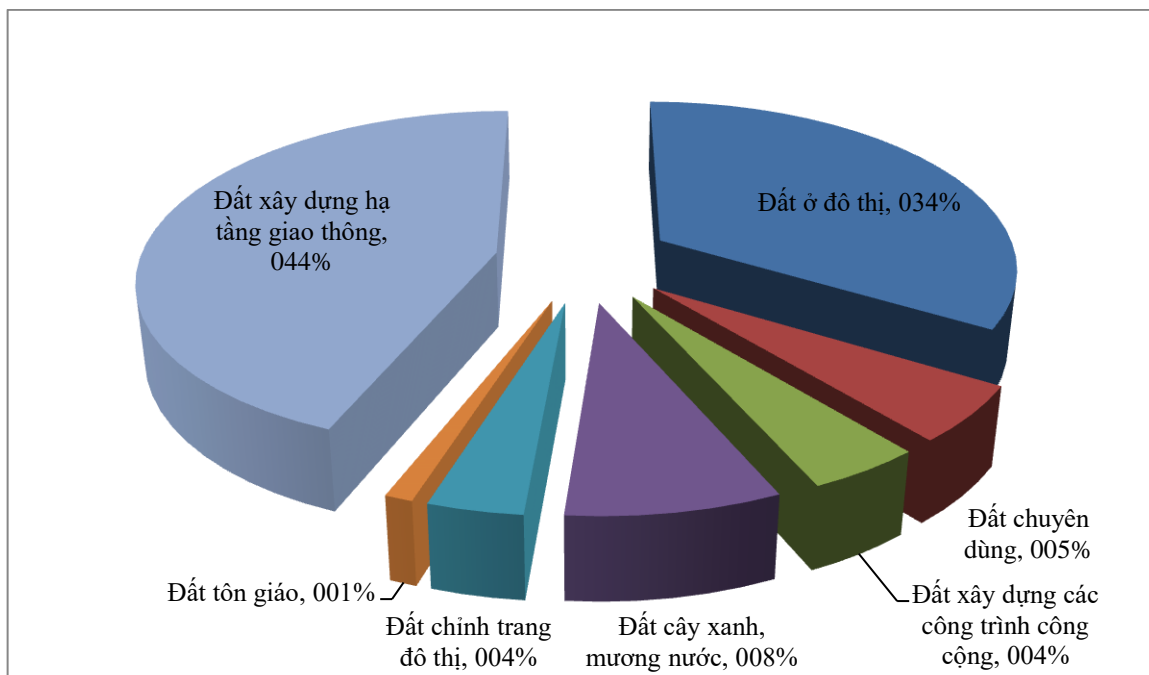
+ Góp phần thực hiện các mục tiêu phát triển kinh tế, thu hút đầu tư, chuyển dịch cơ cấu kinh tế từ nông nghiệp sang dịch vụ.

* *Quy hoạch sử dụng đất*: Theo Quyết định số 1285/QĐ-UBND ngày 27/7/1998 của Ủy ban nhân dân thành phố Hải Phòng; quy hoạch chi tiết sử dụng đất của dự án như sau:

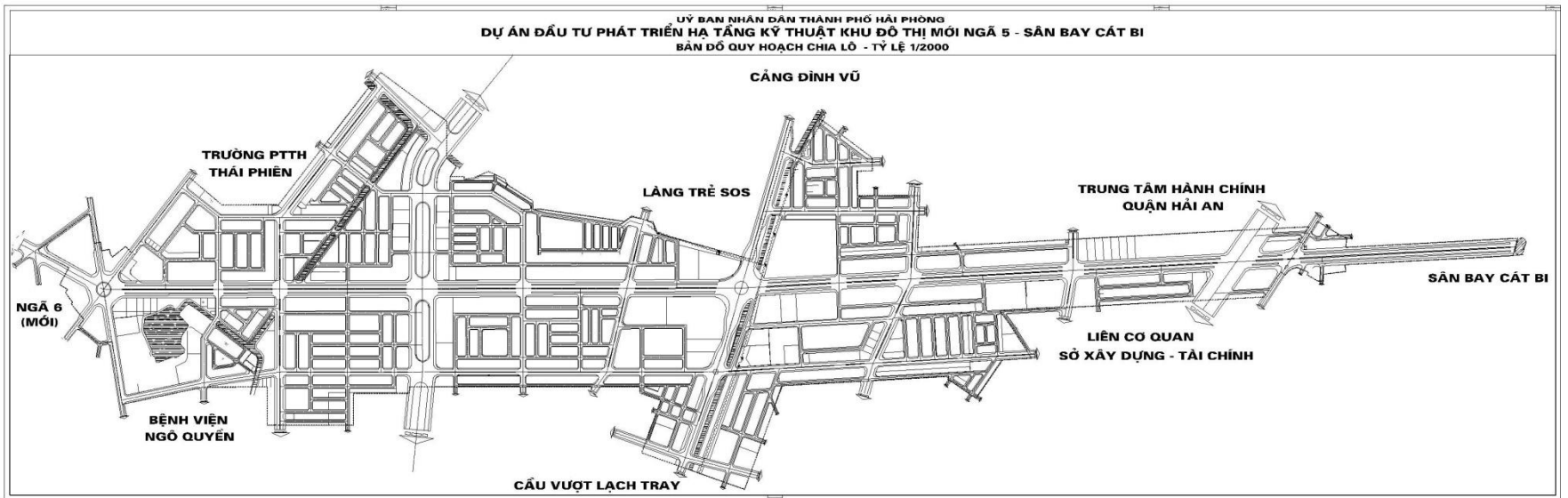
Bảng 2.7. Quy hoạch sử dụng đất Dự án xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi

STT	Loại đất	Diện tích (ha)	Tỷ lệ (%)
1	Đất ở đô thị	102,58	33,64
2	Đất chuyên dùng	16,16	5,30
3	Đất xây dựng các công trình công cộng	13,30	4,36
4	Đất cây xanh, mương nước	24,64	8,08
5	Đất chính trang đô thị	11,02	3,61
6	Đất tôn giáo	3,25	1,07
7	Đất xây dựng hạ tầng giao thông	134,02	43,95
	Tổng cộng	304,97	100,00

(Nguồn: Quyết định số 1078/QĐ-UBND ngày 9/6/2009)



Hình 2.1. Biểu đồ quy hoạch sử dụng đất Dự án Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi



HÌNH 2.2: BẢN ĐỒ QUY HOẠCH CHIA LÔ TỶ LỆ 1/2000 DỰ ÁN KHU ĐÔ THỊ MỚI NGÃ 5 - SÂN BAY CÁT BI

Dự án Khu đô thị mới Ngã 5- sân bay Cát Bi đã được phê duyệt quy hoạch sử dụng 7 loại đất khác nhau. Trong đó đất xây dựng hạ tầng giao thông chiếm diện tích lớn nhất với 44%, đất ở đô thị chiếm 34%, tiếp đó là các loại đất trồng cây xanh, mương nước; đất chuyên dùng; đất xây dựng các công trình công cộng; đất chỉnh trang đô thị và đất dành cho các công trình tôn giáo lần lượt chiếm từ 1% đến 8%.

Các đặc điểm chính của cơ cấu quy hoạch đã hoạch định:

- Hệ thống giao thông tổ chức hợp lý và thuận tiện, các tuyến vuông góc với trục chính hạn chế điểm giao cắt.

- Mật độ xây dựng các loại hình công trình, các chức năng công trình được bố trí trên tuyến, xen kẽ nhau để tạo sự phong phú cho đường phố, yếu tố công viên và cây xanh được cân nhắc kỹ tham gia vào trục chính làm cho đô thị mới có nét riêng.

- Hệ thống giao thông ô cò chia lô dễ dàng thuận lợi cho việc đi lại.

- Hệ thống tiện ích công cộng phù hợp cho sự phục vụ công đồng dân cư mà không bị giao cắt hệ thống dịch vụ trung tâm và các đường giao thông.

** Tình hình thực hiện dự án*

Tính tới thời điểm hiện nay, dự án Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi đã hoàn thiện toàn bộ 5,2 km tuyến đường trục chính rộng 64 m kết nối từ Ngã 5 (cũ) đến Sân bay Cát Bi và các khu tái định cư lô 9, lô 26, lô 22 đúng theo tiến độ duyệt. Riêng nút giao vành khuyên Ngã 6 (mới) đang thi công dở dang chưa hoàn thành do vướng đền bù giải phóng mặt bằng.

Các lô, thửa đất phát triển đô thị hoàn thành khoảng 75% khối lượng. Hầu hết là chưa hoàn thành dứt điểm lô nào; Mạng lưới các tuyến đường nhánh, đường nội bộ các lô có chiều rộng từ 15 - 40 m được thực hiện khoảng 70% khối lượng công việc và cũng chưa hoàn thành dứt điểm, chưa kết nối được toàn bộ các tuyến đường với nhau, các lô với nhau trong khu đô thị. Số liệu cụ thể được thể hiện ở bảng dưới đây:

Bảng 2.8. Báo cáo tình hình thực hiện Dự án Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi đến 31/12/2015

Đơn vị tính: 1.000 đồng

Stt	Hạng mục công việc	Kế hoạch duyệt		Thực hiện		
		Thời hạn	Kinh phí	Thời hạn	Kinh phí	Chất lượng
1	Đường trục chính 64m	1998-2005	447.663.800	1998-2005	422.964.300	Tốt
2	Các khu TĐC lô 9, lô 22, lô 26	1998-2005	85.691.300	1998-2005	65.364.700	Tốt
3	Xây dựng hạ tầng Nút Ngã 6 (mới)	2005-2009	251.967.700	2005-2015	163.870.800	
4	Đường nhánh T22m	2002-2005	21.375.000	2002-2013	13.259.200	
5	Đường nhánh T30m	2002-2005	93.789.400	2002-2015	48.299.300	
6	Đường nhánh T40m	2002-2005	42.577.100	2002-2009	22.478.900	
7	Hạ tầng kỹ thuật lô 1	2005-2009	70.625.100	2005-2015	53.335.000	
8	Hạ tầng kỹ thuật lô 2	2005-2009	42.506.400	2005-2015	12.059.500	
9	Hạ tầng kỹ thuật lô 3	2005-2009	87.552.300	2005-2009	72.503.100	
10	Hạ tầng kỹ thuật lô 4&5	2005-2009	17.516.300	2005	1.445.100	
11	Hạ tầng kỹ thuật lô 6	2005-2009	43.656.500	2005-2012	29.942.900	
12	Hạ tầng kỹ thuật lô 7	2005-2009	5.560.700	2005-2009	5.137.500	
13	Hạ tầng kỹ thuật lô 8	2005-2009	9.042.800	2005-2009	7.606.200	
14	Hạ tầng kỹ thuật lô 10	2005-2009	28.765.400	2005-2015	24.452.900	
15	Hạ tầng kỹ thuật lô 11	2005-2009	49.350.600	2005-2013	43.605.100	
16	Hạ tầng kỹ thuật lô 12	2005-2009	1.879.600	2005-2006	1.573.600	Tốt
17	Hạ tầng kỹ thuật lô 13	2005-2009	16.582.100	2005-2013	12.951.900	

18	Hạ tầng kỹ thuật lô 14	2005-2009	5.855.400	2005-2013	5.684.100	
19	Hạ tầng kỹ thuật lô 15	2005-2009	49.559.200	2005-2015	44.459.200	
20	Hạ tầng kỹ thuật lô 16	2005-2009	77.806.200	2005-2014	76.908.200	
21	Hạ tầng kỹ thuật lô 17	2005-2009	23.985.500	2005-2014	23.295.400	
22	Hạ tầng kỹ thuật lô 18	2005-2009	122.456.300	2005-2015	113.120.300	
23	Hạ tầng kỹ thuật lô 19	2005-2009	71.542.000	2005-2015	23.503.900	
24	Hạ tầng kỹ thuật lô 20	2005-2009	105.642.000	2005-2015	75.810.000	
25	Hạ tầng kỹ thuật lô 21	2005-2009	25.650.300	2005-2015	9.173.600	
26	Hạ tầng kỹ thuật lô 23	2005-2009	7.562.300	2005-2006	1.153.100	
27	Hạ tầng kỹ thuật lô 24&25	2005-2009	15.220.900	2005	903.800	
28	Hạ tầng kỹ thuật lô 27	2005-2009	27.051.400	2005-2015	12.163.000	
29	Hạ tầng kỹ thuật lô 28&29	2005-2009	13.455.400	2005-2009	9.427.800	
30	Hạ tầng kỹ thuật lô 30	2005-2009	19.253.300	2005-2015	12.539.100	
	Cộng		1.881.142.300		1.408.991.500	

(Nguồn: Công ty TNHH MTV Thương mại Đầu tư Phát triển Đô thị)

Như vậy Dự án bắt đầu được triển khai từ cuối năm 1998 cho đến nay đã vượt tiến độ cho phép 7 năm nhưng vẫn chưa kết thúc. Trong đó 05 hạng mục đã hoàn thành đúng theo tiến độ (tuyến đường 64m, lô 9, lô 22, lô 26, lô 12) được bàn giao đưa vào khai thác sử dụng đạt chất lượng tốt; 24 hạng mục thực hiện dở dang vượt quá tiến độ cho phép được tạm thời kết nối hệ thống hạ tầng kỹ thuật đưa vào khai thác kinh doanh để thu hút vốn đầu tư của các chủ đầu tư thứ phát có nhu cầu sử dụng đất trong dự án; 03 hạng mục (lô 4& 5, lô 23, lô 24&25) mới dừng ở giai đoạn chuẩn bị đầu tư chưa tiến hành công tác bồi thường giải phóng mặt bằng để triển khai xây dựng.

Vốn đầu tư cho dự án Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi từ khi khởi công cho tới ngày 31 tháng 12 năm 2015 được thể hiện cụ thể như sau:

Bảng 2.9. Tình hình sử dụng vốn đầu tư Dự án Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi từ khởi công đến 31/12/2015

STT	Nguồn vốn	Tổng mức đầu tư (tỷ đồng)	Đã giải ngân (tỷ đồng)	Tỷ lệ (%)	Số còn phải ĐT theo DA được duyệt (tỷ đồng)
1	Ngân sách nhà nước	785	624	79,49	161
2	Nguồn vốn khác	1.096	785	71,62	311
	Tổng cộng	1.881	1.409	74,91	472

(Nguồn: Công ty TNHH MTV Thương mại Đầu tư Phát triển Đô thị)

2.2. Đánh giá thực trạng công tác quản lý Dự án xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi ở Công ty TNHH MTV Thương mại Đầu tư Phát triển Đô thị

2.2.1. Giai đoạn chuẩn bị đầu tư

Trong những năm qua công tác chuẩn bị đầu tư đối với các dự án ĐTXD công trình, trong đó có dự án Khu đô thị Ngã 5 - Sân bay Cát Bi đã được thành phố Hải Phòng và công ty thực hiện theo đúng quy định của pháp luật.

Để đảm bảo quá trình chuẩn bị đầu tư đạt hiệu quả cao, chính quyền Thành phố đã quan tâm chỉ đạo việc xác định chủ trương đầu tư, đảm bảo dự án được duyệt phù hợp trong qui hoạch, cân đối chung về kế hoạch đầu tư phát triển KT-XH của địa phương trong từng thời kỳ, đảm bảo sử dụng hiệu quả các nguồn lực của nhà nước, phát huy các nguồn lực đầu tư xã hội, của doanh nghiệp tuân thủ theo quy định của pháp luật về ĐTXD và pháp luật liên quan, bảo đảm an ninh, an toàn, trật tự xã hội và bảo vệ môi trường.

Trên cơ sở kế hoạch đầu tư hàng năm của thành phố và các thủ tục đầu tư theo qui định của Nhà nước, chủ đầu tư đã triển khai thực hiện dự án, tiến độ hoàn thành thủ tục triển khai dự án chuẩn bị đầu tư được tập trung chỉ đạo, đôn đốc thường xuyên. Việc triển khai công tác chuẩn bị đầu tư có những chuyển biến bước đầu nhưng so với yêu cầu vẫn còn một số nội dung cần được hoàn thiện tiếp: Công tác quy hoạch cần được chủ động đi trước một bước và đồng bộ; khắc phục tình trạng ghi kế hoạch chuẩn bị đầu tư phân tán, coi trọng công tác chuẩn bị đầu tư ở nhiều lĩnh vực; năng lực chủ đầu tư cần được nâng cao.

Tuy nhiên, thông qua việc thực hiện quản lý dự án đầu tư hạ tầng kỹ thuật khu đô thị mới Ngã 5- sân bay Cát Bi mặc dù công tác chuẩn bị đầu tư đã có sự chuyển biến những vẫn tồn tại một số bất cập như:

- Chất lượng công tác quy hoạch chưa cao, chưa đủ căn cứ khoa học để làm cơ sở cho kế hoạch đầu tư phát triển; do đó phải điều chỉnh quy hoạch nhiều lần, gây lãng phí cả thời gian và tiền của. Các quy hoạch thiếu gắn kết với nhau và không căn cứ vào nhu cầu thị trường gây khó khăn trong quá trình thực hiện dự án của doanh nghiệp. Một số quy hoạch chất lượng chưa đáp ứng được yêu cầu, thiếu đồng bộ. Một số quy hoạch ngành, lĩnh vực chậm được bổ sung, điều chỉnh như: quy hoạch cấp nước, thoát nước,... dẫn đến việc triển khai các dự án đầu tư cụ thể gặp nhiều khó khăn và thiếu thống nhất. Quy hoạch thường chạy theo dự án do đó việc thực hiện chuẩn bị đầu tư gặp rất nhiều khó khăn, mất thời gian xin thoả thuận về định hướng, quy hoạch hay hướng tuyến...

Bảng 2.10. Bảng thống kê các quyết định điều chỉnh quy hoạch Dự án

STT	Tên văn bản	Ngày tháng	Nội dung
1	1285/QĐ-UBND	27/7/1998	Phê duyệt quy hoạch chi tiết dự án Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi
2	4935/QĐ-UB	11/10/2004	Phê duyệt quy hoạch tỷ lệ 1/2000 các lô đất thuộc Dự án Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi
3	273/QĐ-UB	18/02/2005	Phê duyệt quy hoạch chi tiết Nút giao vành khuyên Ngã 6 (mới)
4	2359/QĐ-UBND	02/5/2007	Phê duyệt điều chỉnh quy hoạch chia lô tỷ lệ 1/2000 Khu đô thị mới Ngã 5 – sân bay Cát Bi
5	1078/QĐ-UBND	09/6/2009	Phê duyệt điều chỉnh quy hoạch chi tiết tỷ lệ 1/2000 Khu đô thị mới Ngã 5 – sân bay Cát Bi
6	2138/QĐ-UBND	09/12/2010	Điều chỉnh quy hoạch cục bộ lô 18 Khu đô thị mới Ngã 5 – sân bay Cát Bi
7	721/QĐ-UBND	16/05/2011	Điều chỉnh quy hoạch cục bộ lô 20 Khu đô thị mới Ngã 5 – sân bay Cát Bi
8	1128/QĐ-UBND	26/7/2011	Điều chỉnh chức năng sử dụng đất lô 22 Khu đô thị mới Ngã 5 – sân bay Cát Bi

9	631/QĐ-UBND	10/05/2012	Điều chỉnh cục bộ quy hoạch Nút giao Ngõ Gia Tự trong Khu đô thị mới Ngã 5 – sân bay Cát Bi
---	-------------	------------	---------------------------------------------------------------------------------------------

(Nguồn: Công ty TNHH MTV Thương mại Đầu tư Phát triển Đô thị)

- Việc xây dựng nhiệm vụ và thực hiện chuẩn bị đầu tư còn dàn trải.
- Chất lượng của công tác chuẩn bị đầu tư chưa cao, vẫn xảy ra hiện tượng phải điều chỉnh tổng mức đầu tư, phải bổ sung, điều chỉnh hạng mục công trình.

Bảng 2.11. Một số hạng mục phải điều chỉnh bổ sung

Đơn vị tính: 1.000 đồng

STT	Hạng mục	Vốn ban đầu	Vốn điều chỉnh	Chênh lệch tuyệt đối	So sánh (%)
1	Đường trục chính 64m	319.370.833	447.663.800	128.292.967	140,17
2	Hạ tầng kỹ thuật lô số 3	80.761.730	87.552.300	6.790.570	108,41
3	Hạ tầng kỹ thuật lô số 7	2.119.352	5.560.700	3.441.348	262,38
4	Hạ tầng kỹ thuật lô số 10	16.097.724	28.765.400	12.667.676	178,69
5	Hạ tầng kỹ thuật lô số 11	16.083.259	49.350.600	33.267.341	306,84
6	Hạ tầng kỹ thuật lô số 13	6.183.722	16.582.100	10.398.378	268,16
7	Hạ tầng kỹ thuật lô số 15	34.164.124	49.559.200	15.395.076	145,06
8	Hạ tầng kỹ thuật lô số 17	12.386.311	23.985.500	11.599.189	193,65
9	Tuyến đường T40	38.591.800	42.577.100	3.985.300	110,33
10	Nút giao thông Ngã 6 (mới)	135.483.490	251.967.700	116.484.210	185,98

(Nguồn: Công ty TNHH MTV Thương mại Đầu tư Phát triển Đô thị)

Như vậy, nhìn vào bảng số liệu trên cho thấy dự án này có khá nhiều hạng mục công trình có điều chỉnh mức vốn đầu tư. Trong đó đáng lưu ý có một số hạng mục như Hạ tầng kỹ thuật lô số 11 có mức điều chỉnh vốn đầu tư lên tới 306%, tiếp đó là hạng mục Hạ tầng kỹ thuật lô số 13, lô số 7 có tổng mức vốn điều chỉnh là trên 268 và 262%, còn lại là điều chỉnh ở mức từ 100-trên 200% so với mức vốn

ban đầu. Việc điều chỉnh mức vốn đầu tư này do đây là dự án đầu tư hạ tầng kỹ thuật được thực hiện trong thời gian khá dài nên có sự biến động rất lớn về chế độ chính sách, giá cả nguyên vật liệu, nhân công, thiết bị, giá đất bồi thường và các khoản hỗ trợ...

2.2.2. Giai đoạn thực hiện đầu tư

****Công tác bồi thường giải phóng mặt bằng***

Đây là công tác tiên quyết, chiếm giữ vị trí quan trọng quyết định rất lớn đến tiến độ thực hiện dự án, có mặt bằng được giải phóng mới có thể triển khai thực hiện được các công tác trong giai đoạn chuẩn bị đầu tư tiếp theo. Trong thời gian qua trên địa bàn thành phố Hải Phòng đã có bước chuyển biến khá lớn về công tác này. Thành phố đã ban hành quy định chi tiết một số điều về bồi thường hỗ trợ, tái định cư và đơn giá bồi thường, hỗ trợ tái định cư khi Nhà nước thu hồi đất trên địa bàn thành phố. Bên cạnh đó, Thành phố Hải Phòng đã thành lập Ban GPMB và phát triển quỹ đất, chủ động phân cấp cho các quận, huyện trong việc xử lý, giải quyết các phương án đền bù, tích cực xây dựng kế hoạch GPMB, xây dựng quỹ đất có hạ tầng, lập quỹ nhà phục vụ tái định cư.... Đối với công tác này, Hải Phòng luôn xác định đây là một trong những nhiệm vụ quan trọng trong công tác quản lý đất đai và quản lý ĐTXD trên địa bàn. Chính bởi những chuyển biến tích cực trong công tác GPMB nói chung mà việc GPMB cho dự án Khu đô thị mới Ngã 5 – Sân bay Cát Bi mặc dù còn chậm so với kế hoạch song cũng đã triển khai thực hiện đạt hiệu quả góp phần thúc đẩy tiến độ cho toàn dự án.

Khi tiến hành dự án, dưới sự chỉ đạo của UBND thành phố, Hội đồng bồi thường quận Ngô Quyền, quận Hải An đã tổ chức thông báo công khai quy hoạch chi tiết dự án trên hệ thống báo, đài và tại trụ sở UBND các phường nơi triển khai dự án. Bên cạnh đó, còn thành lập tổ công tác kiểm đếm, tổ công tác dân vận xuống tận nhà dân để tuyên truyền, vận động nhân dân về ý nghĩa, tầm quan trọng

của dự án đối với sự phát triển của địa phương; cơ chế, chính sách hỗ trợ, bồi thường GPMB. Quá trình kiểm đếm được giám sát chặt chẽ, chi tiết; bản dự thảo áp giá đền bù được thực hiện công khai, gửi xuống từng hộ để các hộ xem và ký xác nhận. Cùng với đó, Hội đồng bồi thường tập trung tháo gỡ những vướng mắc, tồn tại theo đề nghị của các địa phương. Qua đó, kịp thời phát hiện những bất hợp lý, những vấn đề mới phát sinh trong công tác GPMB để đề xuất với thành phố hướng xử lý. Tuy nhiên, do một số cơ chế, chính sách trong việc triển khai GPMB thiếu đồng bộ, chưa nhất quán, giá bồi thường chưa phù hợp với giá trị thị trường, chế độ tái định cư còn cứng nhắc...nên trong quá trình GPMB còn gặp rất nhiều khó khăn ảnh hưởng tới tiến độ dự án.

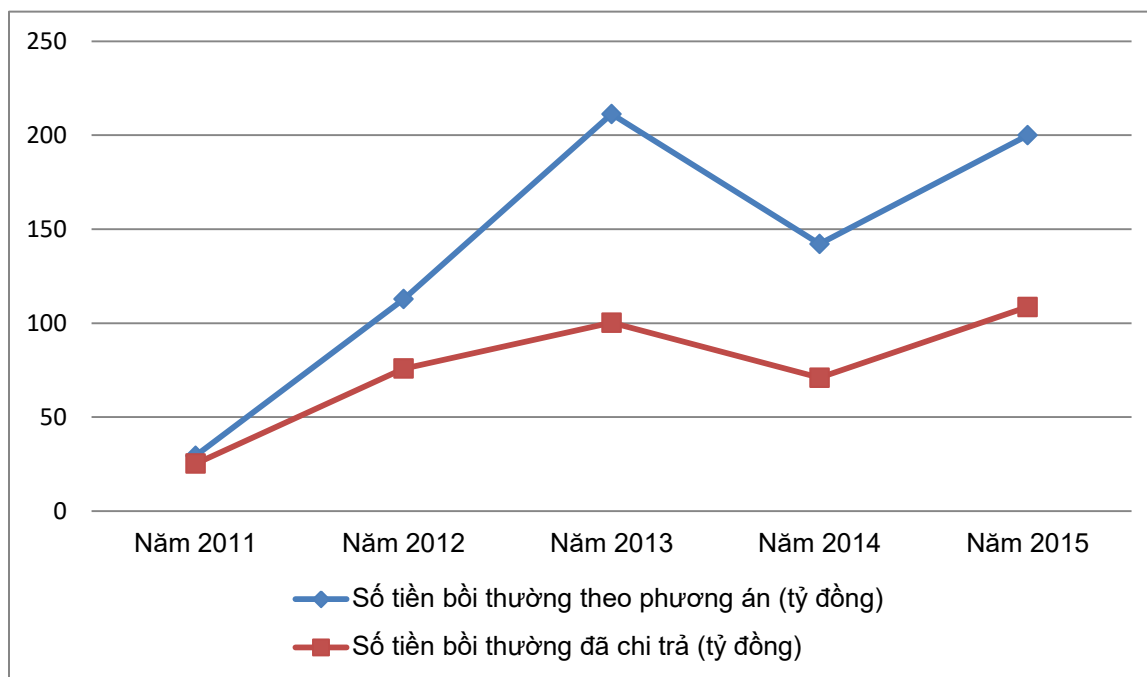
Tình hình bồi thường giải phóng mặt bằng trong quá trình thực hiện dự án Khu đô thị mới Ngã 5- Sân bay Cát Bi, Thành phố Hải Phòng như sau:

Bảng 2.12. Tình hình bồi thường, GPMB giai đoạn 2011 - 2015

Chi tiêu	Đơn vị tính	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Tổng
Số tiền BT theo phương án	tỷ đồng	29,4	112,7	211,2	142,1	199,9	695,3
Số tiền đã chi trả	tỷ đồng	25,2	75,8	100,2	70,9	108,6	380,7
Tỷ lệ số tiền đã chi trả	%	85,71	67,26	47,44	49,89	54,33	54,75
Lượt hộ theo phương án	hộ	186	301	552	412	356	1.807
Số hộ nhận tiền	hộ	170	216	242	217	198	1.043
Tỷ lệ số hộ nhận tiền	%	91,40	71,76	43,84	52,67	55,62	57,72

Diện tích bồi thường theo phương án	m ²	14.900	140.200	79.507	48.821	29.581	313.009
Diện tích thu hồi thực tế	m ²	12.350	87.900	40.200	27.100	14.300	181.850
Tỷ lệ diện tích thu hồi	%	82,89	62,70	50,56	55,51	48,34	58,10

(Nguồn: Công ty TNHH MTV Thương mại Đầu tư Phát triển Đô thị)



Hình 2.3. Biểu đồ số tiền bồi thường được duyệt qua các năm

Từ số liệu trên cho thấy, từ năm 2013 trở về sau, chỉ trên dưới 50% các hộ dân chấp thuận phương án bồi thường của cơ quan có thẩm quyền theo đó đồng ý nhận tiền bồi thường; số còn lại không chấp hành nhận tiền đồng thời có nhiều kiến nghị, khiếu nại, đòi hỏi với nhiều lý do; về cơ bản có 2 lý do chính là mức giá bồi thường và chế độ tái định cư. Số liệu kinh phí bồi thường được duyệt mỗi năm không cân đối, cả năm 2011 thì chỉ có 29,4 tỷ đồng, trong khi đó năm 2013 lên tới

trên 200 tỷ đồng; điều đó chứng tỏ rằng khi Hội đồng bồi thường thực sự vào cuộc thì hiệu quả trong công tác bồi thường sẽ được cải thiện rõ rệt.

** Công tác lập kế hoạch đấu thầu và tổ chức đấu thầu:*

Thông qua tình hình triển khai thực hiện kế hoạch đấu thầu và hoạt động thực tế của các cuộc đấu thầu thực hiện dự khu đô thị mới Ngã 5 – sân bay Cát Bi trong thời gian qua có thể rút ra một số nhận xét:

- Công tác xây dựng hồ sơ mời thầu, kế hoạch đấu thầu và phê duyệt kế hoạch đấu thầu, hồ sơ mời thầu được các cơ quan chức năng như Sở Kế hoạch và Đầu tư, Sở Xây dựng, Sở Giao thông vận tải, các cơ quan chuyên ngành hướng dẫn triển khai cũng như quy trình quản lý nên công tác đấu thầu đã được cụ thể hoá, tạo thuận lợi cho công tác tổ chức đấu thầu phát huy hiệu quả ở mức độ nhất định.

- Quá trình thẩm định, phê duyệt các gói thầu đã được thực hiện một cách khoa học giúp giảm chi phí thực hiện dự án.

Tuy nhiên, đây vẫn là công tác còn tồn tại khá nhiều vấn đề:

Quá trình chuẩn bị đấu thầu thường kéo dài; hồ sơ mời thầu không rõ ràng, có nhiều lỗi, các tiêu chí thường mâu thuẫn lẫn nhau, khó hiểu gây nhầm lẫn trong quá trình lập hồ sơ dự thầu, cũng như trong quá trình xét thầu.

Hội đồng xét thầu yếu chuyên môn lẫn kinh nghiệm, làm chất lượng bị hạn chế, đánh giá sai các nhà thầu tham gia.

Do Luật Đấu thầu cũng như Nghị định hướng dẫn của chính phủ chưa có quy định giá “sàn” nên có nhiều nhà thầu khi tham gia đấu thầu bỏ giá quá thấp nên khi thi công chất lượng công trình không đảm bảo.

Thời gian xét thầu, thẩm định, phê duyệt kết quả đấu thầu đôi lúc vượt thời gian theo quy định của luật Đấu thầu và Nghị định hướng dẫn, làm cho các nhà thầu thiệt hại không nhỏ do phải trả một khoản chi phí trong thời gian làm bảo lãnh thầu và kéo dài tiến độ thực hiện dự án.

Đội ngũ những người làm công tác tư vấn đấu thầu trên địa bàn không những ít về số lượng, năng lực kinh nghiệm còn hạn chế mà tinh thần trách nhiệm còn thấp, chưa phát huy được vai trò của tư vấn, như: chất lượng các sản phẩm tư vấn đấu thầu luôn phải chỉnh sửa nhiều lần, làm kéo dài thời gian thẩm định.

Chủ đầu tư, Ban QLDA và bên mời thầu còn hạn chế về trình độ chuyên môn, dồn đẩy trách nhiệm cho tư vấn và cơ quan thẩm định, thiếu tính chuyên nghiệp trong quản lý thực hiện hợp đồng, như: không kiểm tra, rà soát kỹ chất lượng của sản phẩm tư vấn trước khi trình duyệt; không thể hiện và bảo vệ quan điểm khi đánh giá xét thầu; quản lý hợp đồng còn tùy tiện và dễ dãi.

Công tác thẩm định các nội dung trong đấu thầu: Chưa đánh giá hết các sai sót của các hồ sơ dự thầu; chậm phát hiện và chưa mạnh dạn, kiên quyết trong việc đề xuất xử lý các sai phạm của chủ đầu tư, bên mời thầu và tư vấn đấu thầu; còn có sự châm chước, nể nang khi thẩm định kế hoạch đấu thầu và hồ sơ mời thầu.

Công tác báo cáo về đấu thầu còn yếu kém trong nhiều năm, chất lượng nội dung báo cáo sơ sài, số liệu không đảm tính đầy đủ và trung thực, báo cáo không kịp thời hoặc không làm báo cáo.

** Tình hình thi công xây lắp*

Trong giai đoạn từ năm 2011 đến 2015, dự án Khu đô thị mới Ngã 5- Sân bay Cát bi đã đạt sản lượng thi công xây lắp được thực hiện theo đúng kế hoạch và đảm bảo đúng tiến độ quy định. Trong hai chỉ tiêu về sản lượng xây lắp thì đối với những công trình sử dụng nguồn vốn khác luôn đạt sản lượng vượt trội so với những công trình sử dụng nguồn vốn NSNN, điều này thể hiện sự linh hoạt huy động các nguồn vốn sẽ góp phần nâng cao hiệu quả thực hiện dự án, còn so với các dự án sử dụng nguồn vốn NSNN sẽ gặp phải những khó khăn nhất định trong quá trình giải ngân nguồn vốn khiến sản lượng xây lắp cũng hạn chế.

Tổng sản lượng thi công tăng dần từ năm 2011-2014 từ 71,3 tỷ đồng lên tới 214,6 tỷ đồng, tuy nhiên năm 2015 lại có sự giảm sản lượng đột biến xuống ngang với năm 2011 là 79,0 tỷ đồng. Qua phân tích tổng hợp một số nguyên nhân thì nguyên nhân cơ bản nhất là khó khăn trong việc thu hồi đất, dự án không có mặt bằng sạch để thi công; các nhà thầu xây dựng chỉ thi công cầm chừng, có mặt bằng đến đâu thi công đến đó và thi công theo kiểu xới dỡ nên gây khó khăn cho công tác nghiệm thu khối lượng xây lắp hoàn thành.

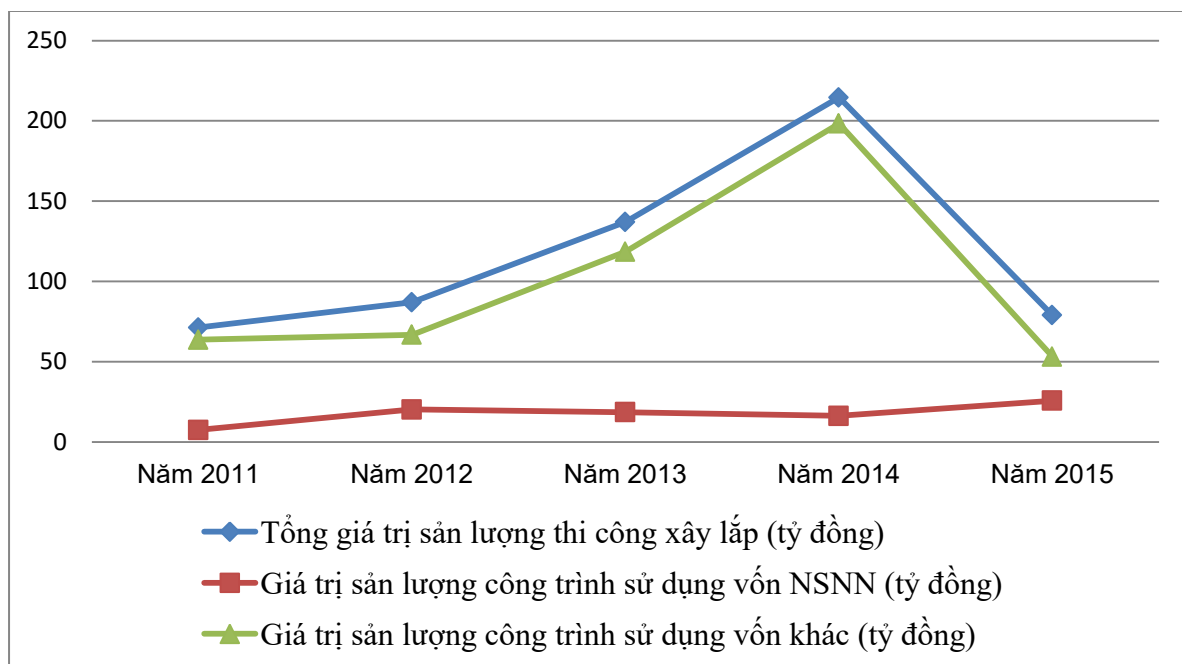
Số liệu cụ thể được thể hiện ở bảng và biểu đồ dưới đây:

Bảng 2.13. Giá trị sản lượng thi công xây lắp giai đoạn 2011 - 2015

Đơn vị tính: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
Công trình sử dụng vốn NSNN	7,6	20,3	18,6	16,3	25,8
Công trình sử dụng vốn khác	63,7	66,8	118,5	198,3	53,2
Tổng cộng	71,3	87,1	137,1	214,6	79,0

(Nguồn: Công ty TNHH MTV Thương mại Đầu tư Phát triển Đô thị)



Hình 2.4. Biểu đồ giá trị sản lượng thi công xây lắp từ 2011 - 2015

** Thực hiện, đánh giá, giám sát đầu tư:*

Trong quá trình dự án đầu tư đã được thực hiện theo đúng quy định và nội dung đã được phê duyệt. Đồng thời, triệt để thực hiện công tác giám sát, đánh giá đầu tư đã góp phần hoàn thiện cơ chế, chính sách đầu tư và xây dựng làm cho các quy định phù hợp hơn với yêu cầu thực tế quản lý ở địa phương. Đồng thời, thông qua giám sát định kỳ, các cơ quan có thẩm quyền đã kịp thời phát hiện và giải quyết các tồn tại, tháo gỡ vướng mắc giúp cho chủ đầu tư để thúc đẩy tiến độ triển khai của dự án. Mặc dù vậy, công tác này cũng vẫn chưa đạt được kết quả như mong muốn:

Các phòng ban đơn vị chức năng chưa quan tâm đúng mức đến công tác giám sát, đánh giá đầu tư, thể hiện qua việc chậm tổ chức chỉ đạo thực hiện giám sát, thanh tra đánh giá đầu tư.

Năng lực chủ đầu tư, cán bộ giám sát còn hạn chế về chuyên môn, thiếu kinh nghiệm tổ chức thực hiện công việc.

Việc giám sát chưa kịp thời, thiếu chủ động nên khi thực hiện có sai sót không được các cơ quan quản lý xử lý kịp thời, thường là đặt các cơ quan có thẩm quyền phê duyệt điều chỉnh dự án vào tình thế đã rồi; gây lãng phí và thất thoát trong đầu tư xây dựng.

Việc thực hiện giám sát chưa thường xuyên, còn thụ động; nhiều dự án triển khai chậm dẫn đến tăng vốn, giảm hiệu quả nhưng không báo cáo, chỉ khi dự án cần phê duyệt điều chỉnh thì mới tiến hành giám sát, đánh giá đầu tư.

Hệ thống thông tin phục vụ giám sát, đánh giá dự án chưa tốt. Cho đến nay, vẫn chưa tổ chức được cơ sở dữ liệu về hoạt động giám sát, chưa chủ động trong việc tổ chức giám sát, đánh giá.

2.2.3. Giai đoạn kết thúc đầu tư, đưa công trình vào khai thác sử dụng

**** Nghiệm thu chất lượng công trình***

Công tác nghiệm thu chất lượng công trình của dự án Khu đô thị mới Ngã 5 – sân bay Cát Bi đã được thực hiện đúng theo các bước:

Một là, Kiểm tra vật liệu, cấu kiện, thiết bị xem có phù hợp với hồ sơ chất lượng vật liệu, cấu kiện, thiết bị: trước khi tiến hành công tác xây lắp, mà nhà thầu xây lắp đã trình cho chủ đầu tư; Kiểm tra chất lượng vật liệu, cấu kiện, thiết bị trước khi đưa vào công trường. Các vật liệu, cấu kiện, thiết bị trước khi đưa vào công trường đều được kiểm tra về chủng loại, quy cách, xuất xứ theo hồ sơ chất lượng đã được chủ đầu tư chấp thuận. Kết quả kiểm tra được lập thành biên bản, ghi rõ chủng loại, quy cách, số lượng vật liệu, cấu kiện, thiết bị đưa vào công trường từng đợt, có ký xác nhận của đại diện bên B và đại diện bên A (hoặc tư vấn giám sát).

Hai là, các bước nghiệm thu công trình xây dựng; Nghiệm thu đã được thực hiện qua bước như sau:

- Nghiệm thu công việc xây dựng. Nội dung công việc xây dựng tập trung vào nghiệm thu cốt pha, cốt thép, bê tông, khối xây, cấu kiện, bộ phận kết cấu công trình, lắp đặt thiết bị và chạy thử không tải.

- Kiểm tra hiện trạng đối tượng nghiệm thu.

- Kiểm tra hệ thống chống đỡ tạm, giàn giáo và các giải pháp bảo đảm an toàn.

- Kiểm tra các kết quả thử nghiệm, đo lường để xác định chất lượng và khối lượng của vật liệu, cấu kiện xây dựng, kết cấu, bộ phận công trình, máy móc thiết bị, trong đó đã kiểm tra bắt buộc đối với:

+ Kết quả thử nghiệm chất lượng về biện pháp gia cố nền, sức chịu tải của cọc móng

+ Kết quả thí nghiệm đất (đá) đắp.

+ Kết quả thí nghiệm bê tông, cốt thép, kết cấu thép.

+ Kết quả thí nghiệm liên kết hàn, kết cấu thép.

+ Kết quả kiểm tra ứng suất, biến dạng của cốt thép ứng suất trước.

+ Kết quả thử nghiệm kết cấu: vì kèo thép, kết cấu chịu lực...

+ Kết quả kiểm tra khối lượng của kết cấu, bộ phận hoặc công trình.

- Đồng thời đối chiếu và so sánh những kết quả kiểm tra nêu trên với thiết kế được duyệt, quy chuẩn và tiêu chuẩn xây dựng, chỉ dẫn kỹ thuật của nhà sản xuất.

Nhìn chung, công tác nghiệm thu đã được thực hiện theo đúng quy trình, tuy nhiên công tác nghiệm thu chất lượng công trình vẫn còn một vài thiếu sót như:

- Nghiệm thu chưa đúng khối lượng, định mức, đơn giá, xuất xứ, chủng loại vật tư, vật liệu; một số hạng mục là nghiệm thu trên giấy tờ và theo dự toán ban đầu duyệt.

- Trong một số giai đoạn chủ đầu tư còn thiếu kiểm tra giám sát thường xuyên, liên tục nhằm ngăn ngừa những sai phạm kỹ thuật, đảm bảo nghiệm thu khối lượng, chất lượng của công tác xây lắp của các nhà thầu thực hiện theo thiết kế được duyệt, tiêu chuẩn kỹ thuật và quy chuẩn xây dựng.

- Nhà thầu thiếu các biện pháp tự kiểm tra chất lượng về vật liệu, cấu kiện sản phẩm đưa vào xây lắp công trình. Thiếu chứng chỉ về chất lượng vật tư, vật liệu xây dựng.

- Một số bước quy trình nghiệm thu chưa được tuân thủ một cách chặt chẽ, cập nhật hồ sơ nghiệm thu còn thiếu và chậm.

** Công tác thanh quyết toán vốn đầu tư:*

Thanh toán và quyết toán vốn đầu tư là khâu quan trọng của quá trình thực hiện và hoàn thành đối với dự án đầu tư xây dựng công trình. Công tác này tại dự án khu đô thị mới Ngã 5 – Sân bay Cát Bi, thành phố Hải Phòng đã đạt một số kết quả sau:

Kho bạc nhà nước thành phố có sự tập trung chỉ đạo về chất lượng và qui trình của Kho bạc trong kiểm soát thẩm định và thanh quyết toán vốn. Chất lượng và quy trình của Kho bạc trong kiểm soát thẩm định và thanh quyết toán vốn đã từng bước được nâng cao, cải tiến thủ tục hồ sơ, giảm thiểu thời gian giải quyết hồ sơ khi tạm ứng vốn, thanh toán sớm so với quy định từ 1-3 ngày.

- Kết quả thanh quyết toán vốn đầu tư hàng năm đã giải quyết từ 70-90% khối lượng thực hiện trong năm. Kho bạc đã góp phần kiểm soát, phát hiện loại trừ các dự toán, phiếu giá, bảng kê, hàng năm kho bạc đã từ chối thanh toán các khoản không đúng chế độ, vượt định mức đơn giá, vượt dự toán, đảm bảo quy định và nguyên tắc tài chính.

Tuy nhiên trong công tác thanh quyết toán cũng còn những hạn chế, thiếu sót cần chú ý:

- Thời gian lập báo cáo quyết toán thường chậm, đồng thời cơ quan thẩm định phê duyệt phải kiêm nhiệm nhiều việc nên chưa đáp ứng được thời gian theo quy định.

- Chất lượng của công tác thẩm tra quyết toán chưa cao, ít đi kiểm tra thực tế và không kiểm tra các phần khuất của công trình mà chỉ dựa vào hồ sơ, sổ sách, chứng từ các đơn vị trình lên, nên ảnh hưởng không nhỏ đến chất lượng của công tác thanh quyết toán.

2.2.4. Theo các tiêu chí đánh giá công tác quản lý dự án xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi

Nhìn chung, dự án đầu tư xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát bi đã đạt được mục tiêu ban đầu đề ra là:

- Đã tạo được mạng lưới hạ tầng kỹ thuật của một khu đô thị hiện đại, đồng bộ, đáp ứng nhu cầu về nhà ở, nhà làm việc, các công trình công cộng... Thoả mãn yêu cầu về giao thông đối nội và đối ngoại của khu vực phía Đông Nam thành phố Hải Phòng, gắn kết giữa sân bay với trung tâm thành phố, giữa các khu công nghiệp với khu vực cảng, giữa quốc lộ 5 với khu vực dự án và các khu vực khác của thành phố. Trong tương lai gần sẽ kết nối trực tiếp với cầu Nguyễn Trãi vượt sông Bạch Đằng tới trung tâm hành chính mới của thành phố Hải Phòng (huyện Thủy Nguyên). Cụ thể đã cung cấp hạ tầng đầy đủ trên 900.000 m² đất để xây dựng 765.000 m² nhà ở cho thành phố, góp phần mang lại nhà ở cho trên 12.700 hộ dân.

- Thu hút được rất nhiều nguồn vốn từ các chủ đầu tư thứ phát đầu tư vào xây dựng công trình phục vụ đa mục đích khác nhau như giáo dục, vui chơi giải trí, trung tâm thương mại, hành chính công... với số vốn lên đến hàng ngàn tỷ đồng như Trường Trung học phổ thông năng khiếu Trần Phú, Trung tâm thương mại TD Plaza, Big C, khu trung tâm hành chính quận Hải An, Khu liên cơ quan Tài chính -

Xây dựng, Trụ sở làm việc Cục Hải Quan thành phố, Kho bạc nhà nước thành phố, Tòa án, Viện kiểm sát thành phố...; Cụ thể tổng mức đầu tư của một số dự án thứ phát như sau:

Bảng 2.14. Bảng thống kê tổng mức đầu tư của một số dự án thứ phát đầu tư vào Dự án Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi

Đơn vị tính: Tỷ đồng

STT	Tên dự án, công trình	Tổng mức đầu tư
1	Trụ sở Kho bạc nhà nước thành phố	85
2	Trung tâm thương mại Hải Phòng Plaza	251
3	Trung tâm thương mại Duy Hưng	100
4	Trường trung học phổ thông năng khiếu Trần Phú	240
5	Trụ sở Công ty Bảo đảm an toàn Hàng hải	84
6	Trung tâm hành chính quận Hải An	260
7	Cục Hải quan thành phố	84
8	Trung tâm thương mại EIE	361
9	TD Plaza	339
10	Cát Bi Plaza	324
	Tổng cộng	2.128

(Nguồn: Công ty TNHH MTV Thương mại Đầu tư Phát triển Đô thị)

Ngoài ra còn rất nhiều dự án, công trình khác đã và đang đầu tư vào dự án. Như vậy, với số vốn NSNN đã đầu tư để xây dựng tuyến đường trục chính và các khu tái định cư tính đến thời điểm này là 652 tỷ đồng nhưng đã huy động được các nguồn lực khác của xã hội cùng tham gia lên tới trên 2 ngàn tỷ đồng cho thấy dự án đã phát huy được hiệu quả sử dụng vốn từ đó là tiền đề kích thích sự phát triển

kinh tế, thu hút, tạo công ăn việc làm cho nhiều lao động trên địa bàn. Mặt khác NSNN hàng năm cũng thu thêm được số tiền không nhỏ từ tiền sử dụng đất của dự án và các loại thuế, phí khác của các nhà đầu tư, các hộ kinh doanh trong khu vực.

- Môi trường sinh thái, cảnh quan được cải thiện rõ rệt, chất lượng công trình xây dựng tương đối được đảm bảo, đáp ứng được tiêu chuẩn TKKT.

- Biến khu vực đồng ruộng với năng suất thấp, dân cư thưa thớt thành một khu đô thị hiện đại hạ tầng đầy đủ góp phần mở rộng diện tích thành phố về phía Đông – Đông Nam, tạo ra một khu đô thị mới là nơi tiềm năng để thực hiện chính sách dẫn dân của Thành phố Hải Phòng.

- Đa đa số người dân nằm trong diện di dời giải tỏa có mức sống cao, ổn định hơn trước, được hưởng nhiều tiện ích mà dự án đem lại như hạ tầng giao thông, hệ thống điện, nước, an ninh trật tự, vui chơi giải trí...

Tuy nhiên ngoài những hiệu quả đã đạt được thì Dự án Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi do Công ty TNHH MTV Thương mại Đầu tư Phát triển Đô thị làm chủ đầu tư vẫn còn những kết quả không như kỳ vọng của dự án đã đề ra ban đầu; Cụ thể:

- Đầu tiên phải thừa nhận là hiện tại dự án vẫn chưa thể hoàn thành, chậm so với tiến độ tính đến nay là 7 năm; Căn cứ tình hình thực tế thì thời gian thực hiện vẫn tiếp tục có thể còn kéo dài nhiều năm nữa.

- Công tác bồi thường GPMB gặp quá nhiều nan giải, một số ít người dân lợi dụng chính sách bồi thường của nhà nước còn chưa chặt chẽ liên tục khiếu nại đòi hỏi lợi ích cá nhân; Trên thực tế đã có trường hợp đạt được mục đích nên tạo tiền lệ xấu tới ý thức người dân là càng kiện, càng đòi hỏi sẽ càng có nhiều lợi ích.

- Do nhiều nguyên nhân khách quan cũng như chủ quan của chủ đầu tư, Dự án Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi vẫn còn để tồn tại nhiều khiếu nại kéo

dài của các hộ dân liên quan đến đất đai như đơn giá bồi thường không thỏa đáng, hạn mức cũng như vị trí tái định cư, giấy tờ về chứng nhận quyền sử dụng đất...

- Nguồn vốn NSNN cấp cho dự án không đáp ứng đủ nhu cầu, mang tính nhỏ giọt, cùng với vướng mắc trong việc bồi thường giải tỏa là nguyên nhân rõ nhất gây ảnh hưởng đến chậm tiến độ dự án như đã nêu ở trên.

- Quá trình bồi thường giải phóng mặt bằng không triệt để nên không có mặt bằng sạch để triển khai gây khó khăn cho việc thi công, nhà thầu phải thi công theo kiểu da báo (có mặt bằng chỗ nào, thi công chỗ đó) cùng với năng lực tài chính của nhà thầu thi công bộc lộ nhiều yếu kém, có những thời điểm khi các Ngân hàng thắt chặt hạn mức tín dụng là nhà thầu không có khả năng tiếp tục thi công và thi công chỉ cầm chừng.

2.2.5. Đánh giá nguyên nhân tác động đến công tác quản lý dự án xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi

**** Về cơ chế chính sách:***

Trên thực tế cơ chế, chính sách chung của nước ta và của từng địa phương cụ thể vẫn còn rất nhiều hạn chế, bất cập, chưa thống nhất; Từ Luật đến Nghị định, Thông tư và các văn bản hướng dẫn khác có phạm vi áp dụng lớn, đôi khi không rõ ràng gây khó khăn cho người thực hiện (kể cả những cơ quan nhà nước, các địa phương hiểu và áp dụng mỗi nơi một khác) ảnh hưởng không nhỏ tới hoạt động của các CĐT và cũng cho chính bản thân cơ quan quản lý.

**** Tác động của cơ quan quản lý nhà nước tới doanh nghiệp***

Tác động của cơ quan quản lý nhà nước tới doanh nghiệp hay cụ thể là những cách thức quản lý, phương tiện quản lý mà trực tiếp nhất là các thủ tục hành chính trong lĩnh vực đầu tư xây dựng công trình có tác động trực tiếp tới hoạt động của doanh nghiệp nói chung và hiệu quả quản lý các dự án mà doanh nghiệp đang thực hiện. Nếu các cơ quan quản lý nhà nước áp dụng cơ chế linh hoạt, uyển

chuyển hỗ trợ tối đa cho các doanh nghiệp trong các thủ tục hành chính thì hoạt động của doanh nghiệp sẽ trở nên hiệu quả hơn và ngược lại.

** Tác động của cơ quan quản lý nhà nước trong công tác bồi thường, thu hồi đất*

Tiến độ giải phóng mặt bằng phụ thuộc vào một số vấn đề như:

- Thực trạng quản lý đất đai, hay nói đúng hơn là hiệu lực pháp lý về quản lý đất đai của nơi có dự án;

- Khả năng tổ chức thực hiện lập, thẩm định giá, phê duyệt phương án bồi thường, hỗ trợ và tái định cư của Hội đồng bồi thường.

- Thái độ và năng lực của cán bộ, công chức của cơ quan có thẩm quyền khi tiếp xúc với dân trong quá trình giải quyết các chế độ, chính sách triển khai công tác GPMB.

- Khả năng hoàn thành khu tái định cư, và khu tái định cư được xây dựng có điều kiện bằng hoặc tốt hơn khu dân cư có đất bị thu hồi.

- Khả năng tài chính và năng lực quản lý, điều hành của chủ đầu tư trong quá trình tham gia triển khai công tác GPMB với tư cách là một thành viên trong Hội đồng bồi thường, hỗ trợ và tái định cư;

- Công tác tuyên truyền chính sách về pháp luật, về đất đai, bồi thường, giải tỏa khi nhà nước thu hồi đất.

Có thể thấy trong các nhân tố nêu trên thì đa số là các nhân tố thuộc về cơ quan quản lý nhà nước. Điều này cho thấy việc giải phóng mặt bằng nhanh hay chậm phụ thuộc rất nhiều vào các cơ quan này.

** Năng lực của chủ đầu tư*

Trong những yếu tố còn tồn tại tác động đến công tác quản lý dự án Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi ở Công ty TNHH MTV Thương mại Đầu tư Phát triển Đô thị thì yếu tố năng lực chủ đầu tư được coi là yếu tố chủ quan duy nhất có

tính quyết định đến công tác quản lý dự án đầu tư. Điều này có nghĩa là nếu năng lực chủ đầu tư không tốt, không đảm bảo được thì dù các yếu tố khách quan bên ngoài có thuận lợi đến đâu, có sự hỗ trợ tối đa từ phía cơ quan quản lý nhà nước đi nữa thì công tác QLDA đầu tư vẫn bị hạn chế.

Công tác lập kế hoạch chưa xuất phát từ thực tế, còn chạy theo chỉ tiêu, nên kế hoạch sản xuất kinh doanh còn chưa có tính khả thi cao, chưa có biện pháp tháo gỡ khó khăn hữu hiệu. Quá trình báo cáo, phản hồi và nắm bắt các khó khăn phát sinh còn chưa kịp thời để từ đó đề xuất biện pháp giải quyết hợp lý. Quá trình phối hợp xử lý, giải quyết công việc giữa các bộ phận, phòng ban chức năng trong công ty chưa thường xuyên, chưa triệt để và tích cực dẫn đến bị động hoặc chông lán khi giải quyết các yêu cầu công việc thực tế phát sinh

**Một số nguyên nhân khác*

Vài năm trở lại đây, nền kinh tế có nhiều biến động, giá cả nguyên, nhiên, vật liệu đầu vào thay đổi là một trở ngại lớn cho hoạt động sản xuất kinh doanh, đặc biệt là hoạt động đầu tư xây dựng cơ bản vì giá dự toán đã được phê duyệt bị lạc hậu rất nhiều so với mặt bằng giá thực tế, từ đó hàng loạt các công trình phải điều chỉnh tổng mức đầu tư, điều chỉnh dự toán xây dựng và giá trị bồi thường giải phóng mặt bằng.

Dự án trải dài trên diện rộng, qua nhiều địa bàn phức tạp, thời gian triển khai kéo dài; Chính sách bồi thường còn nhiều bất cập không ổn định, luôn điều chỉnh, chưa đồng bộ gây nhiều khó khăn cho công tác lập và trình duyệt phương án đền bù. Mặt khác giá cả leo thang dẫn đến các chế độ áp dụng bồi thường không phù hợp với mặt bằng thị trường đã gây ra tình trạng người dân không cho kiểm kê tài sản hoặc có đơn thư khiếu nại. Bên cạnh đó là sự tham gia thiếu tích cực của các cấp chính quyền, các ban ngành chức năng nên thời gian triển khai công việc kéo dài mất nhiều thời gian, hiệu quả đạt được rất thấp.

Bộ máy nhân sự của chính quyền các cấp liên tục biến động, công việc kiêm nhiệm, còn thiếu sự chuyên nghiệp trong khi đó vai trò của chủ đầu tư trong công tác kiểm kê, thu hồi đất cũng như tổ chức chi trả tiền bồi thường cho dân thường xuyên bị động trong quá trình thực hiện nhiệm vụ dẫn tới sự phối hợp giữa chủ đầu tư với Hội đồng bồi thường quận chưa được xuyên suốt, nhất quán, thiếu tập trung gây ảnh hưởng tới tiến độ, tính chính xác trong việc định giá bồi thường.

2.3. Những ưu điểm và hạn chế về công tác quản lý dự án xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi của Công ty TNHH MTV Thương mại Đầu tư Phát triển Đô thị

2.3.1. Những ưu điểm

Công tác quản lý dự án xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới Ngã 5- Sân bay Cát Bi, thành phố Hải phòng trong quá trình thực hiện đã thể hiện được một số ưu điểm sau:

- Lãnh đạo đơn vị cũng như các cán bộ công nhân viên hầu hết là những người có năng lực, được đào tạo bài bản, nhiệt tình với công việc; Người lao động được phân công đúng người, đúng việc, đúng chuyên ngành.

- Quy trình thực hiện dự án từ khâu chuẩn bị dự án, thực hiện dự án đến khâu kết thúc đưa dự án vào sử dụng với những công tác cụ thể như thẩm định, phê duyệt dự án, thiết kế dự toán, kết quả đấu thầu, thanh quyết toán đã tuân thủ theo các quy định hiện hành về công tác ĐTXD công trình.

- Việc giải ngân nguồn vốn luôn đảm bảo tuân thủ các quy định về trình tự và thủ tục trong quản lý vốn đầu tư xây dựng cơ bản;

- Công tác kiểm tra để chỉ đạo tiến độ và chất lượng công trình đã được lãnh đạo đơn vị quan tâm hơn, cơ bản chất lượng công trình đáp ứng được yêu cầu thiết kế.

- Kinh nghiệm quản lý dự án ĐTXD công trình của công ty đã có nhiều tiên bộ và dần đi vào nề nếp, hiệu quả, chất lượng công trình ngày một tăng.

- Phát triển được mạng lưới hạ tầng kỹ thuật của một khu đô thị mới hiện đại, đồng bộ, đáp ứng nhu cầu về nhà ở, nhà làm việc, các công trình công cộng...

- Thu hút được rất nhiều nguồn vốn từ các chủ đầu tư thứ phát đầu tư vào xây dựng công trình phục vụ đa mục đích khác nhau như giáo dục, vui chơi giải trí, trung tâm thương mại, hành chính công...

Nhìn chung, hoạt động quản lý dự án ĐTXD cơ sở hạ tầng kỹ thuật khu đô thị Ngã 5- Sân bay Cát Bi, trong thời gian qua đã đạt được những ưu điểm nhất định, phát huy được hiệu quả sử dụng vốn, bước đầu đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ thành phố giao góp phần thúc đẩy sự phát triển KT-XH trên địa bàn thành phố.

2.3.2. Những hạn chế

Bên cạnh những ưu điểm trong công tác quản lý dự án ĐTXD cơ sở hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới Ngã 5- Sân bay Cát Bi thì vẫn còn những hạn chế nhất định và những hạn chế này cũng là hạn chế của phần lớn các dự án ĐTXD đang được thực hiện trên địa bàn thành phố nói riêng và cả nước nói chung, cụ thể:

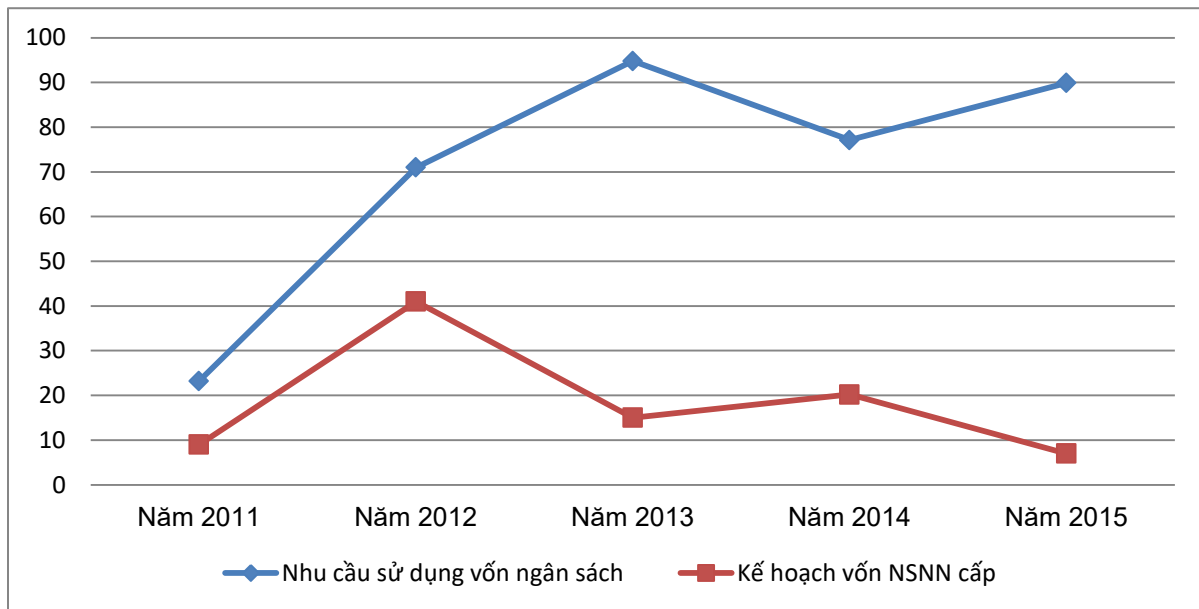
- Giải pháp tập trung kiềm chế lạm phát, ổn định kinh tế vĩ mô, bảo đảm an sinh xã hội của chính phủ trong những năm trở lại đây là chủ trương lớn, đúng đắn của Đảng và nhà nước nhằm giữ nền kinh tế phát triển bền vững; Tuy nhiên đây lại là nguyên nhân gây nên sự hạn chế lớn nhất đối với Công ty TNHH MTV Thương mại Đầu tư Phát triển Đô thị khi nguồn vốn kế hoạch cấp phát từ ngân sách cho Dự án Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi chỉ đáp ứng được phần nhỏ so với nhu cầu. Số liệu về nhu cầu sử dụng vốn đối với các công trình sử dụng vốn NSNN và nguồn vốn kế hoạch cấp phát từ ngân sách giai đoạn 2011-2015 được thể hiện dưới đây:

Bảng 2.15. Bảng tổng hợp giá trị sản lượng công trình sử dụng vốn NSNN và nguồn vốn kế hoạch cấp phát từ ngân sách giai đoạn 2011 - 2015

Đơn vị tính: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Tổng
Sản lượng TCXL	7,6	20,3	18,6	16,3	25,8	88,6
Bồi thường GPMB, KTCB khác	15,6	50,7	76,2	60,8	64,1	267,4
Tổng cộng	23,2	71,0	94,8	77,1	89,9	356,0
Vốn kế hoạch cấp phát từ NSNN	9,0	41,0	15,0	20,2	7,0	92,2

(Nguồn: Công ty TNHH MTV Thương mại Đầu tư Phát triển Đô thị)



Hình 2.5. Biểu đồ giá trị sản lượng và nhu cầu sử dụng vốn NSNN

- Công tác bồi thường giải phóng mặt bằng vẫn là một trong những hạn chế lớn nhất, hạn chế này xuất phát từ rất nhiều nguyên nhân và cơ bản là nằm ngoài tầm kiểm soát của chủ đầu tư như chính sách bồi thường bất cập, chưa hoàn chỉnh; đơn giá đền bù đất đai, nhà cửa, hoa màu, vật kiến trúc trên đất chưa xác định theo cơ chế thị trường cùng với sự thiếu quyết liệt từ các cơ quan chịu trách nhiệm thu hồi đất dẫn tới sự chống đối, không hợp tác từ một bộ phận không nhỏ người dân có đất bị thu hồi.

- Tiến độ thực hiện dự án cũng như công tác thanh quyết toán công trình đã hoàn thành bàn giao đưa vào sử dụng còn chậm, chưa đáp ứng được thời gian theo quy định.

- Chất lượng quy hoạch còn thấp, chưa phù hợp, phải điều chỉnh lại, duyệt lại hoặc trong quá trình lập dự án do khảo sát không kỹ, lựa chọn địa điểm chưa thích hợp, đầu tư không đồng bộ giữa các hạng mục... Xác định quy mô công trình vượt quá hoặc không có nhu cầu sử dụng. Sự phối hợp với các cơ quan hữu quan về quản lý quy hoạch còn lỏng lẻo; các công trình xây dựng sai quy hoạch vẫn còn diễn ra; nhiều chủ đầu tư thứ phát còn để đất trống, không xây dựng công trình theo cam kết.

- Công tác đấu thầu trong xây dựng mới trong một số trường hợp chỉ là hợp thức hóa thủ tục, tính cạnh tranh chưa cao. Vai trò quản lý, giám sát của chủ đầu tư đối với một số công trình làm chưa chặt chẽ, cụ thể. Chưa có phương pháp khoa học trong việc quản lý chất lượng công trình dẫn đến một số công trình còn tồn tại về mặt chất lượng.

- Sự phối hợp với chính quyền địa phương trong công tác quản lý xây dựng còn chưa được triệt để; Tình trạng xây dựng trái phép, tái chiếm mặt bằng đã được giải phóng còn diễn ra.

- Dự án Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi vẫn còn tồn tại nhiều đơn thư khiếu nại kéo dài của các hộ dân liên quan đến lĩnh vực đất đai, đơn giá bồi thường, tái định cư ...

- Tổ chức bộ máy quản lý dự án còn chưa khoa học, cán bộ phải kiêm nhiệm nhiều vị trí, vai trò khác nhau. Bố trí, phân công lao động đôi khi chưa phù hợp dẫn tới người thì làm không hết việc còn có người thì có quá nhiều thời gian rảnh rỗi.

KẾT LUẬN

Mở đầu Chương 2 giới thiệu chung về Công ty TNHH MTV Thương mại Đầu tư Phát triển Đô thị cùng với cơ cấu tổ chức bộ máy trực tiếp thực hiện quản lý dự án đầu tư, tổng quan về Dự án xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi và các mục tiêu thực hiện dự án. Tác giả đã trình bày kết quả thực hiện dự án cho đến nay để trên cơ sở đó phân tích đánh giá thực trạng công tác quản lý dự án trong các quá trình chuẩn bị đầu tư, thực hiện đầu tư, kết thúc đầu tư, đánh giá theo các tiêu chí đánh giá công tác quản lý dự án đã được xây dựng ở chương 1 về tiến độ, hiệu quả kinh tế, xã hội và môi trường, chất lượng công trình. Tìm ra các nguyên nhân tác động đến công tác quản lý dự án và rút ra được những ưu điểm và hạn chế. Phân tích làm rõ các hạn chế tồn tại để làm cơ sở đề xuất các giải pháp hoàn thiện công tác quản lý dự án xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi sẽ được nêu trong Chương 3.

Chương 3

CÁC GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN LÝ DỰ ÁN XÂY DỰNG CƠ SỞ HẠ TẦNG KỸ THUẬT KHU ĐÔ THỊ MỚI NGÃ 5 - SÂN BAY CÁT BI

3.1. Tính cấp thiết và cơ sở xây dựng các giải pháp hoàn thiện công tác quản lý dự án xây dựng công trình

3.1.1. Tính cấp thiết phải hoàn thiện công tác quản lý DĐT xây dựng công trình

Trong quá trình thực hiện dự án ĐTXD công trình nói chung thì việc cần thiết phải hoàn thiện công tác quản lý dự án ĐTXD công trình nói chung xuất phát từ những lý do quan trọng như sau:

Quy mô tiền vốn, vật tư, lao động cần thiết cho hoạt động ĐTXD công trình thường là rất lớn, hoạt động ĐTXD công trình đòi hỏi một số vốn lớn và số lượng vốn này sẽ nằm khê đọng trong suốt quá trình thực hiện đầu tư. Lượng vốn này cần được đảm bảo thì công cuộc ĐTXD công trình mới có thể mang lại hiệu quả.

Thời gian thực hiện hoạt động ĐTXD công trình thường kéo dài với nhiều biến động xảy ra. Do đó, không thể tránh khỏi sự tác động của hai mặt tích cực và tiêu cực của các yếu tố không ổn định về tự nhiên, xã hội, chính trị, kinh tế, văn hoá, do vậy quản lý chặt chẽ tiến độ đầu tư là vô cùng quan trọng.

Tình trạng đầu tư manh mún, dàn trải kém hiệu quả và thất thoát trong ĐTXD công trình nói chung đang được dư luận xã hội quan tâm, tình trạng tiêu cực trong quản lý ĐTXD công trình vẫn chưa có dấu hiệu cải thiện.

Tỷ lệ lãng phí và thất thoát trong ĐTXD công trình là bao nhiêu là một câu hỏi quan trọng. Nhưng quan trọng hơn là hiểu rõ lãng phí, thất thoát từ những khâu nào, các nguyên nhân để có cách giải quyết cơ bản.

Mục tiêu quản lý dự án ĐTXD công trình của từng cơ sở là nhằm thực hiện

thắng lợi mục tiêu hoạt động, chiến lược phát triển của đơn vị, của ngành, với những mục tiêu xác định như nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, hiệu quả sử dụng vốn đầu tư, nâng cao năng xuất lao động, đổi mới công nghệ và tiết kiệm chi phí.. Còn đối với từng chủ đầu tư, từng dự án cụ thể cũng cần có sự quản lý nhằm thực hiện mục tiêu của dự án, nâng cao hiệu quả KT-XH của vốn đầu tư trên cơ sở thực hiện đúng thời gian quy định, trong phạm vi chi phí đã duyệt với tiêu chuẩn hoàn thiện cao nhất.

3.1.2. Cơ sở xây dựng các giải pháp hoàn thiện công tác quản lý dự án xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật khu đô thị mới Ngã 5- Sân bay Cát Bi

**Tuân thủ đầy đủ những quy định của pháp luật:*

Trong khoảng thời gian khoảng 10 năm từ 2005 – 2015, các hệ thống văn bản quy định trong lĩnh vực ĐTXD công trình đã dần được hoàn thiện, tạo thành hành lang pháp lý khá hoàn chỉnh và cơ sở vững chắc cho mọi hoạt động quản lý ĐTXD công trình.

Do vậy, công tác quản lý ĐTXD công trình nói chung không ngừng nâng cao trong thời gian qua, các công trình xây dựng đã phát huy mục đích đầu tư, tăng năng lực phục vụ quản lý, sản xuất cho các địa phương. Tuy nhiên, ở một số đơn vị công tác quản lý chi phí, quản lý chất lượng trong giai đoạn chuẩn bị đầu tư còn có những tồn tại cần phải khắc phục thể hiện qua việc chất lượng tư vấn, chất lượng hồ sơ thiết kế còn nhiều hạn chế như: hồ sơ thiết kế không đạt yêu cầu kỹ thuật và có sai sót, hoặc thiết kế lãng phí nên phải điều chỉnh thiết kế; hoặc dự toán áp dụng sai định mức cần phải điều chỉnh, bổ sung; hoặc sử dụng vật liệu không phù hợp với loại hình công trình nên đã làm tăng chi phí và làm chậm tiến độ, kéo dài thời gian thực hiện hợp đồng. Chính vì vậy, để hoàn thiện công tác quản lý ĐTXD công trình nói chung và công tác quản lý tại dự án Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi nói riêng

thì chủ đầu tư và các đơn vị có liên quan cần triệt để tuân thủ quy định pháp luật về quản lý ĐTXD công trình, phải thường xuyên cập nhật quy định mới để thực hiện.

**Đánh giá toàn diện các nội dung trong từng giai đoạn đầu tư của DADĐ*

xây dựng hoàn thiện công tác quản lý các dự án ĐTXD công trình tại các dự án nói chung cần có sự đánh giá toàn diện các nội dung trong từng giai đoạn đầu tư của dự án. Bởi lẽ, để quản lý dự án có hiệu quả cần có cái nhìn tổng thể về toàn bộ quá trình thực hiện dự án ở tất cả các khâu từ khâu chuẩn bị dự án đến khâu thực hiện và khâu kết thúc có như vậy mới có thể chủ động, linh hoạt và ứng phó kịp thời với mọi biến động trong quá trình thực hiện dự án đặc biệt là khâu bố trí vốn đầu tư. Bởi trên thực tế hiện nay có rất nhiều dự án do không đánh giá toàn diện các nội dung trong từng giai đoạn mà trong quá trình thực hiện đầu tư gặp không ít trở ngại như thiếu vốn, bố trí vốn không hợp lý, đầu tư dàn trải, đặc biệt là khó khăn trong việc hoàn thiện công trình đúng tiến độ do không lường trước được những trở ngại và khó khăn trong khâu thực hiện dự án hay do việc khâu chuẩn bị dự án không khoa học, hợp lý dẫn đến những khó khăn cho các khâu về sau. Việc đánh giá toàn diện này sẽ giúp cho chủ đầu tư cũng như nhà thầu thực hiện dự án có thể linh hoạt và nhanh chóng ứng phó với mọi khó khăn, thay đổi về môi trường pháp lý, môi trường tự nhiên cũng như những biến động của môi trường KT- XH đảm bảo được các mục tiêu đề ra.

** Thực tiễn quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình*

Trong các công cụ quản lý ĐTXD thì QLDA là một công cụ quản lý có hiệu quả cao trong công việc tiết kiệm vốn đầu tư, nâng cao chất lượng công trình, tuy nhiên trong thời gian qua, hoạt động quản lý QLDA và kiểm soát ban QLDA còn nhiều khiếm khuyết chưa phát huy hết tác dụng vốn có của nó trong quản lý vốn đầu tư và nâng cao chất lượng trong quản lý; hiện tượng tiêu cực trong QLDA vẫn

còn tồn tại ở nhiều công trình, gây thất thoát, lãng phí NSNN, ảnh hưởng xấu đến chất lượng công trình.

** Hoàn thiện theo hướng chuyên nghiệp hóa, hiện đại hóa*

Để thích nghi và đáp ứng được yêu cầu trong trình hình mới, điều tất yếu là các chủ đầu tư, Ban QLDA phải có sự thay đổi theo hướng chuyên nghiệp hóa, hiện đại hóa. Trong những năm qua, công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình nói chung vẫn ít nhiều tồn tại nếp làm ăn cũ, không phù hợp với cách quản lý mới.

** Giải quyết hài hòa các mối quan hệ trong tổ chức*

Để hoàn thiện công tác quản lý dự án ĐTXD công trình nói chung và dự án Khu đô thị Ngã 5 – Sân bay Cát Bi thì cần giải quyết hài hòa các mối quan hệ trong tổ chức thực hiện dự án để từ đó có thể huy động, thống nhất được mọi lực lượng, nguồn lực trong tổ chức để thực hiện mục tiêu đề ra. Đồng thời, quan tâm về đời sống vật chất, tinh thần, có việc làm và thu nhập ổn định, có cơ hội học tập; quan hệ lợi ích giữa các bên từ đó thực hiện tốt nghĩa vụ và trách nhiệm của mình trong quá trình thực hiện dự án.

** Kịp thời nắm bắt các cơ hội đầu tư*

Đối với một doanh nghiệp kinh doanh nói chung thì kịp thời nắm bắt cơ hội đầu tư được coi là vấn đề sống còn, tiên quyết có ảnh hưởng tới mọi thành công của doanh nghiệp. Do vậy, trong quá trình thực hiện các dự án do doanh nghiệp đảm nhận thì cần tính tới việc chuẩn bị các điều kiện cần thiết để doanh nghiệp có thể chủ động trong mọi tình huống phát sinh và kịp thời nắm bắt cơ hội đầu tư mới.

3.2. Các giải pháp hoàn thiện công tác quản lý dự án xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi

3.2.1. Nâng cao chất lượng công tác đấu thầu, lựa chọn nhà thầu

Công tác đấu thầu đòi hỏi phải sớm có một khung pháp lý hoàn thiện, đồng bộ để khắc phục những bất cập, hạn chế trong hoạt động đấu thầu sử dụng nguồn vốn nhà nước như: tính chuyên môn, chuyên nghiệp trong hoạt động đấu thầu chưa đồng đều; chất lượng, hiệu quả thực hiện một số công việc chuẩn bị cho hoạt động đấu thầu chưa cao; vấn đề quản lý sau đấu thầu chưa được thực hiện thường xuyên và chưa được quan tâm đúng mức...

Để hạn chế được những nhược điểm trong công tác đấu thầu và lựa chọn nhà thầu thì trong quá trình thực hiện đấu thầu các dự án đầu tư đảm bảo tính đúng đắn, khách quan công bằng. Chủ đầu tư cần phải nhận thức rõ việc đấu thầu có tác dụng rất lớn thúc đẩy nhà đầu tư cạnh tranh lành mạnh, vươn lên làm chủ công nghệ, kỹ thuật thi công; đảm bảo chất lượng công trình với chi phí ngày càng giảm. Để phát huy tác dụng của cơ chế đấu thầu chủ đầu tư cần:

- Xác định rõ ràng các trường hợp phải đấu thầu rộng rãi.
- Quy định cụ thể việc phân chia dự án thành các gói thầu. Đưa ra phương pháp chia dự án thành các gói thầu một cách cụ thể, hợp lý để thực hiện thống nhất, tránh tình trạng vận dụng một cách tùy tiện, chia nhỏ gói thầu để không phải đấu thầu. Việc phân chia dự án thành các gói thầu phải được xác định ngay khi thiết kế để vừa đảm bảo chất lượng công trình vừa đảm bảo tính khách quan trong việc phân chia.
- Nên có cơ chế khuyến khích các nhà thầu tham gia đấu thầu, cạnh tranh lành mạnh để tất cả các doanh nghiệp được phép kinh doanh độc lập thuộc lĩnh vực mời thầu, đều được phép tham gia dự thầu.
- Đổi mới công tác xét thầu, đưa ra tiêu chuẩn đánh giá hồ sơ dự thầu một cách cụ thể, rõ ràng trong hồ sơ mời thầu; quy định cụ thể hơn nữa tiêu chuẩn đối với thành

viên tổ chuyên gia, số lượng chuyên gia xét thầu; quy định quyền độc lập đánh giá của từng chuyên gia, phương pháp tổng hợp ý kiến của các chuyên gia, trách nhiệm của từng chuyên gia; Đảm bảo quá trình xét thầu, tổ chuyên gia phải độc lập với các nhà thầu; thiết kế công trình phải được lập đầy đủ, chi tiết, cụ thể, rõ ràng, chặt chẽ. Để đảm bảo tính khách quan, hồ sơ mời thầu có thể phải do chính nhà thiết kế lập.

- Hồ sơ mời thầu cần nêu rõ yêu cầu cam kết huy động đầy đủ thiết bị thi công để thực hiện gói thầu, yêu cầu nhân sự (ngoài nhân sự đảm nhận chức danh Giám đốc điều hành) phải đáp ứng về số lượng, trình độ năng lực, kinh nghiệm thực hiện các hợp đồng tương tự với gói thầu sẽ triển khai để có thể xử lý hoặc đề xuất xử lý kịp thời các vướng mắc phát sinh trong quá trình thi công. Trong quá trình thi công, phải thường xuyên rà soát đối chiếu các đề xuất kỹ thuật trong hồ sơ dự thầu với quá trình triển khai (đặc biệt là các biện pháp tổ chức thi công, tiến độ thi công), kiểm tra sự phù hợp về huy động nhân sự, máy móc giữa thực tế hiện trường và với hồ sơ dự thầu, đề xuất giải pháp xử lý kịp thời đối các Nhà thầu không đủ điều kiện năng lực thực hiện hợp đồng.

3.2.2. Đối mới công tác bồi thường, giải phóng mặt bằng

GPMB chậm là một trong những nguyên nhân làm chậm tiến độ, phát sinh rất nhiều chi phí đầu tư vì thế để hoàn thiện công tác quản lý dự án xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật khu đô thị mới Ngã 5 – Sân bay Cát Bi phải có các biện pháp nâng cao chất lượng công tác GPMB như sau:

- Chủ đầu tư phải phối kết hợp chặt chẽ với chính quyền địa phương, các ban ngành chức năng, các cơ quan thông tấn báo chí tích cực tuyên truyền, vận động người dân nằm trong vùng giải tỏa hiểu rõ được những lợi ích chung của xã hội khi hoàn thành dự án; giải thích những nghĩa vụ và quyền lợi họ sẽ được hưởng khi chấp hành chủ trương của thành phố; mặc dù sẽ khó có được sự công bằng tuyệt đối, người sẽ được lợi, cũng sẽ có người phải chịu thiệt nhưng khi dân đã hiểu và đồng lòng thì sự thành công của dự án là tất yếu.

- Trước khi tiến hành bồi thường phải tiến hành lấy ý kiến của các tổ chức, cá nhân trong vùng bị ảnh hưởng. Thực hiện quy chế dân chủ, công khai. Nếu có trên 70% số ý kiến của người bị ảnh hưởng đồng ý phương án bồi thường thì phải triển khai đồng loạt, đồng thời có biện pháp cụ thể, cương quyết buộc cưỡng chế di dời đối với những hộ chây ì, cố tình không chấp hành, nêu nhiều lý do không chính đáng nhằm đạt được lợi ích riêng của bản thân. Đặc biệt tránh tình trạng đang hiện hữu tại dự án Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân Bay Cát Bi là một số trường hợp các hộ dân lợi dụng sự ngại va chạm của các cấp chính quyền đã tổ chức kiến nghị, khiếu nại kéo dài và trên thực tế họ càng kiên trì lại càng có lợi ích và ngược lại những hộ dân chấp hành thì lại chịu thiệt thòi.

- Phân kỳ thu hồi đất, giao đất và bồi thường, hỗ trợ, tái định cư GPMB đối với dự án đầu tư có quy mô diện tích đất thu hồi lớn (hoặc trải dài trên nhiều địa bàn). Khi phân kỳ, chính sách áp dụng được thống nhất cho toàn bộ dự án về giá bồi thường tại thời điểm thực hiện dự án phân kỳ, tránh tình trạng giá bồi thường khác nhau.

- Khi lập, phê duyệt dự toán, phương án và thực hiện bồi thường phải xác định và xây dựng thống nhất và phù hợp với thực tế các chỉ tiêu như định mức, đơn giá cấp đất, loại đất, hình thức sở hữu, các lợi thế so sánh của từng vùng, địa phương, từng thời điểm để từ đó áp dụng cho từng loại hình, từng dự án, từng hộ gia đình trong phạm vi bị ảnh hưởng tránh tình trạng khiếu kiện kéo dài ảnh hưởng đến tiến độ của dự án, có thể làm tăng tổng vốn đầu tư cho dự án.

- Tăng cường cải cách hành chính trong thực hiện quy trình, thủ tục bồi thường, hỗ trợ, tái định cư, làm đầy đủ các thủ tục để người dân khi đến nơi ở mới được cấp Giấy chứng nhận quyền sử dụng đất hoặc sở hữu nhà ở.

- Dành vốn để tập trung đầu tư các khu di dân tái định cư, đảm bảo đáp ứng nhu cầu tái định cư hiện tại và trong những năm tiếp theo.

- Tổ chức nâng cao trình độ chuyên môn cho cán bộ công chức, viên chức thực hiện công tác GPMB.

- Xây dựng chính sách đền bù thỏa đáng phù hợp với lợi ích của doanh nghiệp, của Nhà nước, của các hộ trong diện di dời và của các bên có liên quan.

- Về cơ chế bồi thường cần quan tâm đến yếu tố khác như: Hỗ trợ mất việc, hỗ trợ do thiệt hại về kinh doanh, hỗ trợ di chuyển một cách thỏa đáng...

3.2.3. Hoàn thiện công tác nghiệm thu, bàn giao đưa công trình vào sử dụng

Chủ đầu tư có trách nhiệm giám sát nhà thầu thực hiện đầy đủ kế hoạch thi công đã được thông qua: đưa đúng, đủ, kịp thời vật tư, thiết bị, nhân công để thi công theo đúng hợp đồng đã ký kết. Trường hợp phát hiện có gian lận so với cam kết sẽ phải bồi thường, chịu phạt theo hợp đồng.

Nhà thầu phải nghiêm túc thực hiện việc tự giám sát, tự nghiệm thu chất lượng trước khi báo chủ đầu tư thực hiện nghiệm thu (nghiệm thu sơ bộ) phần việc nghiệm thu hoàn thành. chủ đầu tư chỉ tiến hành nghiệm thu khi đã có thủ tục tự nghiệm thu của nhà thầu.

Hoàn thiện công tác quản lý chất lượng công trình theo hướng gắn chặt trách nhiệm của người tư vấn giám sát thi công. Xác lập rõ mối quan hệ chủ đầu tư và tư vấn giám sát (người giám sát) theo cơ chế hợp đồng đảm bảo tính chất độc lập hoạt động trong công tác giám sát. Người giám sát phải được hưởng phụ cấp trách nhiệm cao. Tiêu chuẩn hoá cán bộ giám sát về trình độ, phẩm chất đạo đức và người giám sát phải có khoản tiền ký cược đảm bảo trách nhiệm.

Đối với những công trình mà chủ đầu tư thuê tư vấn, ngoài việc ký kết hợp đồng với những điều khoản cụ thể, rõ ràng, chủ đầu tư cần phải có sự kiểm tra hiện trường một cách thường xuyên, liên tục để sớm phát hiện những sai sót, cũng như những yếu tố mới nảy sinh trong quá trình thi công để đề ra biện pháp xử lý kịp thời mang lại hiệu quả cao. Mặt khác, với sự bám sát hiện trường một cách thường xuyên sẽ làm cho công tác xây dựng được thực hiện theo đúng trình tự, đúng quy trình, quy phạm hạn chế việc

thoả thuận về giá, khối lượng giữa người giám sát và nhà thầu cũng như cắt bớt những công đoạn thi công ảnh hưởng đến chất lượng công trình xây dựng.

Từ nghiên cứu thực tiễn công tác quản lý dự án ĐTXD cơ sở hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới Ngã 5- Sân bay Cát Bi có thể rút ra một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản lý chất lượng công trình như sau:

- Cần có những quy định nhằm gắn chặt trách nhiệm của cá nhân người giám sát thi công. Người giám sát thi công phải theo dõi chặt chẽ hàng ngày, ghi chép và cùng ký xác nhận với nhà thầu khối lượng thi công, số lượng, giá cả, xuất xứ từng loại vật tư, thiết bị đưa vào công trình. Cán bộ giám sát không theo dõi, ghi chép đầy đủ, kịp thời sẽ bị xử phạt theo mức độ cụ thể (có thể theo tỉ lệ % giá trị khối lượng thi công, vật tư, thiết bị). Nếu phát hiện chất lượng công trình không đảm bảo như thiết kế, vật tư, thiết bị đưa vào công trình thiếu số lượng, kém chất lượng thì người giám sát thi công phải bồi thường.

Người giám sát phải được hưởng phụ cấp trách nhiệm cao. Tiêu chuẩn hoá cán bộ giám sát về trình độ tối thiểu đối với từng loại công trình, về phẩm chất đạo đức. Thành phần tham gia nghiệm thu bắt buộc phải có cán bộ giám sát công việc đó. Thời gian nghiệm thu, thời gian thanh toán nhất thiết phải được quy định rõ ràng trong hợp đồng giao nhận thầu thi công. Cuối năm (ngày 31/12) các bên A – B bắt buộc phải nghiệm thu xác nhận khối lượng giá trị thực hiện trong năm làm cơ sở thanh, quyết toán vốn đầu tư thực hiện năm đó. Quy định này nhằm nâng cao trách nhiệm đối với chủ đầu tư, tránh tình trạng nhiều chủ đầu tư không làm thủ tục, gây khó khăn, không nghiệm thu việc hạch toán doanh thu.

Việc kiểm tra, giám sát, quản lý chất lượng công trình cần phải đảm bảo công tác chủ yếu: kiểm tra vật liệu, cấu kiện, thiết bị; tổ chức các bước nghiệm thu. Thực hiện nghiêm túc các bước nghiệm thu công trình, đồng thời, Chủ đầu tư chịu trách nhiệm về

kết quả nghiệm thu, tổ chức công tác nghiệm thu, theo đúng Quy định quản lý chất lượng công trình xây dựng.

3.2.4. Hoàn thiện công tác quản lý chất lượng công trình

Chất lượng công trình xây dựng là những yêu cầu về an toàn, bền vững, kỹ thuật và mỹ thuật của công trình nhưng phải phù hợp với quy chuẩn và tiêu chuẩn xây dựng, các quy định trong văn bản quy phạm pháp luật có liên quan và hợp đồng kinh tế. Để có được chất lượng công trình xây dựng như mong muốn, có nhiều yếu tố ảnh hưởng, trong đó có yếu tố cơ bản nhất là năng lực quản lý (của chính quyền, của chủ đầu tư) và năng lực của các nhà thầu tham gia các quá trình hình thành sản phẩm xây dựng.

Chất lượng công trình xây dựng không những có liên quan trực tiếp đến an toàn sinh mạng, an toàn cộng đồng, hiệu quả của dự án đầu tư xây dựng công trình mà còn là yếu tố quan trọng đảm bảo sự phát triển bền vững của đất nước. Đồng thời, mục đích của việc tăng cường công tác quản lý chất lượng công trình xây dựng là nâng cao chất lượng công trình, phát huy hiệu quả vốn đầu tư. Do vậy, để hoàn thiện công tác quản lý dự án xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi, thì chủ đầu tư phải tích cực hoàn thiện công tác quản lý chất lượng công trình đầu tư theo hướng:

- Chịu trách nhiệm toàn diện trước pháp luật và cấp quyết định đầu tư về chất lượng công trình xây dựng từ giai đoạn chuẩn bị đầu tư, thực hiện đầu tư đến khi nghiệm thu bàn giao đưa công trình vào khai thác sử dụng đảm bảo chất lượng hiệu quả và tuân thủ các quy định của pháp luật (kể cả trường hợp chủ đầu tư trực tiếp quản lý dự án hoặc thuê tư vấn quản lý dự án);

- Phải lựa chọn các tổ chức, cá nhân có đủ điều kiện năng lực theo quy định của pháp luật để thực hiện các công việc tư vấn, thi công xây dựng quy định của pháp luật để khảo sát xây dựng, lập dự án và thiết kế xây dựng công trình; Trong đó, yêu cầu tư vấn cung cấp hồ sơ năng lực gồm: Quyết định thành lập doanh nghiệp hoặc Giấy chứng

nhận đăng ký kinh doanh; báo cáo tài chính đã được kiểm toán hoặc bản tự khai quyết toán thuế có xác nhận của cơ quan thuế địa phương; danh sách Kiến trúc sư, kỹ sư có đủ văn bằng, chứng chỉ hành nghề và được công ty đóng bảo hiểm có xác nhận của cơ quan bảo hiểm địa phương; các hợp đồng tương tự đã thực hiện;

- Phải phê duyệt nhiệm vụ khảo sát xây dựng và phương án kỹ thuật khảo sát; giám sát chặt chẽ và nghiệm thu công tác khảo sát xây dựng; nghiệm thu báo cáo kết quả khảo sát xây dựng;

- Phải thẩm định, phê duyệt nhiệm vụ thiết kế, thiết kế kỹ thuật, thiết kế bản vẽ thi công. Thiết kế bản vẽ thi công phải được chủ đầu tư hoặc đại diện được chủ đầu tư ủy quyền xác nhận ký và đóng dấu vào bản vẽ trước khi đưa ra thi công; nghiệm thu hồ sơ thiết kế xây dựng công trình;

Tăng cường quản lý chất lượng thi công xây dựng công trình. Trong đó yêu cầu:

+ Kiểm tra, giám sát điều kiện nhân lực, thiết bị và hệ thống quản lý chất lượng của nhà thầu thi công xây dựng; kiểm tra phòng thí nghiệm nhà thầu đề nghị sử dụng; nghiệm thu chất lượng vật tư, vật liệu và thiết bị khi nhà thầu cung cấp sử dụng cho công trình; kiểm tra, giám sát thường xuyên quá trình thi công công trình. Kết quả kiểm tra phải được thể hiện trong nhật ký giám sát hoặc biên bản nghiệm thu.

+ Nghiệm thu công trình xây dựng yêu cầu: Các công việc ỉn dấu, bộ phận kết cấu bị che khuất khi nghiệm thu phải có bản vẽ hoàn công của nhà thầu lập trước khi cho phép thực hiện công việc tiếp theo; kết quả nghiệm thu phải ghi chi tiết nội dung nghiệm thu, số lượng, quy cách, kích thước kết cấu và mức độ đạt được so với yêu cầu của hồ sơ thiết kế duyệt.

+ Các công trình xây dựng yêu cầu phải thực hiện kiểm tra, chứng nhận sự phù hợp về chất lượng công trình phải lựa chọn tổ chức chứng nhận có đủ điều kiện năng lực để tổ chức thực hiện ngay từ khi khởi công đến kết thúc công trình.

+ Chủ đầu tư phải chịu trách nhiệm toàn diện về chất lượng công trình xây dựng từ giai đoạn chuẩn bị đầu tư đến kết thúc đầu tư dự án đưa công trình vào khai thác sử dụng, kể cả trường hợp chủ đầu tư ủy quyền cho Ban quản lý dự án hoặc thuê tư vấn quản lý dự án.

Đặc biệt phải đẩy mạnh công tác giám sát thi công công trình:

- Yêu cầu thực hiện giám sát ngay khi khởi công xây dựng, giám sát thường xuyên, liên tục trong quá trình thi công công trình;

- Nghiêm cấm việc thông đồng với nhà thầu thi công và chủ đầu tư làm sai kết quả giám sát hoặc nghiệm thu khối lượng không đảm bảo chất lượng, khối lượng ngoài thiết kế. Nếu bị phát hiện sẽ bị xử lý nghiêm.

Cũng như tăng cường kiểm tra chứng nhận chất lượng công trình:

- Yêu cầu tổ chức thực hiện ngay từ khi khởi công công trình;

- Đề cương kiểm tra, chứng nhận phải phù hợp với nội dung yêu cầu; không cấp giấy chứng nhận đối với các công trình không đảm bảo chất lượng.

Đối với nhà thầu thi công xây dựng công trình:

- Phải có hệ thống quản lý chất lượng để thực hiện nội dung quản lý chất lượng thi công công trình;

- Thi công xây dựng công trình theo đúng thiết kế, tiêu chuẩn kỹ thuật, bảo đảm chất lượng, tiến độ, an toàn và vệ sinh môi trường;

- Các loại vật tư, vật liệu và thiết bị sử dụng cho công trình do nhà thầu cung cấp phải đúng nguồn gốc, xuất xứ và đảm bảo chất lượng theo yêu cầu của thiết kế và được chủ đầu tư, tư vấn giám sát chấp thuận nghiệm thu trước khi đưa vào sử dụng;

- Phải lập và ghi nhật ký thi công theo đúng quy định;

- Tất cả công việc, bộ phận công trình ẩn dấu hoặc bị che khuất phải lập bản vẽ hoàn công và phải được các bên liên quan nghiệm thu trước khi cho thực hiện các công việc tiếp theo;

- Phải chịu trách nhiệm trước chủ đầu tư và pháp luật về chất lượng công trình do mình đảm nhận; bồi thường thiệt hại khi sử dụng vật liệu không đúng chủng loại, thi công không đảm bảo chất lượng hoặc gây hư hỏng, gây ô nhiễm môi trường.

3.2.5. Đổi mới khâu thanh quyết toán vốn đầu tư

Tổ chức quyết toán dự án, công trình sau khi hoàn thành là một nội dung không thể thiếu được trong quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình nói chung. Quyết toán dự án, công trình hoàn thành đưa vào sử dụng là giai đoạn cuối cùng của quá trình đầu tư, nhằm đánh giá kết quả đầu tư, phát huy hiệu quả của việc đầu tư. Quyết toán vốn đầu tư phải đảm bảo chính xác đầy đủ tổng mức vốn đầu tư đã thực hiện; phân định rõ nguồn gốc đầu tư, vốn đầu tư chuyển thành tài sản cố định, tài sản lưu động. Quyết toán nhanh, kịp thời chẳng những đáp ứng được yêu cầu quản lý, sớm đưa công trình vào sử dụng, phát huy hiệu quả vốn đầu tư; mà còn thông qua công tác quyết toán, đánh giá kết quả của quá trình đầu tư, rút được những bài học kinh nghiệm cho việc quản lý các dự án, công trình khác, tăng cường công tác quản lý và nâng cao hiệu quả vốn đầu tư.

Cơ quan thẩm tra, phê duyệt quyết toán vốn đầu tư dự án, công trình hoàn thành phải chịu trách nhiệm về kết quả thẩm tra của mình. Trường hợp các cơ quan thanh tra, kiểm toán phát hiện thấy sai phạm trong công tác thẩm tra phê duyệt quyết toán thì cơ quan thẩm tra phê duyệt quyết toán cũng phải chịu trách nhiệm về sai phạm của mình và cũng phải nộp phạt với mức như trường hợp sai phạm của chủ đầu tư. Trong trường hợp sau khi quyết toán có sai lệch so với giá trị chủ đầu tư đề nghị quyết toán thì phải điều chỉnh lại cho đúng theo giá trị quyết toán được duyệt.

3.2.6. Nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ chuyên môn của CĐT

Để hoàn thiện công tác quản lý dự án ĐTXD công trình nói chung và dự án xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật khu đô thị mới Ngã 5- Sân bay Cát Bi, thành phố Hải Phòng nói riêng thì việc nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ chuyên môn của Chủ đầu tư là điều quan trọng, có tính quyết định bởi lẽ con người là nhân tố quyết định sự thành công cho nhiều hoạt động ở các lĩnh vực khác nhau. Như đã phân tích trong phần đánh giá thực trạng công tác quản lý dự án ĐTXD, đã nêu lên được một số những điểm tồn tại, hạn chế liên quan đến chất lượng và hiệu quả làm việc của đội ngũ cán bộ làm công tác chuyên môn của chủ đầu tư. Do đó, để khắc phục được những tồn tại, hạn chế này, chủ đầu tư cần thực hiện các biện pháp nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ làm công tác chuyên môn của mình. Cụ thể:

+ Về công tác tuyển dụng cán bộ chuyên môn

Một trong những hạn chế lớn của chủ đầu tư hiện nay là đội ngũ cán bộ chuyên môn không phải ai cũng được đào tạo chuyên ngành sâu về lĩnh vực quản lý dự án và ĐTXD công trình mà vẫn còn một số cán bộ được tuyển dụng có trình độ chuyên môn về tài chính, ngân hàng hoặc chuyên ngành kinh tế nên trong quá trình thực hiện dự án sẽ không thể nắm bắt và thực hiện được các khía cạnh kỹ thuật của dự án ĐTXD công trình. Do đó, để khắc phục hạn chế này thì ngay trong chính sách tuyển dụng chủ đầu tư cần quan tâm đến vấn đề này nghĩa là cần thay đổi chính sách tuyển dụng cán bộ chuyên môn. Như trước kia, cứ có nhu cầu tuyển cán bộ chuyên môn là xác định đối tượng tuyển dụng sẽ là những người có trình độ chuyên môn được đào tạo là quản lý dự án, ngành tài chính, kinh tế hoặc xây dựng, mà không tính tới những đối tượng được đào tạo chuyên ngành cụ thể.

Dựa trên nghiên cứu thực tế việc thực hiện các dự án ĐTXD công trình nói chung và đầu tư xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật nói riêng có thể khẳng định việc tuyển dụng các cán bộ chuyên môn có trình độ chuyên môn được đào tạo từ các ngành kỹ thuật cùng với đội ngũ cán bộ chuyên môn được đào tạo chuyên ngành kinh tế hiện có

là điều cần thiết quan trọng nhằm nâng cao chất lượng quản lý dự án ĐTXD công trình. Bởi lẽ, có thể thấy các dự án ĐTXD công trình đều là những dự án có số vốn lớn, mức độ rủi ro cao. Do đó, nếu trình độ cán bộ chuyên môn của chủ đầu tư không đảm bảo sẽ ảnh hưởng trực tiếp tới chất lượng quản lý dự án.

Sau khi tuyển dụng được đội ngũ cán bộ chuyên môn cần được đào tạo về chuyên ngành như có thể tổ chức các lớp học, các khóa đào tạo nhằm hướng dẫn thêm về nghiệp vụ quản lý dự án đầu tư cho những cán bộ kỹ thuật mới này cũng như các cán bộ kỹ thuật có trách nhiệm thực hiện dự án.

+ Đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn, bồi dưỡng kỹ năng, kiến thức mới cho đội ngũ cán bộ chuyên môn

Để xây dựng và nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ chuyên môn thì việc tuyển dụng được cán bộ đầu vào có chất lượng chỉ là điều kiện cần, còn điều kiện đủ chính là khâu đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ cho đội ngũ này.

Công tác quản lý dự án ĐTXD công trình đòi hỏi phải có trình độ chuyên môn, nghiệp vụ nhất định. Bên cạnh đó, cùng với sự phát triển KT-XH thì ngày càng xuất hiện nhiều DADT có sử dụng các công nghệ, kỹ thuật hiện đại nên đội ngũ cán bộ chuyên môn cũng cần được đào tạo, bồi dưỡng để nâng cao trình độ, đáp ứng đòi hỏi ngày càng gay gắt của công tác quản lý dự án ĐTXD công trình.

Để đạt được hiệu quả nhất định, trong quá trình thiết kế các chương trình đào tạo, bồi dưỡng cũng cần lưu ý đến nội dung, phương pháp và cách thức tổ chức các khóa học để đảm bảo các khóa học này thật sự cần thiết và phù hợp với mọi đối tượng người học.

+ Nâng cao ý thức đạo đức và tâm huyết của các bộ chuyên môn trong quá trình thực hiện dự án

Việc thực hiện các dự án ĐTXD công trình sẽ bị tác động bởi một số các nhân tố khách quan và chủ quan nhất định, trong đó có nhân tố con người. Con người ở đây

chính là chủ thể của quá trình thực hiện dự án ĐTXD công trình. Không ai có thể khẳng định rằng trong quá trình thực hiện các dự án, cán bộ chuyên môn không bị chi phối bởi những nguyên nhân khác nhau. Để loại trừ khả năng này thì việc nâng cao ý thức, đạo đức nghề nghiệp của các bộ là điều cần thiết. Khi thực hiện dự án đòi hỏi cán bộ chuyên môn có trách nhiệm, trung thực và tôn trọng nghề nghiệp của mình. Dĩ nhiên, vấn đề đạo đức phần lớn là do bản thân người cán bộ tự tu dưỡng rèn luyện nhưng chủ đầu tư cũng cần có những chính sách nhất định để động viên tinh thần và tạo động lực cho cán bộ chuyên môn trong việc giữ gìn đạo đức của bản thân.

Để làm được điều này, chủ đầu tư có thể thực hiện một số các chính sách nhằm động viên tinh thần và tạo động lực làm việc cho đội ngũ cán bộ nói chung và cán bộ chuyên môn nói riêng.

Chính sách tiền lương là một trong những chính sách đóng vai trò quan trọng trong việc động viên người lao động nói chung và cán bộ chuyên môn nói riêng. Tiền lương ở mức phù hợp, không quá thấp sẽ dễ tạo sự gắn bó giữa cán bộ và công việc. Hơn nữa, tiền lương hợp lý, đảm bảo cuộc sống còn giúp cán bộ chuyên môn có được mức sống vừa phải. Do đó, những suy nghĩ tiêu cực, hành động không trung thực vì tình hình tài chính khó khăn sẽ được hạn chế.

Bên cạnh chế độ thưởng, chế độ xử phạt nghiêm minh khi có vi phạm cũng là một vấn đề quan trọng. Để động viên tinh thần làm việc, phát huy đạo đức trong sáng và đạo đức nghề nghiệp trung thực CĐT cần thực hiện các chính sách như bố trí, sử dụng đội ngũ cán bộ một cách hợp lý, phù hợp với trình độ chuyên môn, nhiệm vụ, tâm sinh lý của người cán bộ để họ có điều kiện phát huy lợi thế bản thân nhằm cống hiến hết mình cho công việc. Bên cạnh đó, CĐT cũng cần quan tâm tới việc động viên tinh thần đội ngũ cán bộ bằng các chính sách khen thưởng về mặt vật chất và tinh thần hợp lý cũng như kiểm soát tốt mọi hoạt động của đội ngũ cán bộ để phát hiện những vi phạm, sai lầm để kịp thời sửa chữa, uốn nắn.

3.3.7. Hoàn thiện tổ chức bộ máy nhân sự của chủ đầu tư theo hướng hiện đại hóa

Thông qua việc nghiên cứu thực tiễn công tác quản lý dự án đầu tư tại dự án Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi có thể khẳng định để hoàn thiện công tác quản lý cần hoàn thiện tổ chức bộ máy quản lý dự án của chủ đầu tư công trình theo hướng hiện đại, tích cực và năng động hơn. Đặc biệt là bộ máy quản lý của Ban quản lý dự án. Hiện nay, tại công ty vẫn áp dụng mô hình Chủ đầu tư trực tiếp quản lý nhiều dự án cùng lúc. Giám đốc Công ty đương nhiên sẽ là giám đốc của tất cả dự án, như vậy bản thân giám đốc không thể quán xuyến hết các công việc của nhiều dự án. Chính vì lý do trên cần có sự tổ chức lại theo hướng thành lập các Ban quản lý dự án xây dựng riêng cho từng dự án, Giám đốc ban sẽ giành toàn bộ thời gian cho một dự án cụ thể. Sau khi kết thúc một dự án có thể sẽ điều động sang dự án khác và rất có thể không đảm đương dự án nào khác nếu làm việc không hiệu quả.

Mục tiêu của việc sắp xếp lại trước hết là để nâng cao hoạt động của những đơn vị này, đồng thời quản lý chặt chẽ vốn đầu tư, chất lượng, tiến độ công trình, phù hợp với phân cấp quản lý ĐTXD, tránh được các khâu trung gian trong công tác quản lý. Trong lĩnh vực ĐTXD công trình kết cấu hạ tầng thì đây là việc làm hết sức cần thiết để nâng cao chất lượng các chủ đầu tư, Ban QLDA “mắt xích” được xem là quan trọng hàng đầu trong suốt quá trình triển khai các dự án.

Bên cạnh đó, cần nghiên cứu và tổ chức lại các bộ phận, phòng, ban giúp việc về quản lý đầu tư xây dựng công trình như Ban chuẩn bị đầu tư, phòng quản lý xây dựng công trình, bộ phận của Phòng kế hoạch. Cần sớm quy định cụ thể về việc xử lý công việc liên quan đến đầu tư xây dựng, trong đó thấy rõ "đường đi" của Dự án, trách nhiệm từng công đoạn và bố trí cán bộ hợp lý. Bởi lẽ, trong bối cảnh đẩy mạnh cải cách hành chính công nói chung và cải cách hành chính trong lĩnh vực ĐTXD công trình hiện nay thì vấn đề chuyên nghiệp hóa và hiện đại hóa là một đòi hỏi bức xúc đối với rất nhiều

dự án, công trình xây dựng. Việc hoàn thiện theo hướng chuyên nghiệp hóa, hiện đại hóa ở đây cần tập trung vào việc sắp xếp lại cơ cấu tổ chức của các đơn vị liên quan cùng với đó là nhiều giải pháp đánh giá, xếp loại các chủ đầu tư, siết chặt công tác quản lý tiến độ, chất lượng, hiệu quả công trình là cơ hội tốt để chuyên nghiệp hóa “mắt xích” được xem là hết sức quan trọng trong quá trình quản lý dự án này.

Như vậy, để thích nghi và đáp ứng được yêu cầu trong tình hình mới, điều tất yếu là các chủ đầu tư, Ban QLDA phải có sự thay đổi theo hướng chuyên nghiệp hóa, hiện đại hóa. Trong những năm qua, công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình nói chung vẫn ít nhiều tồn tại nếp làm ăn cũ, không phù hợp với cách quản lý mới.

KẾT LUẬN - KIẾN NGHỊ

1. Kết luận

Quản lý dự án đầu tư xây dựng là vấn đề lớn và rất phức tạp liên quan đến rất nhiều các chủ thể. Để nâng cao chất lượng công tác quản lý đầu tư xây dựng bao gồm rất nhiều vấn đề cần phải giải quyết một cách đồng bộ và bài bản, mỗi vấn đề đều có những tác động nhất định ảnh hưởng đến hiệu quả công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng. Nghiên cứu để tìm ra những nguyên nhân của sự hạn chế, tồn tại từ đó đề xuất những giải pháp cho vấn đề này là rất khó khăn. Do đặc thù của lĩnh vực xây dựng là các công trình thường được đầu tư xây dựng trong thời gian dài, trong khi các cơ chế chính sách của Nhà nước thường hay thay đổi, vì vậy nên công tác phân tích đánh giá các dự án đầu tư gặp rất nhiều khó khăn.

Qua nội dung nghiên cứu đề tài “ Phân tích và đề xuất các giải pháp hoàn thiện công tác quản lý dự án xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi của Công ty TNHH MTV Thương mại Đầu tư Phát triển Đô thị ” tác giả đã tập trung giải quyết một số nội dung chính sau đây:

- Làm rõ khái niệm, nội dung quản lý Nhà nước đối với công tác quản lý đầu tư và xây dựng nói chung trên cơ sở nghiên cứu các văn bản pháp quy hiện hành về quản lý đầu tư xây dựng của Nhà nước, các quá trình của chu kỳ đầu tư để phân tích nhiệm vụ, vai trò, trách nhiệm của CĐT và các chủ thể khác tham gia vào hoạt động đầu tư xây dựng.

- Trên cơ sở lý luận về quản lý đầu tư để phân tích thực trạng công tác quản lý dự án xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi của Công ty TNHH MTV Thương mại Đầu tư Phát triển Đô thị để thấy được những tồn tại, những vấn đề còn hạn chế để đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản lý dự án đầu tư.

Thực tế cho thấy, khúc mắc lớn nhất tại Dự án xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi là vấn đề bồi thường giải phóng mặt bằng. Dự án đã kéo dài, quá thời hạn nhiều năm nhưng đến nay vẫn chưa thể hoàn thành, hiệu quả đầu tư theo đó đã không đạt như kỳ vọng, hệ lụy theo đó mà bị ảnh hưởng không nhỏ, đặc biệt là với tiêu chí xã hội đã ít nhiều gây mất niềm tin của nhân dân đối với chính quyền cũng như với chủ đầu tư. Bồi thường GPMB hiện nay là vấn đề hết sức phức tạp không chỉ riêng với Dự án xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi, thành phố Hải Phòng mà còn phức tạp đối với tất cả các dự án khác có liên quan đến công tác thu hồi đất trên toàn quốc; Để đảm bảo được hài hòa lợi ích của Nhà nước, doanh nghiệp, các hộ dân liên quan là công việc vô cùng khó khăn, phức tạp và còn nhiều nan giải nên rất cần sự minh bạch, cụ thể về chính sách, đạo đức của chủ đầu tư cũng như sự ủng hộ của người dân.

Ngoài khó khăn về bồi thường GPMB cần khắc phục như đã nêu ở trên, để để hoàn thiện công tác quản lý dự án xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi của Công ty TNHH MTV Thương mại Đầu tư Phát triển Đô thị. Tác giả đã đề xuất một số giải pháp; bao gồm:

Nâng cao chất lượng công tác đấu thầu, lựa chọn nhà thầu

Hoàn thiện công tác nghiệm thu, bàn giao đưa công trình vào sử dụng

Hoàn thiện công tác quản lý chất lượng công trình

Đổi mới khâu thanh quyết toán vốn đầu tư

Nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ chuyên môn của chủ đầu tư

Hoàn thiện tổ chức bộ máy nhân sự của CĐT

Trong quá trình nghiên cứu, tác giả luận văn đã đề cập đến nhiều nội dung theo đối tượng và phạm vi nghiên cứu, nhưng do hạn chế về thời gian, khuôn khổ của một luận văn nên một số nội dung chỉ nêu lên theo logic hệ thống mà chưa được nghiên cứu

một cách chi tiết mà cần tiếp tục được nghiên cứu sâu ở những đề tài tiếp theo để đảm bảo tính đồng bộ nhằm nâng cao tính khả thi trong thực tế.

Những kết quả nghiên cứu của luận văn là hết sức cần thiết, đáp ứng yêu cầu thực tế của công tác quản lý dự án ĐTXD công trình trong điều kiện hiện nay, tác giả của luận văn xin nhận được sự đóng góp của các nhà khoa học, các nhà quản lý, các thầy, cô giáo và đồng nghiệp.

2. Kiến nghị

****Đối với các cơ quan nhà nước.***

Luật pháp và các văn bản dưới luật về đầu tư xây dựng cơ bản nói riêng phải rõ ràng, minh bạch, thống nhất tránh mâu thuẫn, chông chéo đồng thời khi Luật đã được ban hành thì có thể hiểu và áp dụng được ngay hạn chế đến mức tối thiểu là cứ phải có Nghị định rồi Thông tư hướng dẫn mới thực hiện được; Đây chính là nguyên nhân gây nên sự mâu thuẫn, lợi ích nhóm trong việc áp dụng các điều luật tại nước ta hiện nay.

Bồi thường GPMB luôn là cản trở lớn nhất trong tất cả các dự án đầu tư có liên quan đến công tác thu hồi đất. Có những nguyên nhân xuất phát từ không đảm bảo lợi ích hợp pháp của các hộ dân phải di dời; tuy nhiên nguyên nhân bắt nguồn từ sự thiếu tích cực, thiếu kiên quyết của tất cả các cấp chính quyền trong việc giải quyết các trường hợp cố tình vi phạm pháp luật về đất đai. Một ví dụ cụ thể là sau khi xảy ra vụ chống người thi hành công vụ khi cưỡng chế GPMB tại huyện Tiên Lãng cuối năm 2011 thì từ đó đến nay hệ lụy vô cùng lớn, công tác giải phóng mặt bằng hầu như bị đình trệ. Một ví dụ nữa là trong nhiều năm liền, khu đất xây dựng trụ sở Kho bạc nhà nước chỉ vì một vài đối tượng cộm cán chống đối mà công trình liên tục trì hoãn và không thể hoàn thành theo tiến độ đề ra, tuy nhiên chỉ sau khi được sự vào cuộc quyết liệt của lãnh đạo thành phố, chính quyền đã tổ chức cưỡng chế, thu hồi đất thành công và an toàn. Như vậy có thể kết luận rằng khi các cấp chính quyền không ngại va chạm,

quyết liệt vào cuộc, tập trung chỉ đạo thì sẽ giảm thiểu những khó khăn trong việc GPMB từ đó nâng cao hiệu quả dự án đầu tư.

Cần chấn chỉnh các khâu từ quy hoạch, phê duyệt dự án đầu tư đến việc quản lý, kế hoạch bố trí các nguồn vốn đầu tư. Việc cân đối bố trí đủ nguồn vốn đầu tư là vô cùng quan trọng; khi một dự án đầu tư sử dụng vốn NSNN được duyệt với tổng mức là 785 tỷ đồng, thời gian thực hiện trong 8 năm thì cơ bản, mỗi năm ngân sách phải bố trí được khoảng 100 tỷ thì dự án mới có thể hoàn thành theo tiến độ; tuy nhiên trên thực tế, hàng năm NSNN chỉ bố trí được một vài chục tỷ. Đây chính là nguyên nhân Dự án Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi đến nay vẫn chưa thể hoàn thành.

Hoàn thiện, xây dựng đồng bộ các chính sách liên quan như các chính sách về đất đai; quản lý chất lượng công trình; quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình; thanh quyết toán vốn đầu tư;... Cải cách thủ tục hành chính theo hướng phân cấp mạnh, rõ trách nhiệm (đặc biệt là trách nhiệm của chính quyền các cấp trong công tác thu hồi đất, GPMB), giảm thời gian của các khâu trong quá trình đầu tư.

****Đối với Công ty TNHH MTV Thương mại Đầu tư Phát triển Đô thị.***

Chủ đầu tư cần tăng cường công tác kiểm tra, giám sát chặt chẽ trong tất cả các khâu của quá trình đầu tư các dự án, công trình, nhằm ngăn chặn kịp thời các tiêu cực trong việc thi công xây dựng để làm cơ sở đánh giá hiệu quả đầu tư. Trong quá trình thực hiện nhiệm vụ, các cán bộ có trách nhiệm lưu ý một số nội dung chủ yếu sau:

- Công tác bồi thường, GPMB:

Phối kết hợp chặt chẽ hơn nữa với chính quyền địa phương, các ban ngành chức năng, các cơ quan thông tấn báo chí tuyên truyền, vận động người dân trong vùng giải tỏa hiểu rõ được những lợi ích chung của xã hội khi hoàn thành dự án.

Tham mưu, đề xuất với hội đồng bồi thường các quận Ngô Quyền, Hải An và Ủy ban nhân dân thành phố Hải Phòng có những cơ chế, chính sách bồi thường, hỗ trợ

và tái định cư thỏa đáng, thống nhất, công bằng làm sao để giảm thiểu đến mức thấp nhất sự xáo trộn đến đời sống, sinh hoạt, đảm bảo lợi ích chính đáng của người dân cũng như đảm bảo tiêu chí cơ bản là điều kiện chỗ ở mới luôn bằng hoặc tốt hơn nơi ở cũ.

Huy động mọi nguồn lực tài chính, đặc biệt đối với nguồn vốn dành cho bồi thường GPMB nhằm đảm bảo khi phương án bồi thường được duyệt thì phải có vốn để chi trả ngay lập tức; tránh tình trạng lúc các hộ dân đồng ý nhận tiền bồi thường và bàn giao mặt bằng lại không có nguồn vốn để giải ngân gây mất cơ hội thu hồi mặt bằng, tạo bức xúc cho các hộ dân này.

- Công tác lập, thẩm định phê duyệt tổng mặt bằng quy hoạch:

Kiểm tra, rà soát để đảm bảo tổng mặt bằng phù hợp với quy hoạch chung; đúng mục đích sử dụng đất; phù hợp với thực tế địa hình, địa mạo và tránh chồng chéo các khu vực dự án với nhau.

Tuân thủ tổng mặt bằng quy hoạch được duyệt, đảm bảo sự đấu nối đồng bộ giữa các hạng mục công trình thuộc dự án và với hạ tầng kỹ thuật của khu vực.

- Công tác lập, thẩm định phê duyệt thiết kế, dự toán:

Đề xuất ứng dụng các các giải pháp thiết kế phù hợp, đồng bộ, đảm bảo an toàn, tiết kiệm kinh phí, tuân thủ các quy chuẩn, tiêu chuẩn hiện hành.

Đảm bảo sự phù hợp giữa khối lượng dự toán và hồ sơ thiết kế; đơn giá định mức công việc so với biện pháp thi công; đơn giá vật liệu so với thiết kế và yêu cầu sử dụng để tránh gây lãng phí, thất thoát trong việc thực hiện dự án.

- Công tác lựa chọn nhà thầu:

Tuân thủ các quy định về công tác lựa chọn nhà thầu, hạn chế các trường hợp chỉ định thầu. Chỉ lựa chọn những nhà thầu có đầy đủ điều kiện về kinh nghiệm, năng lực tài chính.

- Công tác quản lý chất lượng thi công:

Lựa chọn, bố trí cán bộ đảm bảo năng lực, kinh nghiệm, đạo đức để tham gia công tác giám sát, triển khai thi công và xử lý các vấn đề phát sinh trong quá trình thực hiện dự án.

Tuân thủ đầy đủ các quy định, quy trình trong giám sát, quản lý chất lượng thi công, nghiệm thu và thanh quyết toán công trình.

Kiên quyết xử lý, yêu cầu tháo dỡ nếu thi công không đảm bảo chất lượng, buộc đơn vị thi công tự khắc phục. Đề xuất các hình thức xử lý vi phạm đối với các tập thể, cá nhân liên quan nếu có.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Chính phủ (2004), *Nghị định 209/2004/NĐ-CP về quản lý chất lượng công trình xây dựng*;
- [2]. Chính phủ (2005), *Nghị định 16/2005/NĐ-CP về quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình*;
- [3]. Chính phủ (2007), *Nghị định 99/2007/NĐ-CP về quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình*;
- [4]. Chính phủ (2009), *Nghị định 12/2009/NĐ-CP về quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình*;
- [5]. Chính phủ (2009), *Nghị định số 83/2009/NĐ-CP ngày 15/10/2009 về sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số 12/2009/NĐ-CP ngày 12/02/2009 về quản lý Dự án đầu tư xây dựng công trình*;
- [6]. Chính phủ (2009), *Nghị định số 85/2009/NĐ-CP ngày 15/10/2009 hướng dẫn thi hành Luật Đấu thầu và lựa chọn nhà thầu xây dựng theo Luật Xây dựng*;
- [7]. Chính phủ (2009), *Nghị định số 112/2009/NĐ-CP ngày 14/12/2009 về việc quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình*;
- [8]. Chính phủ (2013), *Nghị định 15/2013/NĐ-CP về quản lý chất lượng công trình xây dựng*;
- [9]. Chính phủ (2015), *Nghị định 32/2015/NĐ-CP về quản lý chi phí đầu tư xây dựng*;
- [10]. Chính phủ (2015), *Nghị định 46/2015/NĐ-CP về quản lý chất lượng và bảo trì công trình*;
- [11]. Chính phủ (2015), *Nghị định 59/2015/NĐ-CP về quản lý dự án đầu tư xây dựng*;

- [12]. Công ty TNHH MTV Thương mại Đầu tư Phát triển Đô thị, *báo cáo tóm tắt dự án đầu tư xây dựng hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới Ngã 5 – Sân bay Cát Bi;*
- [13]. Công ty TNHH MTV Thương mại Đầu tư Phát triển Đô thị, *báo cáo tài chính năm 2011;*
- [14]. Công ty TNHH MTV Thương mại Đầu tư Phát triển Đô thị, *báo cáo tài chính năm 2012;*
- [15]. Công ty TNHH MTV Thương mại Đầu tư Phát triển Đô thị, *báo cáo tài chính năm 2013;*
- [16]. Công ty TNHH MTV Thương mại Đầu tư Phát triển Đô thị, *báo cáo tài chính năm 2014;*
- [17]. Công ty TNHH MTV Thương mại Đầu tư Phát triển Đô thị, *báo cáo tài chính năm 2015;*
- [18]. Công ty TNHH MTV Thương mại Đầu tư Phát triển Đô thị, *báo cáo tóm tắt dự án đầu tư xây dựng hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới Ngã 5 - Sân bay Cát Bi;*
- [19]. Quốc hội nước CHXHCN Việt Nam (2002), *Luật Xây dựng số 16/2003/QH11 ngày 26/11/2003;*
- [20]. Quốc hội nước CHXHCN Việt Nam (2005), *Luật Đấu thầu số 61/2005/QH11 ngày 29/11/2005;*
- [21]. Quốc hội nước CHXHCN Việt Nam (2014), *Luật Đấu thầu số 43/2013/QH13 ngày 26/11/2013;*
- [22]. Quốc hội nước CHXHCN Việt Nam (2014), *Luật Đầu tư Công số 49/2014/QH13 ngày 18/6/2014;*
- [23]. Quốc hội nước CHXHCN Việt Nam (2014), *Luật Xây dựng số 50/2014/QH13 ngày 18/6/2014;*

- [24]. PGS.TS Nguyễn Bạch Nguyệt, TS Từ Quang Phương (2007), *Giáo trình Kinh tế đầu tư*, NXB Trường ĐH Kinh tế quốc dân, Hà Nội;
- [25]. Trường Đại học kinh tế quốc dân, Bộ môn kinh tế đầu tư (2007), *Giáo trình thẩm định dự án đầu tư*, NXB Đại học kinh tế quốc dân;
- [26]. Trường Đại học kinh tế quốc dân, Bộ môn kinh tế đầu tư (2012), *Giáo trình quản lý dự án*, NXB Đại học kinh tế quốc dân.