

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



ISO 9001:2015

NGUYỄN THỊ LÝ

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

Hải Phòng - 2018

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

NGUYỄN THỊ LÝ

HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ,
CẢI TẠO CHÍNH TRANG KHU VỰC DẢI TRUNG TÂM
THÀNH PHỐ TẠI BAN QUẢN LÝ CÔNG TRÌNH
XÂY DỰNG 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. ĐINH HỮU QUÝ

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan: Luận văn này là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân, được thực hiện dưới sự hướng dẫn của TS. Đinh Hữu Quý.

Các số liệu, những kết luận nghiên cứu được trình bày trong luận văn này trung thực và chưa từng được công bố dưới bất kỳ hình thức nào.

Tôi xin chịu trách nhiệm về nghiên cứu của mình.

Hải Phòng, ngày 06 tháng 11 năm 2018

Học viên

Nguyễn Thị Lý

LỜI CẢM ƠN

Luận văn tốt nghiệp được hoàn thành tại trường Đại học Dân lập Hải Phòng. Có được bản luận văn tốt nghiệp này em xin bày tỏ lòng biết ơn chân thành và sâu sắc tới trường đại học Dân lập Hải Phòng, đặc biệt là TS. Đinh Hứa Quý đã trực tiếp hướng dẫn, dìu dắt em với những chỉ dẫn khoa học quý giá trong suốt quá trình triển khai, nghiên cứu và hoàn thành đề tài “***Hoàn thiện công tác quản lý dự án đầu tư, cải tạo chỉnh trang khu vực dải trung tâm thành phố tại Ban quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị***”

Xin chân thành cảm ơn các thầy cô giáo đã trực tiếp giảng dạy truyền đạt những kiến thức khoa học chuyên ngành Quản trị kinh doanh cho bản thân em trong suốt hai năm học qua.

Xin gửi tới ban lãnh đạo, các phòng ban của Ban Quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị tạo mọi điều kiện thuận lợi giúp em thu thập các số liệu cũng như các tài liệu cần thiết liên quan đến đề tài tốt nghiệp.

Một lần nữa em xin chân thành cảm ơn các đơn vị và cá nhân đó hết lòng quan tâm giúp đỡ, rất mong được sự đóng góp quý báu của các thầy cô để em có thể hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn!

Hải Phòng, ngày 06 tháng 11 năm 2018

Học viên

Nguyễn Thị Lý

MỤC LỤC

PHẦN MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ CÔNG TÁC QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ	5
1.1. Một số khái niệm về dự án đầu tư.....	5
1.1.1. Dự án đầu tư	5
1.1.2. Đặc điểm dự án đầu tư xây dựng công trình.....	6
1.1.3. Quy trình thực hiện dự án đầu tư XDCT	7
1.2. Quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình	8
1.2.1. Khái niệm quản lý dự án	8
1.2.2. Các hình thức quản lý dự án.....	9
1.2.3. Nội dung quản lý dự án đầu tư công trình xây dựng	11
1.3. Tiêu chí đánh giá chất lượng quản lý công trình	18
1.3.1. Các chỉ tiêu về định tính.....	18
1.3.2. Các chỉ tiêu định lượng	18
1.4. Nhân tố chủ yếu ảnh hưởng đến quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình	19
1.4.1. Các nhân tố luật pháp	19
1.4.2. Các nhân tố về tổ chức	20
1.4.3. Các nhân tố kinh tế	20
1.5. Cơ sở thực tiễn quản lý dự án đầu tư tại một số địa phương trong cả nước.....	21
1.5.1. Kinh nghiệm quản lý dự án đầu tư tại thành phố Hồ Chí Minh.....	21
1.5.1. Kinh nghiệm quản lý dự án đầu tư tại thành phố Hồ Chí Minh.....	22
CHƯƠNG 2 : THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ, CẢI TẠO CHỈNH TRANG KHU VỰC DẢI TRUNG TÂM THÀNH PHỐ	26
2.1. Tổng quan về Ban quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị.....	26
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của BQL dự án công trình xây dựng và phát triển đô thị.....	26
2.1.2. Tổ chức hoạt động của BQL công trình xây dựng phát triển đô thị	27
2.2. Thực trạng công tác quản lý Dự án đầu tư, cải tạo chỉnh trang khu vực Dải trung tâm thành phố.....	31
2.2.1. Giới thiệu về dự án	31
2.2.2. Lập kế hoạch thực hiện dự án	35
2.2.3. Quản lý phạm vi dự án	37

2.2.4. Quản lý công tác đấu thầu, lựa chọn nhà thầu xây dựng.....	39
2.2.5. Quản lý tiến độ thực hiện dự án	44
2.2.6. Quản lý chất lượng thi công dự án	49
2.2.7. Quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình hạ tầng	56
2.2.8. Quản lý về An toàn lao động trong xây dựng công trình hạ tầng	66
2.2.9. Quản lý về môi trường xây dựng công trình hạ tầng.....	68
2.3. Đánh giá chung về công tác quản lý dự án đầu tư cải tạo, chỉnh trang khu vực Dải trung tâm thành phố.....	71
2.3.1 Những thành tựu đã đạt được.....	71
CHƯƠNG 3: HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ CẢI TẠO, CHỈNH TRANG KHU VỰC DẢI TRUNG TÂM THÀNH PHỐ TẠI BAN QUẢN LÝ CÔNG TRÌNH XÂY DỰNG PHÁT TRIỂN ĐÔ THỊ.....	77
3.1. Phương hướng quản lý dự án đầu tư của Ban quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị	77
3.1.1. Phương hướng chung.....	77
3.1.2. Phương hướng quản lý dự án đầu tư của Ban quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị cho dự án đầu tư, cải tạo chỉnh trang dải trung tâm thành phố.....	78
3.2. Một số biện pháp hoàn thiện công tác quản lý dự án đầu tư, cải tạo chỉnh trang khu vực dải trung tâm thành phố tại Ban quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị	78
3.2.1. Hoàn thiện công tác lập kế hoạch dự án	78
3.2.2. Hoàn thiện công tác quản lý phạm vi dự án.....	80
3.2.3. Hoàn thiện công tác quản lý đấu thầu.....	81
3.2.4. Hoàn thiện công tác quản lý tiến độ dự án.....	84
3.2.5. Hoàn thiện công tác quản lý chất lượng dự án	87
3.2.6. Hoàn thiện công tác quản lý chi phí dự án.....	89
3.2.7. Hoàn thiện công tác quản lý an toàn lao động và môi trường xây dựng	91
3.2.8. Hoàn thiện phát triển nguồn nhân lực	92
3.2.9. Nâng cao hiệu quả công tác GPMB.....	93
3.2.10. Một số biện pháp bổ trợ khác.....	99
KẾT LUẬN - KIẾN NGHỊ	103
1. Kết luận.....	103

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Giải thích
BQL	Ban Quản Lý
BQLDA	Ban Quản Lý dự án
BXD	Ban xây dựng
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
CTCP	Công ty cổ phần
CP	Chính Phủ
DN	Doanh nghiệp
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
QĐ	Quyết định
NĐ	Nghị định
XDCT	Xây Dựng Công Trình

DANH MỤC SƠ ĐỒ

Số hiệu	Tên sơ đồ	Trang
1.1	Hình thức chủ đầu tư trực tiếp quản lý dự án	9
1.2	Hình thức chủ nhiệm điều hành dự án	10
1.3	Hình thức chìa khóa trao tay	10
1.4	Hình thức tự làm	11
1.5	Quy trình quản lý phạm vi	13
2.1	Sơ đồ tổ chức của Ban Quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị	22

DANH MỤC BIỂU ĐỒ

Số hiệu	Tên bảng	Trang
2.1	Tiến độ xây dựng thi công dự án đầu tư cải tạo, chỉnh trang khu vực dải trung tâm thành phố	41
2.2	Thực trạng công tác quản lý chất lượng thi công dự án đầu tư, cải tạo chỉnh trang khu vực dải trung tâm thành phố	48
2.3	Chi phí điều chỉnh so với kế hoạch ban đầu	52

DANH MỤC BẢNG

Số hiệu	Tên bảng	Trang
1.1	Quy trình thực hiện dự án đầu tư XDCT	7
2.1	Vai trò, trách nhiệm của các phòng ban tại BQL	21
2.2	Thông kê các dự án tại BQL công trình xây dựng phát triển đô thị	23
2.3	Công tác lập kế hoạch thực hiện dự án	31
2.4	Thông kê phạm vi dự án đầu tư, cải tạo chỉnh trang dải trung tâm thành phố	33
2.5	Thông kê các gói thầu và phương pháp lựa chọn gói thầu xây dựng	35
2.6	Thông kê kết quả công tác lựa chọn nhà thầu	37
2.7	Thực trạng tiến độ xây dựng thi công dự án đầu tư, cải tạo chỉnh trang dải trung tâm thành phố	40
2.8	Thực trạng tiến độ thực hiện của các gói thầu chính	43
2.9	Bảng Thực trạng công tác quản lý chất lượng thi công dự án đầu tư, cải tạo chỉnh trang dải trung tâm thành phố	48
2.10	Thực trạng chất lượng của các gói thầu trong dự án	49
2.11	Chi tiết cơ cấu tổng mức đầu tư theo dự toán và thực hiện	49
2.12	Chi tiết cơ cấu tổng mức đầu tư điều chỉnh lần 1	50
2.13	Chi tiết cơ cấu tổng mức đầu tư điều chỉnh lần 2	50
2.14	Chi tiết cơ cấu tổng mức đầu tư điều chỉnh lần 3	51
2.15	Bảng tổng hợp quyết toán dự án hoàn thành	59
2.16	Bảng thông kê các thiết bị bảo hộ lao động trong dự án	62
2.17	Thực trạng về môi trường trong xây dựng công trình dự án đầu tư, cải tạo chỉnh trang dải trung tâm thành phố	64

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong nền kinh tế thị trường, để xây dựng một xã hội hiện đại và văn minh thì công tác xây dựng kiến thiết cơ sở hạ tầng đóng vai trò rất quan trọng để tạo điều kiện cho nền kinh tế phát triển. Việc xây dựng các công trình dự án đạt hiệu quả tối ưu đòi hỏi công tác quản lý dự án phải được xây dựng một cách hoàn chỉnh và bài bản hơn để hoàn thành tốt nhất mục tiêu của dự án đề ra.

Hiện nay, tại các thành phố, công tác quản lý dự án cũng đã được quan tâm nhiều hơn, kinh phí của dự án theo vốn Nhà nước 100% được triển khai đối với những dự án công, quy hoạch xây dựng và phát triển kinh tế xã hội. Khi công tác quản lý dự án được quan tâm đúng mực sẽ mang lại hiệu quả cao cho dự án, Ban quản lý dự án đã từng bước hoàn thiện hơn trong công tác lập kế hoạch và triển khai dự án. Việc quản lý dự án tốt sẽ tránh các tiêu cực về tham nhũng ngân sách của Nhà nước.

Trong những năm qua, Ban Quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị đã tiến hành nhiều dự án lớn phục vụ đắc lực cho các hoạt động và phát triển của thành phố Hải Phòng. Đặc biệt là dự án đã được triển khai và hoàn thành đó là dự án đầu tư, cải tạo chỉnh trang dải trung tâm thành phố. Dự án đã được hoàn thành bàn giao và đưa vào sử dụng từ năm 2016 phục vụ Lễ hội Hoa phượng đỏ và năm Du lịch Quốc gia đồng bằng Sông Hồng tại Hải Phòng được đông đảo cán bộ, cử tri, nhân dân thành phố khen ngợi đánh giá cao về mọi mặt. Ban đầu Dự án do Sở Xây dựng làm chủ đầu tư sau đó chuyển sang Ủy ban nhân dân thành phố làm chủ đầu tư. Dự án triển khai từ nguồn ngân sách nhà nước, với 5 hạng mục đầu tư gồm: cải tạo vỉa hè, bó vỉa; cây xanh, thảm cỏ; lan can quanh hồ; hệ thống chiếu sáng và một số hạng mục phụ trợ khác. Mục tiêu dự án đề ra là cải tạo chỉnh trang Dải vườn hoa trung tâm, các công trình kiến trúc trong Dải vườn hoa, tạo dựng cảnh quan không gian có giá trị về lịch sử, môi trường và có bản sắc riêng. Đồng thời tạo khu vui chơi giải trí, nghỉ ngơi thư giãn cho các tầng lớp nhân dân có sức hấp dẫn, thu hút khách du lịch mỗi khi tới tham quan Hải Phòng. Quy mô đầu tư tập trung chủ yếu

vào một số hạng mục lát vỉa hè, bó vỉa hè bằng đá thiên nhiên, thiết kế lại bồn hoa, thảm cỏ trên vỉa hè; thay đổi hệ thống lan can quanh hồ phù hợp mang tính thẩm mỹ và cải tạo hệ thống cột điện chiếu sáng.

Mặc dù đã hoàn thành nhưng quá trình triển khai dự án cũng gặp không ít những khó khăn về tiến độ thi công phải điều chỉnh, chấn chỉnh việc bố trí nhân sự và công tác giám sát... Vì vậy, tác giả lựa chọn đề tài "***Hoàn thiện công tác quản lý dự án đầu tư, cải tạo chỉnh trang khu vực dải trung tâm thành phố tại Ban quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị***" làm luận văn thạc sĩ của mình.

2. Tổng quan nghiên cứu

Liên quan đến nghiên cứu về vấn đề quản lý dự án đầu tư xây dựng hạ tầng kỹ thuật cũng đã có một số nghiên cứu liên quan như:

Tác giả Phạm Hữu Vinh (2011), trường Đại học Đà Nẵng khi nghiên cứu đề tài: "Hoàn thiện công tác quản lý dự án đầu tư tại Tổng công ty xây dựng công trình giao thông 5" đã phân tích làm rõ các nội dung về công tác quản lý dự án đầu tư từ đó tìm ra một số biện pháp nhằm tăng cường hiệu quả quản lý dự án đầu tư. Luận văn làm rõ nội dung quản lý dự án và các tiêu chí đánh giá công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình. Trên cơ sở phân tích thực trạng và tìm ra những hạn chế trong công tác quản lý dự án để đề xuất biện pháp tăng cường công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình.

Tác giả Nguyễn Thị Thùy Linh (2016) trong đề tài "Một số biện pháp hoàn thiện công tác quản trị dự án đầu tư xây dựng công trình khu nhà ở sinh viên tập trung của Ban quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị". Phân tích và đánh giá thực trạng công tác quản trị dự án đầu tư xây dựng công trình khu nhà ở sinh viên tập trung Ban Quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị. Đưa ra những tồn tại trong công tác quản trị dự án của BQL dự án và nguyên nhân của những tồn tại đó. Luận văn đã đề xuất những giải pháp phù hợp nhằm hoàn thiện công tác quản trị dự án đầu tư xây dựng công trình khu nhà ở sinh viên tập trung.

Theo tìm hiểu của tác giả, đến nay chưa thấy có bài viết nào nói về hoàn thiện công tác quản lý dự án đầu tư, cải tạo chỉnh trang khu vực dải trung tâm thành phố tại Ban quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị. Chính vì vậy mà tác giả

đã quyết định chọn đề tài: "***Hoàn thiện công tác quản lý đầu tư xây dựng Dự án đầu tư, cải tạo chỉnh trang khu vực dải trung tâm thành phố tại Ban quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị***" làm đề tài nghiên cứu cho luận văn thạc sĩ của mình. Nội dung nghiên cứu của đề tài được cụ thể hóa trong 3 chương.

3. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hóa những lý luận cơ bản về quản lý dự án đầu tư xây dựng hạ tầng kỹ thuật.

- Phân tích thực trạng công tác quản lý dự án đầu tư, cải tạo chỉnh trang dải trung tâm thành phố tại Ban Quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị; đánh giá những kết quả, những tồn tại và tìm nguyên nhân của những tồn tại đó

- Đề xuất một số biện pháp nhằm góp phần nâng cao hiệu quả quản lý dự án đầu tư, cải tạo chỉnh trang dải trung tâm thành phố.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Luận văn tập trung nghiên cứu những vấn đề lý luận và thực tiễn công tác quản lý dự án đầu tư, cải tạo chỉnh trang dải trung tâm thành phố tại Ban Quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị

- Tài liệu và số liệu sử dụng để nghiên cứu chủ yếu trong giai đoạn theo tiến độ của dự án

5. Phương pháp nghiên cứu

Để đạt được mục đích nghiên cứu, luận văn sử dụng đồng bộ hệ thống các phương pháp nghiên cứu như:

- Phương pháp duy vật biện chứng, duy vật lịch sử;

- Phương pháp lô gíc;

- Phân tích tổng hợp, so sánh, khái quát hóa...

Ngoài ra còn sử dụng các bảng, biểu và sơ đồ minh họa nhằm làm tăng thêm tính trực quan và thuyết phục trong quá trình nhận xét, đánh giá.

6. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài

♦*Về cơ sở khoa học:* Hệ thống hóa và làm sáng tỏ những vấn đề lý luận về quản trị dự án đầu tư xây dựng công trình tại Ban Quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị .

♦*Về cơ sở thực tiễn:* Phân tích và đánh giá thực trạng công tác quản lý dự án đầu tư, cải tạo chỉnh trang dải trung tâm thành phố của Ban Quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị. Đưa ra những tồn tại trong công tác quản lý dự án của BQL dự án và nguyên nhân của những tồn tại đó.

♦Trên cơ sở lý luận và thực tiễn, luận văn đã xây dựng hệ thống các quan điểm và đề xuất những giải pháp phù hợp nhằm hoàn thiện công tác quản lý dự án đầu tư, cải tạo chỉnh trang dải trung tâm thành phố của Ban Quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị trong điều kiện hiện nay. Các quan điểm được xây dựng cùng với những tồn tại đã phân tích là định hướng để hoàn thiện công tác quản lý dự án đầu tư. Các biện pháp đề xuất là những biện pháp trực tiếp đối với BQL dự án công trình xây dựng từ hoàn thiện về nhận thức đến tổ chức, nội dung và phương pháp quản lý dự án đầu tư cải tạo, chỉnh trang dải trung tâm thành phố.

7. Kết cấu luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, tài liệu tham khảo, luận văn bao gồm 3 chương sau:

Chương 1: Tổng quan về công tác quản lý dự án đầu tư

Chương 2: Thực trạng công tác quản lý Dự án đầu tư, cải tạo chỉnh trang khu vực dải trung tâm thành phố

Chương 3: Một số biện pháp hoàn thiện công tác quản lý Dự án đầu tư, cải tạo chỉnh trang khu vực dải trung tâm thành phố tại Ban quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ CÔNG TÁC QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ

1.1. Một số khái niệm về dự án đầu tư

1.1.1. Dự án đầu tư

1.1.1.1. Khái niệm

Đầu tư là tập hợp các hoạt động bỏ vốn và sử dụng vốn theo một chương trình đã được hoạch định trong một khoảng thời gian tương đối dài nhằm thu được lợi ích lớn hơn cho các nhà đầu tư, cho xã hội và cộng đồng.

Dự án đầu tư là tập hợp những ý kiến đề xuất về việc bỏ vốn đầu tư vào một đối tượng nhất định và giải trình kết quả thu được từ hoạt động đầu tư.

Một dự án đều diễn ra trong một khoảng thời gian nhất định. Khoảng thời gian từ khi bắt đầu một dự án đến khi kết thúc dự án được gọi là chu trình (vòng đời) của dự án.

Chu trình của dự án là khoảng thời gian từ khi nhà đầu tư bắt đầu nghiên cứu cơ hội đầu tư hoặc có ý đồ đầu tư cho đến khi kết thúc hoạt động của dự án và thanh lý xong dự án đó [2, Tr6].

Vòng đời của dự án bao gồm :

- Giai đoạn hình thành dự án (gồm soạn thảo và thẩm định dự án)
- Giai đoạn triển khai thực hiện dự án.
- Giai đoạn khai thác và vận hành dự án.
- Giai đoạn kết thúc hoạt động của dự án.

1.1.1.2. Sự cần thiết phải tiến hành đầu tư theo dự án

Dự án đầu tư góp phần khai thác và nâng cao hiệu quả sử dụng các nguồn lực trong nước, tạo thế và lực cho nền phát triển kinh tế.

Dự án đầu tư góp phần chuyển dịch cơ cấu kinh tế và cơ cấu lao động, nâng cao năng lực sản xuất công nghiệp. Góp phần hình thành và phát triển triền trong cả nước hệ thống các khu công nghiệp, khu chế xuất, khu kinh tế tương đối đồng bộ và hiện đại.

Các dự án đầu tư có tác dụng lan tỏa đến các thành phần khác của nền kinh tế thông qua các công trình hiện đại và hoàn thiện cơ sở hạ tầng, tạo động lực cạnh

tranh cho các doanh nghiệp trong nước nhằm thích ứng trong bối cảnh toàn cầu hóa.

Các dự án đầu tư góp phần quan trọng trong việc tạo việc làm, tăng năng suất lao động, cải thiện đời sống và điều kiện sống và làm việc, cải tạo cảnh quan các tỉnh, thành phố và địa phương.

Thông qua các dự án đầu tư, Việt Nam đã từng bước hình thành đội ngũ cán bộ quản lý, công nhân kỹ thuật có trình độ cao, có tay nghề, từng bước tiếp cận khoa học, kỹ thuật công nghệ cao và có tác phong công nghiệp hiện đại [2, tr15].

1.1.2. Đặc điểm dự án đầu tư xây dựng công trình

1.1.2.1. Khái niệm

Dự án đầu tư xây dựng công trình là tập hợp những ý kiến đề xuất về việc bỏ vốn đầu tư vào những công trình xây dựng để kiến thiết xây dựng các cơ sở hạ tầng nhằm nâng cao chất lượng công trình và phát triển kinh tế xã hội địa phương.

Dự án đầu tư xây dựng công trình là tổng thể các đề xuất có liên quan đến việc đầu tư vốn để cải tạo, sửa sang các công trình hoặc xây mới các công trình, duy trì và nâng cấp chất lượng công trình. Góp phần cải tạo các cơ sở hạ tầng cho địa phương và cho đất nước [1, tr7].

1.1.2.2. Phân loại:

Có nhiều tiêu chí khác nhau để phân loại dự án đầu tư.

Căn cứ vào lĩnh vực kinh doanh của dự án

- + Dự án trong lĩnh vực công nghiệp
- + Dự án trong lĩnh vực nông, lâm ngư nghiệp
- + Dự án trong lĩnh vực dịch vụ

Căn cứ vào quy mô của dự án

- + Dự án quy mô lớn
- + Dự án quy mô vừa
- + Dự án quy mô nhỏ

Căn cứ vào địa điểm đầu tư của dự án

- + Dự án ở tỉnh A
- + Dự án ở tỉnh B...

Căn cứ vào mức độ tập trung của dự án:

- + Dự án đầu tư vào các khu vực đầu tư tập trung

- + Dự án đầu tư độc lập
- Căn cứ vào tính chất vật chất của các dự án:
- + Dự án có tính chất vật chất
- + Dự án có tính chất phi vật chất [1, tr10].

1.1.2.3. Quy trình thực hiện dự án đầu tư xây dựng công trình

Quy trình thực hiện một dự án đầu tư xây dựng công trình cũng giống như các dự án khác, gồm có 3 giai đoạn chính: giai đoạn chuẩn bị đầu tư, giai đoạn thực hiện đầu tư và giai đoạn vận hành các kết quả dự án. Các công việc cụ thể trong từng giai đoạn được tóm tắt trong bảng sau:

1.1.3. Quy trình thực hiện dự án đầu tư XDCT

Giai đoạn chuẩn bị đầu tư			Giai đoạn thực hiện dự án		Giai đoạn vận hành các kết quả dự án	
Báo cáo đầu tư xây dựng công trình (báo cáo tiền khả thi, báo cáo đề xuất chủ trương đầu tư)	Dự án đầu tư XDCT (báo cáo khả thi)		Thiết kế kỹ thuật	Thiết kế bản vẽ thi công	<ul style="list-style-type: none"> - Bản vẽ hoàn công - Hồ sơ nghiệm thu bàn giao - Quy đổi vốn đầu tư Quyết toán vốn đầu tư Chứng nhận phù hợp chất lượng công trình Bảo hành, bảo trì 	
	Phân thuyết minh dự án	Thiết kế cơ sở	Thiết kế bản vẽ thi công			
	Báo cáo kinh tế kỹ thuật XDCT					
	Thuyết minh	<ul style="list-style-type: none"> - Thiết kế mẫu - Thiết kế điển hình - Phương án thiết kế lựa chọn 		Thiết kế bản vẽ thi công		
Ước tính chi phí dự án đầu tư XDCT	Tổng mức đầu tư		Tổng dự toán	Dự toán chi phí dct		
			Tổng dự toán			

Ở giai đoạn chuẩn bị đầu tư là giai đoạn thiết kế và hoạch định trong tương lai của công trình xây dựng thành các chương trình có tính hệ thống chặt chẽ, và được nghiên cứu xem xét cẩn thận của nhiều cấp quản lý và chủ đầu tư. Vì giai đoạn này là giai đoạn thiết kế nên chất lượng hoạt động của giai đoạn này sẽ quyết

định khá lớn đến sự thành bại của một dự án. Đây là giai đoạn hình thành các chủ trương, các chiến lược và nếu làm tốt sẽ giúp giai đoạn thực hiện đầu tư và giai đoạn vận hành các kết quả dự án được tiến hành một cách gọn nhẹ và suôn sẻ trong quá trình triển khai dự án.

Để hình thành một dự án đầu tư xây dựng công trình, các chủ đầu tư thường dựa vào các căn cứ cơ bản sau đây:

- Căn cứ vào kết quả quy hoạch, kế hoạch kinh tế xã hội chung của ngành và địa phương để lựa chọn mục tiêu cụ thể đối với từng dự án trên cơ sở các chủ trương và chính sách của Nhà nước trong từng giai đoạn.

- Căn cứ vào danh mục các công trình cần thực hiện đầu tư để thực hiện kế hoạch phát triển kinh tế xã hội của quốc gia.

- Căn cứ vào chiến lược phát triển của các công ty chủ đầu tư hoặc của Ban quản lý dự án đầu tư.

- Căn cứ vào khả năng thực hiện đầu tư của các chủ đầu tư vào dự án xây dựng công trình [2, tr 25].

1.2. Quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình

1.2.1. Khái niệm quản lý dự án

Quản lý dự án là quá trình tác động một cách có ý thức, có mục đích và có tổ chức của các chủ thể quản lý lên đối tượng quản lý là các dự án bằng các phương pháp công cụ và biện pháp quản lý nhằm hướng các hoạt động của dự án đi theo các mục tiêu trong ngắn hạn và dài hạn mà các nhà quản lý đã xác định nhằm làm cho dự án hoạt động có hiệu quả, đồng thời phục vụ tốt nhất cho việc thực hiện chiến lược phát triển kinh tế xã hội của đất nước.

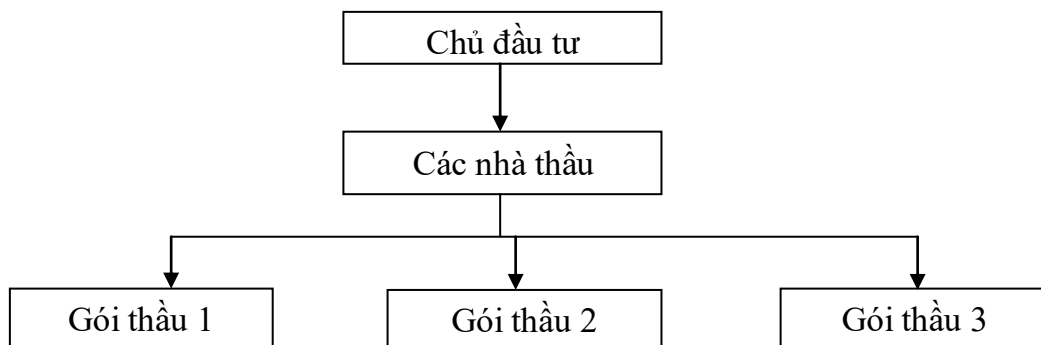
Một cách cụ thể hơn, quản lý dự án là quá trình chủ thể quản lý thực hiện các chức năng hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát các giai đoạn của dự án đồng thời phối hợp tốt các giai đoạn ấy nhằm thực hiện mục tiêu đề ra của dự án.

Quản lý dự án là một hệ thống hoạt động có nội dung rộng lớn. Đó là một loạt các hoạt động khác nhau nhưng lại quan hệ mật thiết với nhau như hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm soát từ việc hình thành đến khi kết thúc dự án. Quản lý dự án đòi hỏi các nhà quản lý phải luôn tính toán cân nhắc hiệu quả kinh tế xã hội mà một dự án có thể đạt được và các công cuộc đầu tư có thể đạt được [2, tr12].

1.2.2. Các hình thức quản lý dự án

1.2.2.1. Hình thức chủ đầu tư trực tiếp quản lý dự án

Theo hình thức này, chủ đầu tư trực tiếp đảm nhận các công việc tuyển chọn, ký hợp đồng với nhà tư vấn, nhà thầu. Công tác giám sát, quản lý quá trình thực hiện hợp đồng đảm bảo đúng tiến độ do tổ chức tư vấn đã được lựa chọn đảm nhiệm. Cơ cấu tổ chức quản lý dự án theo hình thức này có dạng chủ đầu tư trực tiếp đảm nhận các công việc của quá trình quản lý dự án từ lúc lập kế hoạch cho đến lúc nghiệm thu dự án.



Sơ đồ 1.1: Hình thức chủ đầu tư trực tiếp quản lý dự án

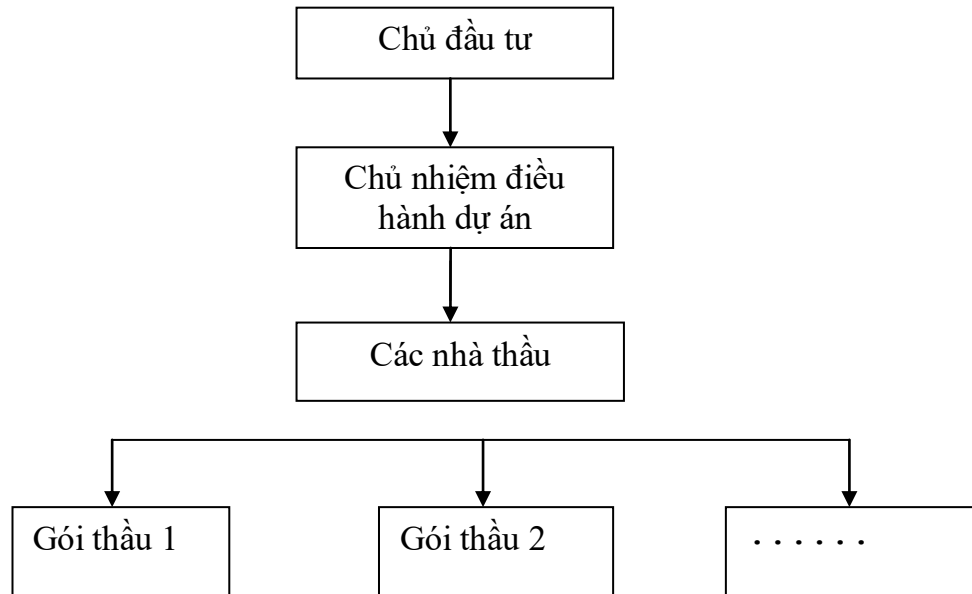
1.2.2.2. Hình thức chủ nhiệm điều hành dự án

Theo hình thức này chủ đầu tư thành lập một bộ phận thực hiện quản lý dự án. Cơ quan này là chủ nhiệm điều hành dự án. Chủ nhiệm điều hành dự án là một pháp nhân có năng lực và có đăng ký về đầu tư xây dựng, được giao đầy đủ quyền hạn và chịu trách nhiệm về kết quả của dự án. Chủ đầu tư không trực tiếp ký hợp đồng, giám sát các nhà thầu mà các công việc đó được giao cho chủ nhiệm dự án đảm nhiệm.

Hiện nay, hình thức này được sử dụng rộng rãi và thường được áp dụng đối với những dự án lớn, quan trọng.

Cơ cấu tổ chức quản lý của hình thức này có dạng: Hiện nay, hình thức này được sử dụng rộng rãi và thường được áp dụng đối với những dự án lớn, quan trọng. Theo đó chủ đầu tư lập ra chủ nhiệm điều hành dự án để tiến hành điều hành dự án từ công tác lập kế hoạch cho đến lúc nghiệm thu dự án [2, tr9].

Cơ cấu tổ chức quản lý của hình thức này có dạng:



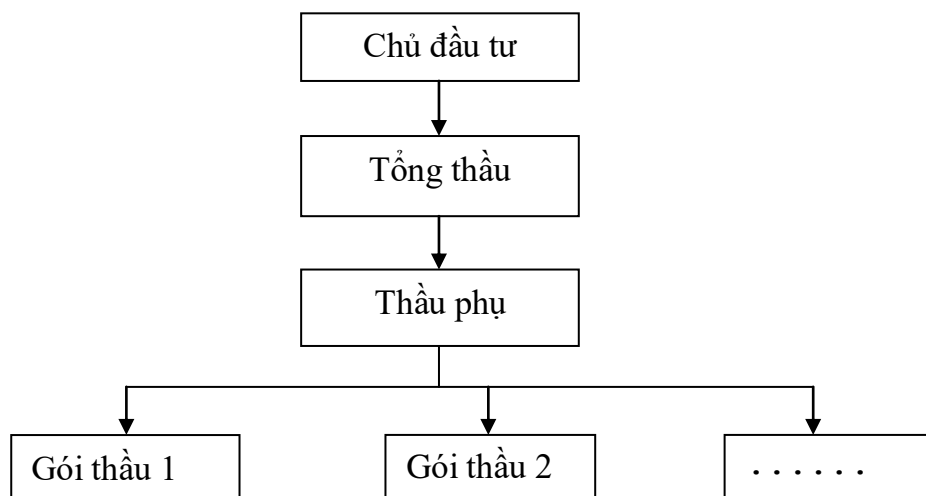
Sơ đồ 1.2. Hình thức chủ nhiệm điều hành dự án

1.2.2.3. Hình thức chìa khoá trao tay

Theo hình thức này, chủ đầu tư tổ chức đấu thầu lựa chọn một tổng thầu thực hiện toàn bộ các công việc của dự án

Hình thức chìa khoá trao tay chủ yếu áp dụng trong các dự án xây dựng nhà ở, công trình dân dụng và công trình sản xuất kinh doanh có quy mô nhỏ, kỹ thuật đơn giản

Cơ cấu tổ chức quản lý của hình thức này có dạng:



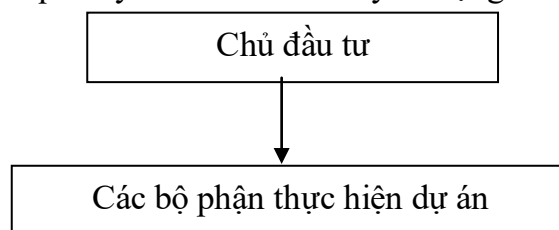
Sơ đồ 1.3: Hình thức chìa khoá trao tay

1.2.2.4. Hình thức tự làm

Theo hình thức này, chủ đầu tư tổ chức đấu thầu lựa chọn một tổng thầu thực hiện toàn bộ các công việc của dự án [2, tr9]

Hình thức chìa khóa trao tay chủ yếu áp dụng trong các dự án xây dựng nhà ở, công trình dân dụng và công trình sản xuất kinh doanh có quy mô nhỏ, kỹ thuật đơn giản

Cơ cấu tổ chức quản lý của hình thức này có dạng:



Sơ đồ 1.4: Hình thức tự làm

1.2.3. Nội dung quản lý dự án đầu tư công trình xây dựng

1.2.3.1. Lập kế hoạch dự án

Lập kế hoạch dự án: là việc tổ chức dự án theo một trình tự logic, thiết kế các ý đồ chiến lược, quy mô và tầm cỡ của dự án, làm căn cứ cho các giai đoạn tiếp theo của dự án được tiến hành một cách thuận lợi.

Đây là giai đoạn có tính chất nền móng nên có vai trò rất quan trọng trong chu trình của dự án. Giai đoạn này bao gồm hai giai đoạn nhỏ hơn là giai đoạn soạn thảo dự án và giai đoạn thẩm định dự án.

Đa phần các kế hoạch tổng thể của dự án nhà của BQL dự án được lập một cách khá tốt, phù hợp với các dự án và phát huy việc thực hiện các dự án theo đúng kế hoạch và nguồn lực đã đề ra. Từ đó tạo điều kiện cho các bộ phận khác thực hiện các kế hoạch chi tiết hơn cho dự án như:

- Kế hoạch về thời gian của dự án
- Kế hoạch về quản lý chất lượng của dự án
- Kế hoạch phân phối nguồn lực cho các dự án
- + Phân phối nguồn nhân lực cho dự án
- + Phân phối nguồn vốn cho dự án
- + Máy móc thiết bị, công cụ thi công, dụng cụ phục vụ cho dự án
- Kế hoạch chi phí cho dự án nhà ở

+ Tính tổng mức đầu tư của dự án.

+ Tính các chi phí cho từng hạng mục, từng giai đoạn của dự án

Có rất nhiều yếu tố tác động làm thay đổi dự án và chi phí của dự án mà người lập dự án không thể lường trước được, vì vậy mỗi dự án luôn có một phần chi phí dự phòng để đảm bảo dự án bị ảnh hưởng nhiều khi chi phí thay đổi với dự tính ban đầu, bảo đảm tính hiệu quả cho dự án.

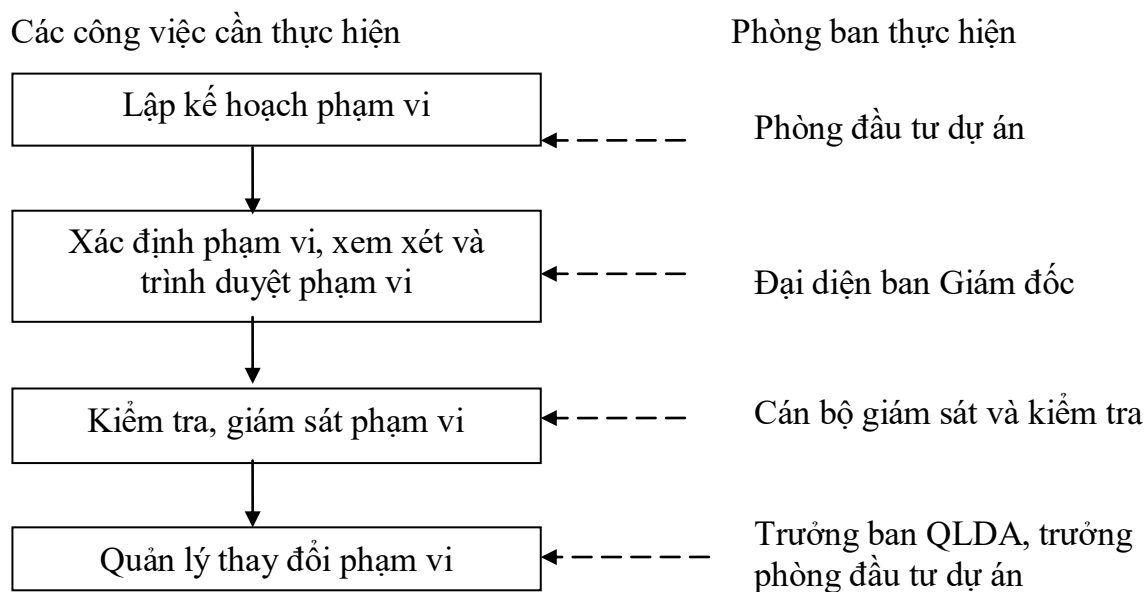
- Kế hoạch doanh thu của các dự án nhà ở: phòng dự án nhà sẽ xây dựng kế hoạch doanh thu cho dự án của mình hợp lý và chi tiết cho từng năm hoạt động của dự án. Để lập kế hoạch doanh thu thì phòng dự án nhà phải xác định suất đầu tư và giá trị phân bổ chi phí cho các giai đoạn của dự án, qua đó hình thành giá thành đầu tư, thêm vào đó phần lợi nhuận ước tính, xác định được giá kinh doanh từng hạng mục cũng như doanh thu của dự án [2, tr31].

1.2.3.2. Quản lý phạm vi

Quản lý phạm vi của dự án: Được hiểu là việc quản lý dự án, xác định, giám sát mô hình bộ máy và thực hiện các công việc liên quan đến con người và công việc trong mọi giai đoạn của dự án để hoàn thành tốt mục tiêu của dự án.

Dự án phải có một phạm vi được xác định rõ ràng cụ thể, để hoàn thành tốt dự án của mình. Phạm vi dự án thể hiện mối quan hệ ràng buộc bởi 3 yếu tố: thời gian, chất lượng và nguồn lực của dự án. Sự tương tác giữa các yếu tố này giúp chúng ta tìm ra phạm vi cho mỗi dự án, và thực hiện dự án tốt trong các phạm vi đó.

Các bước quản lý phạm vi dự án ở công ty bao gồm 5 bước sau: Lập kế hoạch phạm vi, duyệt phạm vi, kiểm tra giám sát thay đổi phạm vi, quản lý thay đổi phạm vi, các phương hướng quản lý thay đổi [2, tr33].



Sơ đồ 1.5 : Quy trình quản lý phạm vi

1.2.3.3. Quản lý tiến độ dự án

Được hiểu là việc quy định các giới hạn thời gian trong từng khâu hoặc từng giai đoạn của dự án, đồng thời áp dụng các biện pháp để đảm bảo phối hợp tốt các giai đoạn của dự án và đưa dự án vào phát triển kinh tế xã hội địa phương theo đúng kế hoạch của dự án. Quản lý tiến độ yêu cầu bộ phận quản lý dự án phải xây dựng kế hoạch chi tiết về các mốc thời gian bắt đầu và kết thúc từng giai đoạn của dự án và cả chu trình dự án. Việc nắm được các bước hình thành và triển khai một dự án là vấn đề có tính chất nền tảng cho công tác quản lý tiến độ.

Quản lý thời gian tiến độ dự án bao gồm các công việc sau:

- Lập kế hoạch thời gian thực hiện và tiến độ của các dự án;
- Phân phối thời gian;
- Giám sát và quản lý thời gian, tiến độ của dự án.

Để việc quản lý tiến độ dự án có hiệu quả công ty nên ban hành chế độ khen thưởng, cũng như phạt đối với các dự án, các công trình điều này sẽ kích thích các chủ thầu công trình thực hiện tốt dự án của mình. Hàng tuần, tháng, quý và hàng năm cần họp giao ban để các bộ phận nắm rõ tình hình của dự án qua đó có cách phương pháp điều chỉnh phù hợp với thời gian hiện tại để công trình luôn hoàn thành theo kế hoạch. Ban quản lý báo cáo tiến độ của dự án trong các giai đoạn trong các cuộc họp giao ban [2, tr41].

1.2.3.4. Quản lý kinh phí dự án

Trong giai đoạn đầu của quá trình dự án, quản lý kinh phí là xác định số lượng và nguồn kinh phí để thực hiện dự án. Giai đoạn này nguồn kinh phí sử dụng chiếm tỷ lệ nhỏ so với hai giai đoạn sau nhưng tính chất của các hoạt động lại rất quan trọng nên không cần phải quá hạn chế nguồn kinh phí chi trong giai đoạn này làm ảnh hưởng đến chất lượng các hoạt động.

Trong giai đoạn thực hiện dự án, kinh phí được rót ra là rất lớn, chia làm nhiều khâu, nhiều hạng mục. Quản lý kinh phí trong giai đoạn này cần đảm bảo sử dụng vốn có hiệu quả, tránh thất thoát, tránh lãng phí, tránh tiêu cực chiếm dụng vốn. Bên cạnh đó, quản lý chi phí trong giai đoạn này cũng cần đảm bảo giải ngân đúng tiến độ tránh làm ảnh hưởng đến chất lượng tiến độ dự án.

Giai đoạn khai thác và vận hành các kết quả dự án. Kinh phí chủ yếu thể hiện dưới dạng kinh phí vận hành dự án. Tùy từng ngành mà tỷ lệ khác nhau. Đối với ngành sản xuất kinh doanh, quản lý kinh phí trong giai đoạn này là đảm bảo vốn lưu động cần thiết cho hoạt động của doanh nghiệp.

Xác định, tính toán chi phí dự toán của việc được thực hiện; tính toán chi phí thực của công việc đã thực hiện; tính toán các biến động chi phí: Chưa sử dụng hết chi phí hoặc vượt quá chi phí đề ra; tính toán hiệu suất chi phí: hiệu quả của dự án trên một đồng chi phí, cũng như việc sử dụng chi phí đã hiệu quả hay chưa; xác định những khoản dự phòng mà dự án cần sử dụng khi có những thay đổi, cần sử dụng bao nhiêu chi phí dự phòng để đảm bảo tiến độ dự án.

Tổng mức đầu tư được lập bao gồm các chi phí sau: chi phí xây dựng; chi phí thiết bị; chi phí bồi thường, hỗ trợ và tái định cư; chi phí quản lý dự án; chi phí tư vấn đầu tư xây dựng; chi phí khác và chi phí dự phòng (Nghị định 32/2015/NĐ-CP của chính phủ) trong đó mỗi loại chi phí có một quy định thành phần các loại chi phí nhỏ hơn bên trong, cũng như phần trăm so với chi phí xây dựng của dự án.

Chi phí xây dựng: gồm chi phí xây dựng công trình, hạng mục công trình; chi phí phá dỡ công trình; chi phí san lấp mặt bằng xây dựng; chi phí xây dựng công trình tạm công trình phụ trợ phục vụ cho thi công dự án; nhà tạm tại hiện trường để ở và điều hành thi công dự án.

Ban quản lý dự án trước tiên lập kế hoạch nhu cầu vốn của dự án, các giai đoạn và từng công việc. Nêu rõ nhu cầu vốn, phương thức huy động vốn, và kế

hoạch giải ngân nguồn vốn đó để trình Ban giám đốc duyệt. Sau đó tiến hành quản lý chi phí trên những dự toán đã lập và được duyệt.

Nhiệm vụ quản lý chi phí được phân công có các bộ phận như sau:

- + Bộ phận hạch toán kế toán (của ban quản lý dự án)
- + Phòng Tài chính kế toán.

Nội dung cuối cùng và không kém phần quan trọng của quản lý chi phí dự án đó là quyết toán vốn đầu tư xây dựng công trình. Việc quyết toán được thực hiện ngay sau khi dự án hoàn thành các công việc xây dựng và được đưa vào sử dụng. Đây là công việc vô cùng quan trọng khi dự án kết thúc [2, tr43].

Dự toán chi phí rà soát, xây dựng định mức và giá xây dựng xác định bằng số lượng định mức cần xây dựng mới, định mức rà soát nhân với định mức chi phí ban hành tại Quyết định này, bổ sung chi phí đi lại, ăn ở (nếu có) thuế giá trị gia tăng (trường hợp tư vấn thực hiện) và chi phí dự phòng.

$$G_{XDDM} = \sum_{i=1}^n Q_i C_i + \sum_{j=1}^m Q_j D_j + DT_{\text{đi lại}} + T_{GTGT} + DP$$

G_{XDDM} : chi phí rà soát, xây dựng định mức và giá xây dựng.

Q_i, Q_j : số lượng định mức phải rà soát, xây dựng mới.

C_i : chi phí rà soát định mức.

D_j : chi phí xây dựng định mức.

$DT_{\text{đi lại}}$: dự toán chi phí đi lại, ăn ở (nếu có).

T_{GTGT} : Thuế giá trị gia tăng theo quy định đối với trường hợp thuê tổ chức tư vấn thực hiện.

DP : chi phí dự phòng.

1.2.3.5. Quản lý chất lượng dự án

Quản lý chất lượng dự án là một quá trình nhằm đảm bảo cho dự án thỏa mãn tốt nhất các yêu cầu và mục tiêu đã đề ra. Quản lý chất lượng dự án còn được hiểu là quy định thống nhất các vấn đề cần được trình bày trong từng loại dự án theo một trình tự có tính nguyên tắc nhất định. Các nhà đầu tư hay nhà thầu triển khai dự án không được tự ý thay đổi nội dung và trình tự cần thiết của dự án theo ý muốn chủ quan của mình.

- Các nội dung chính của quản lý chất lượng của dự án

- Lập kế hoạch chất lượng dự án;
- Đảm bảo chất lượng dự án;
- Kiểm soát chất lượng dự án.

Căn cứ thực hiện quản lý chất lượng dự án là Nghị định số 59/2015/NĐ-CP của Chính phủ về quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình; nghị định số 15/2013/NĐ-CP của chính phủ về quản lý chất lượng công trình xây dựng; thông tư số 26/2016/TT-BXD hướng dẫn kiểm tra và chứng nhận sự phù hợp về chất lượng công trình xây dựng;

- Các yếu tố đảm bảo chất lượng cho dự án:
 - + Nhu cầu của khách hàng;
 - + Lập kế hoạch và đưa ra các mục tiêu cụ thể về chất lượng của dự án;
 - + Quản lý chất lượng khảo sát xây dựng;
 - + Quản lý chất lượng thiết kế xây dựng công trình;
 - + Quản lý chất lượng thi công xây dựng công trình.

Công tác quản lý chất lượng của dự án thường rất phức tạp đòi hỏi có một đội ngũ cán bộ thực hiện. Công tác quản lý chất lượng thi công công trình bao gồm rất nhiều các nội dung sau đây:

- + Nghiên cứu và đưa ra hệ thống chỉ tiêu chất lượng thi công công trình giành riêng cho dự án của mình, các chỉ tiêu chất lượng đặt ra phải phù hợp với những quy định của nhà nước về dự án nhà ở, cũng như những yêu cầu của khách hàng đảm bảo tính phù hợp cho dự án.

- + Thực hiện những thí nghiệm trước khi đưa vào thực hiện công trình để đảm bảo khi công trình thực hiện thì chất lượng công trình luôn thực hiện đúng theo những điều đã đạt ra trong kế hoạch.

- + Kiểm tra việc thi công các hạng mục để đảm bảo chất lượng các công trình.

- + Ghi chép việc thi công công trình vào một sổ nhật ký chung.

- + Kiểm tra an toàn thi công lao động công trình, môi trường thi công trong công trường.

- + Nghiệm thu nội bộ các hạng mục khi đã hoàn thành gần xong, và nghiệm thu những hạng mục đã hoàn thành.

- Kiểm tra nghiệm thu chất lượng: Khi hạng mục công trình đã hoàn thành

thì ban quản lý dự án nghiệm thu công trình cũng như chất lượng công trình ban giao cho chủ đầu tư. Các hạng mục được hoàn thành và bàn giao khi chất lượng đã được nghiệm thu và bàn giao thì các hạng mục tiếp theo sẽ được thi công [2, tr45].

1.2.3.6. Quản lý hoạt động đấu thầu công trình dự án

Quá trình đấu thầu cần phải được thực hiện theo đúng quy trình và các quy định của pháp luật và phải đảm bảo lựa chọn được nhà thầu phù hợp đáp ứng được các yêu cầu dự án đặt ra.

Trong chu trình các bước thực hiện quản lý dự án, việc lựa chọn nhà thầu xây dựng có một ý nghĩa rất quan trọng. Vì quá trình thực hiện các dự án xây dựng luôn luôn tiềm ẩn và nảy sinh nhiều yếu tố rủi ro cả trong kỹ thuật lẫn tài chính có thể làm sai lệch tiến độ dự án. Kinh nghiệm của nhiều nhà quản lý lâu năm đã chỉ ra rằng, biện pháp cơ bản để rút ngắn thời gian thực hiện các dự án chính là khả năng phối hợp tốt giữa những con người cụ thể với toàn bộ các công việc của dự án ngay từ thời điểm đầu tiên đến khi kết thúc công trình. Do đó, các nhà thầu được lựa chọn nếu đạt được các tiêu chuẩn yêu cầu cả về trình độ, năng lực lẫn khả năng tổ chức, sẽ là một trong các yếu tố căn bản giúp đẩy nhanh tiến độ dự án mà vẫn đảm bảo chất lượng công trình xây dựng [2, tr50].

Do đó, giai đoạn đấu thầu là một giai đoạn vô cùng quan trọng và cần nhận được sự quan tâm thích đáng của mọi tổ chức quản lý dự án.

1.2.3.7. Quản lý an toàn lao động Quản lý môi trường xây dựng trên công trường xây dựng

➤ Quản lý an toàn lao động trên công trường xây dựng

Khi sự an toàn của các công trình được đảm bảo thì dự án sẽ hiệu quả hơn với việc không mất nhiều chi phí và thời gian cho các công tác cứu chữa sau đó, cũng như tạo uy tín cho công ty với khách hàng, nhà tài trợ, các bộ ban ngành và cơ quan có chức năng.

- + Xây dựng nội quy cho an toàn lao động của các công trình xây dựng nhà ở tại công ty
- + Kiểm tra quản lý việc thực hiện an toàn lao động tại công trường
- + Thực hiện điều chỉnh và hoàn thiện các dự án về điều kiện bảo đảm an

toàn lao động theo những quy định chung

- Quản lý môi trường xây dựng:

+ Xây dựng và hoàn thiện quy định môi trường cho các dự án nhà ở của công ty trên cơ sở quy định của nhà nước: Cũng như quản lý an toàn dự án, quản lý môi trường xây dựng cũng bao gồm nhiều bước để thực hiện được môi trường xây dựng tốt và lành mạnh

+ Kiểm tra việc thực thi các quy định đã đề ra, quản lý và có hình thức xử phạt với các dự án không đáp ứng theo quy định đưa ra [2, tr57].

1.3. Tiêu chí đánh giá chất lượng quản lý công trình

Để đánh giá chất lượng công tác quản lý công trình, ta đánh giá qua hai chỉ tiêu chính:

1.3.1. Các chỉ tiêu về định tính

- Trình độ công nghệ khoa học tiên tiến ứng dụng vào công tác quản lý dự án như các thiết kế công trình, bản vẽ, mô hình. Thiết lập hệ thống quản lý ứng dụng công nghệ thông tin để nâng cao chất lượng quản lý dự án cho công trình giúp đẩy nhanh tiến độ thi công công trình.

- Năng lực, trình độ quản lý của các cán bộ trong Ban quản lý dự án. Đó là các năng lực về quản lý nguồn vốn, quản lý nhân sự, quản lý tiến độ, quản lý công tác đầu thầu hay kiểm tra, giám sát quá trình thi công và quyết toán chi phí...

- Mức độ hài lòng của người dân khi sử dụng các công trình công cộng. Đó là sự hài lòng về mức độ an toàn và bền vững của công trình, đóng góp vào sự phát triển kinh tế xã hội [11], [12].

1.3.2. Các chỉ tiêu định lượng

- Khối lượng công việc được thực hiện theo đúng kế hoạch đặt ra nhằm đáp ứng kịp thời nhu cầu phát triển kinh tế xã hội.

$$M = M_{tt} / M_{kh} \quad (1.1)$$

- Số lượng các công trình hoàn thành đúng tiến độ hay chậm tiến độ. Nếu công trình được hoàn thành đúng tiến độ đặt ra đồng nghĩa với việc chất lượng quản lý các công trình hạ tầng có hiệu quả. Ngược lại nếu công trình hạ tầng xây dựng chậm tiến độ tức là công tác quản lý chưa tốt, dự án kéo dài sẽ khiến kéo theo các

quy trình tiếp theo hoạt động kém hiệu quả, ảnh hưởng tới chất lượng công trình.

$$N = N_{tt} / N_{kh} \quad (1.2)$$

- Chênh lệch giữa dự toán và quyết toán: tức là có sự chênh lệch giữa chi phí đầu tư được giao với chi phí thực hiện. Hầu hết các công trình công cộng đều do ngân sách nhà nước đầu tư xây dựng phục vụ cho sự phát triển kinh tế xã hội. Chính vì vậy nếu công trình hạ tầng quyết toán vượt dự toán được giao chứng tỏ công tác quản lý công trình chưa hiệu quả và ngược lại.

$$DT = DT_{tt} / DT_{kh} \quad (1.3)$$

- Chi phí quản lý, chi phí xây dựng công trình phải đảm bảo sao cho chất lượng công trình tốt, an toàn và bền vững mà không vượt quá dự toán được giao.

- Số lượng, các công trình phải sửa chữa (thay đổi khối lượng so với dự toán). Công tác quản lý công trình hạ tầng được đánh giá hiệu quả nếu số lượng các công trình đưa vào sử dụng đúng với tiêu chí xây dựng, ít bị hỏng hóc, sửa chữa thậm chí còn cần có tính thẩm mỹ và tiện nghi cao [11], [12].

1.4. Nhân tố chủ yếu ảnh hưởng đến quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình

1.4.1. Các nhân tố luật pháp

Mọi hoạt động kinh tế nói chung và hoạt động đầu tư nói riêng ngoài việc chịu tác động của quy luật kinh tế thị trường cần tuân thủ luật pháp và hoạt động trong khuôn khổ luật pháp.

Đối với một dự án cụ thể hoạt động trong một ngành, một lĩnh vực nhất định, trước hết về phương diện tổ chức, quản lý, nhà đầu tư cần phải nghiên cứu, xem xét hệ thống pháp luật hiện hành của nhà nước, các quy định riêng của từng ngành, từng địa phương trong mối quan hệ ràng buộc về mặt tổ chức, sản xuất, lao động, bảo vệ môi trường, quan hệ sinh hoạt xã hội cũng như những mặt thuận lợi và trở ngại cho việc huy động các nguồn lực của dự án ở hiện tại và trong tương lai. Thoát ly nhân tố luật pháp hoặc không dự kiến đầy đủ các yếu tố luật pháp trong quá trình lập dự án sẽ mang lại những hậu quả không nhỏ trong quá trình tổ chức, điều hành bộ máy quản lý dự án sau này.

Nguồn tài trợ và chương trình : Nguồn tài chính do nhà tài trợ và chủ dự án cung cấp, kết quả mong đợi và thời gian hoàn vốn.

Ảnh hưởng bên ngoài như tác động về chính trị, kinh tế, xã hội... [3, tr18].

1.4.2. Các nhân tố về tổ chức

Nhân tố tổ chức không chỉ ảnh hưởng đến nội dung công tác tổ chức quản lý dự án mà ngay cả đối với sự hình thành bộ máy quản lý vận hành kết quả đầu tư trong tương lai.

Nhân tố tổ chức là các nhân tố được quy định bằng những quy ước chuẩn mực hiện hành mang tính ràng buộc về mặt tổ chức. Những nhân tố tổ chức có ảnh hưởng đến nội dung tổ chức quản trị dự án mà chúng ta thường gặp như những hình thức tổ chức xã hội (tập trung hóa, chuyên môn hóa, liên kết hóa và hợp tác hóa), các hình thức tổ chức liên doanh, liên kết, hợp tác đầu tư...

Cũng cần thấy rằng, những nhân tố luật pháp, kinh tế, tổ chức trong quá trình ảnh hưởng đến tổ chức quản trị dự án thường xảy ra đồng thời và đan xen lẫn nhau. Vì vậy, khi nghiên cứu lập dự án trên phương diện quản trị không nên quá nhấn mạnh một nhân tố nào đó mà xem nhẹ các nhân tố khác. Điều đó sẽ dẫn đến những sai phạm khó tránh khỏi trong việc xây dựng bộ máy điều hành dự án trong quá trình vận hành sau này.

Thái độ : Thể hiện tầm quan trọng của dự án và sự hỗ trợ của các bên liên quan

Xác định : Dự án cần xác định rõ phải làm gì, phương pháp tiếp cận thiết kế dự án và chiến lược thực hiện.

Con người : Sự quản lý và lãnh đạo

Hệ thống : Kế hoạch, chế độ báo cáo và kiểm soát để đo lường tiến độ của dự án.

Tổ chức : Vai trò, trách nhiệm và quan hệ giữa các bên tham gia [3, tr24].

1.4.3. Các nhân tố kinh tế

Bên cạnh các nhân tố luật pháp và tổ chức thì một số nhân tố kinh tế có thể ảnh hưởng đến khía cạnh tổ chức, quản lý và nhân sự của một dự án. Trình độ phát triển kinh tế, quan hệ sở hữu có ảnh hưởng trực tiếp đến khía cạnh tổ chức của một dự án. Rõ ràng do hạn chế về trình độ phát triển, năng lực quản lý của các chủ đầu tư tại các khu vực kém phát triển sẽ hạn chế áp dụng các mô hình và công cụ quản lý tiên tiến. Quyền sở hữu tài sản và vốn trong hầu hết các trường hợp đều có thể ảnh hưởng đến mô hình quản lý điều hành cụ thể của một dự án đầu tư. Bên cạnh

đó, sự tác động của các biến số kinh tế vĩ mô (tăng trưởng, lạm phát, thất nghiệp) trong chừng mực nhất định có thể ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức và quản lý. Các nhân tố này có thể xảy ra trong phạm vi một quốc gia hoặc trên phạm vi toàn cầu [3, tr28].

1.5. Cơ sở thực tiễn quản lý dự án đầu tư tại một số địa phương trong cả nước

1.5.1. Kinh nghiệm quản lý dự án đầu tư tại thành phố Hồ Chí Minh

Báo cáo của các đơn vị nhận tài trợ dự án gửi cho Ban quản lý dự án thiếu rất nhiều thông tin quan trọng và thường đánh giá không đúng tác động của dự án. Việc này đã gây rất nhiều khó khăn trong việc chuẩn bị các báo cáo kết quả dự án. Có thể nói, Ban quản lý dự án đều gặp vấn đề về chất lượng báo cáo dự án thấp.

Để giải quyết tình trạng này, BQLDA đã tổ chức một Hội thảo tập huấn kéo dài 3 ngày về kỹ năng đánh giá và báo cáo dự án tại Thành phố Hồ Chí Minh vào đầu tháng 12 năm 2017. BQLDA đã từng tổ chức những khóa tập huấn tương tự về nhiều lĩnh vực khác nhau trong quản lý chu trình dự án nhưng chưa có khóa tập huấn nào tập trung vào kỹ năng đánh giá và báo cáo. Giảng viên tập huấn là TS. Lê Đại Trí – người có rất nhiều kinh nghiệm đánh giá các dự án về y tế công cộng.

Tại Hội thảo, học viên đã được giới thiệu những khái niệm quan trọng trong báo cáo dự án, các công cụ và phương pháp sử dụng các công cụ phù hợp để tiến hành đánh giá định lượng và định tính và tuân theo Hướng dẫn của MFF. Giảng viên tập huấn đã xem lại và chỉnh sửa khung logic và báo cáo cho một số đơn vị nhận tài trợ. Sau Hội thảo, các đại biểu đã có những phản hồi rất tích cực.

Các học viên cũng đã được yêu cầu phác thảo các câu chuyện về những sự thay đổi trên địa bàn dự án. Những câu chuyện này sẽ là các công cụ truyền thông rất mạnh mẽ để giới thiệu về kết quả của dự án tới công chúng và ngay cả những người không phải là chuyên gia vẫn có thể hiểu được. Sau

hội thảo, các đại biểu sẽ hoàn thiện và gửi lại cho BQLDA các câu chuyện để đăng tải trên website của BQLDA.

Khóa học cũng rất hữu ích cho các cán bộ của BQLDA. Có lẽ bài học quan trọng nhất đối với BQLDA là nên tổ chức những khóa học như thế này sớm hơn trước khi bắt đầu dự án. Đây sẽ là một kinh nghiệm rất quý giá cho tất cả những người làm công tác quản lý dự án đầu tư.

Cấp có thẩm quyền của từng cấp ngân sách có toàn quyền quyết định đầu tư các dự án sử dụng vốn từ ngân sách của cấp mình. Đối với các dự án đầu tư sử dụng vốn hỗ trợ từ ngân sách cấp trên phải lấy ý kiến thẩm định của các cơ quan liên quan của ngân sách cấp trên trước khi phê duyệt chủ trương đầu tư dự án. Việc thẩm định các dự án đầu tư ở tất cả các bước (chủ trương đầu tư, báo cáo khả thi, thiết kế kỹ thuật và tổng khái toán, thiết kế thi công và tổng dự toán, đấu thầu...) đều thông qua Hội đồng thẩm định của từng cấp và lấy ý kiến thẩm định của các cơ quan quản lý nhà nước có liên quan cùng cấp và cấp trên nếu có sử dụng vốn hỗ trợ của ngân sách cấp trên.

Hội đồng thẩm định của từng cấp do cơ quan được giao kế hoạch vốn đầu tư thành lập (Cơ quan quản lý chuyên ngành). Thành viên Hội đồng thẩm định bao gồm các chuyên gia có chuyên môn sâu thuộc lĩnh vực dự án yêu cầu, được lựa chọn theo hình thức rút thăm từ danh sách các chuyên gia được lập, quản lý ở từng cấp theo từng phân ngành. Các chuyên gia này được xác định là có trình độ chuyên môn thích hợp, đáp ứng yêu cầu thẩm định của từng dự án cụ thể [Lê Văn Nam (2013), Tăng cường quản lý tài chính các dự án đầu tư tại BQL dự án I – Bộ Giao thông vận tải, Luận văn thạc sĩ Trường ĐH Kinh tế quốc dân, Hà Nội].

1.5.2. Kinh nghiệm quản lý dự án đầu tư tại thành phố Hà Nội

Tại Hà Nội, tất cả các dự án đầu tư công đều phải nằm trong quy hoạch đã được duyệt mới được chuẩn bị đầu tư. Các Bộ, ngành, địa phương trên địa bàn căn cứ vào các quy hoạch phát triển đã được duyệt đề xuất, xây dựng

kế hoạch đầu tư và danh mục các dự án đầu tư (bằng vốn của ngân sách nhà nước và vốn đầu tư của xã hội). Trung Quốc rất coi trọng khâu chủ trương đầu tư dự án. Tất cả các dự án đầu tư công đều phải lập Báo cáo đề xuất dự án (kể cả các dự án đã có trong quy hoạch đã được phê duyệt). Việc điều chỉnh dự án (mục tiêu, quy mô, tổng mức đầu tư) nằm trong quy hoạch đã được phê duyệt phải được sự chấp thuận của cơ quan phê duyệt quy hoạch đó.

Việc tổ chức giám sát các dự án đầu tư công được thực hiện thông qua nhiều cấp, nhiều vòng giám sát khác nhau. Mục đích giám sát đầu tư của cơ quan Chính phủ là đảm bảo đầu tư đúng mục đích, đúng dự án, đúng quy định và có hiệu quả. Chủ đầu tư có dự án phải bố trí người thực hiện giám sát dự án thường xuyên theo quy định pháp luật.

Ủy ban phát triển và cải cách từng cấp chịu trách nhiệm tổ chức giám sát các dự án đầu tư thuộc phạm vi quản lý của cấp mình, có bộ phận giám sát đầu tư riêng. Khi cần thiết có thể thành lập tổ đặc nhiệm để thực hiện giám sát trực tiếp tại nơi thực hiện dự án. Ủy ban phát triển và Cải cách thành lập và chủ trì các tổ giám sát đầu tư liên ngành với sự tham gia của các cơ quan tài chính, chống tham nhũng, quản lý chuyên ngành cùng cấp và các cơ quan, địa phương có liên quan.

Như vậy, trong quá trình phát triển, tại các địa phương trên cả nước đều không ngừng nghiên cứu hoàn thiện cơ sở luật pháp, chính sách về sử dụng vốn nhà nước đáp ứng yêu cầu quản lý sử dụng có hiệu quả nguồn vốn này phù hợp với hoàn cảnh trong từng giai đoạn phát triển. Kinh nghiệm tại các địa phương cho thấy, đối với các nước đang phát triển như Việt Nam, cần thiết phải có một văn bản pháp lý đủ mạnh để quản lý quá trình đầu tư công một cách toàn diện và hiệu quả, vì việc sử dụng vốn Nhà nước, nhất là nguồn vốn ngân sách chi đầu tư phát triển của Việt Nam chiếm tỷ trọng không nhỏ trong tổng cân đối ngân sách nhà nước hiện nay [Lê Văn Nam (2013), Tăng

cường quản lý tài chính các dự án đầu tư tại BQL dự án I – Bộ Giao thông vận tải, Luận văn thạc sĩ Trường ĐH Kinh tế quốc dân, Hà Nội].

1.5.3. Bài học kinh nghiệm

Trước hết, cần phải hiểu Quản lý dự án (Project Management – PM) là công tác hoạch định, theo dõi và kiểm soát tất cả những khía cạnh của một dự án và kích thích mọi thành phần tham gia vào dự án đó nhằm đạt được những mục tiêu của dự án đúng thời hạn với các chi phí, chất lượng và thời gian dự kiến. Nói một cách khác, Quản lý dự án (QLDA) là công việc áp dụng các chức năng và hoạt động của quản lý vào suốt vòng đời của dự án nhằm đạt được những mục tiêu đã đề ra.

Kinh nghiệm từ các địa phương cho thấy công trình có yêu cầu cao về chất lượng, hoặc công trình được thiết kế xây dựng theo tiêu chuẩn quốc tế, liên kết với các đơn vị tư vấn quốc tế,... sẽ đòi hỏi một ban QLDA có năng lực thực sự, làm việc với cường độ cao, chuyên nghiệp và hiệu quả. Những yêu cầu khách quan đó vừa là thách thức lại vừa là cơ hội cho các cá nhân và tổ chức tư vấn trong nước học hỏi kinh nghiệm QLDA từ nước ngoài, đó chính là động lực để phấn đấu và tích lũy kinh nghiệm trong lĩnh vực QLDA còn mới mẻ và nhiều tiềm năng ở Việt Nam. Như đã trình bày ở trên, các giai đoạn khác nhau của một vòng đời dự án cũng sẽ dẫn đến các giai đoạn quản lý dự án tương ứng: □

Quản lý DA ở giai đoạn hình thành và phát triển:

- Lập báo cáo đầu tư, dự án đầu tư, báo cáo kinh tế kỹ thuật;
- Đánh giá hiệu quả dự án và xác định tổng mức đầu tư;
- Xây dựng phương án đền bù, giải phóng mặt bằng;
- Xây dựng và biên soạn toàn bộ công việc của công tác quản lý dự án xây dựng theo từng giai đoạn của quản lý đầu tư xây dựng công trình.

Trong Ban quản lý dự án, có một vị trí rất quan trọng đó là Giám đốc điều hành dự án (Project Manager), hay Giám đốc dự án, hay Người quản lý dự án. Đây phải là một người có trình độ học vấn và kinh nghiệm trong lĩnh

vực quản lý; có bản lĩnh cá nhân vững vàng, kỹ năng lãnh đạo, kỹ năng làm việc theo nhóm, và phải biết ngoại ngữ nếu Dự án có sự hợp tác với các đối tác nước ngoài. Giám đốc điều hành dự án có thể là một Kiến trúc sư, một Kỹ sư xây dựng, hay một chuyên gia kinh tế xây dựng. Giám đốc dự án là người hiểu rõ chủ trương, ý đồ của Chủ đầu tư, đồng thời hiểu cặn kẽ mọi khía cạnh của dự án, để từ đó truyền đạt lại cho các thành viên khác và phải đưa ra những quyết định chính xác, hợp lý và khách quan trong quá trình quản lý, nhằm đạt được những mục tiêu của dự án đã đề ra. Giám đốc dự án sẽ hoạt động liên tục trong suốt quá trình của dự án, từ khi nghiên cứu lập báo cáo dự án đến giai đoạn thiết kế, giai đoạn đấu thầu, giai đoạn thi công xây dựng và cuối cùng là giai đoạn nghiệm thu bàn giao công trình.

CHƯƠNG 2 : THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ, CẢI TẠO CHỈNH TRẠNG KHU VỰC DẢI TRUNG TÂM THÀNH PHỐ

2.1. Tổng quan về Ban quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của BQL dự án công trình xây dựng và phát triển đô thị

- Tên đơn vị : Ban quản lý dự án công trình xây dựng phát triển đô thị
- Địa chỉ: Số 3 Hồ Xuân Hương - Hồng Bàng – Hải Phòng
- Được thành lập tại quyết định số 1116 – QĐ/UBND của Ủy ban dân dân thành phố Hải Phòng.

- Ban Quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị khi mới được thành lập là đơn vị trực thuộc Sở xây dựng Hải Phòng. Từ tháng 02/2015, theo quyết định 295/QĐ-UBND ngày 31/01/2015 của Ủy Ban nhân dân thành phố, Ban Quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị trực thuộc Ủy ban nhân dân thành phố Hải Phòng.

Chức năng nhiệm vụ, tổ chức bộ máy của Ban Quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị được quy định tại quyết định số 2448 – QĐ/UBND ngày 29/10/2015, cụ thể như sau:

- Chức năng

BQL công trình xây dựng phát triển đô thị là Ban Quản lý chuyên ngành, hoạt động theo mô hình đơn vị sự nghiệp công lập tự đảm bảo toàn bộ chi phí thoát động theo Nghị định số 16/2015/NĐ-CP ngày 14/02/2015 của Chính phủ quy định cơ chế tự chủ của đơn vị sự nghiệp công lập.

BQL công trình xây dựng phát triển đô thị thực hiện chức năng của Chủ đầu tư đối với một số dự án sử dụng ngân sách nhà nước, vốn ngoài ngân sách về xây dựng phát triển đô thị do Ủy ban nhân dân thành phố quyết định đầu tư trên địa bàn thành phố; thực hiện tư vấn quản lý cho các dự án khác theo quy định của pháp luật có liên quan, giúp Ủy ban nhân dân thành phố, Chủ tịch Ủy ban nhân dân thành phố thực hiện một số nhiệm vụ cụ thể khác khi được giao.

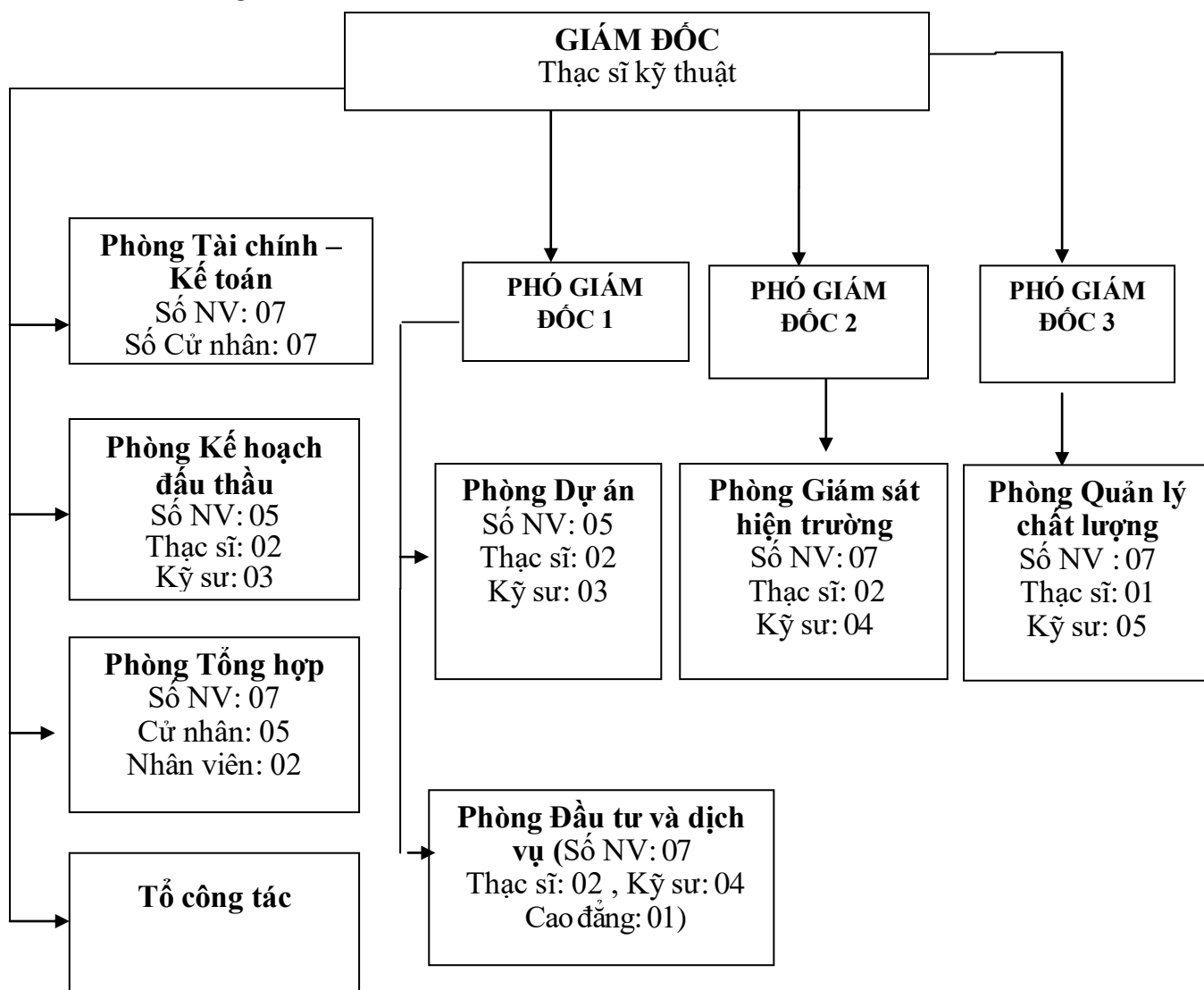
- Nhiệm vụ

Thực hiện đúng đầy đủ nhiệm vụ, quyền hạn của ban quản lý chuyên ngành theo các quy định tại Luật Xây dựng và các văn bản của Nhà nước về quản lý đầu tư xây dựng

Thực hiện nhiệm vụ của Chủ đầu tư dự án do Ủy ban nhân dân thành phố giao.

2.1.2. Tổ chức hoạt động của BQL công trình xây dựng phát triển đô thị

- Ban giám đốc : Gồm 01 giám đốc và 02 Phó giám đốc
- Các phòng nghiệp vụ: Gồm 7 phòng
 - + Phòng Tài chính - Kế toán
 - + Văn Phòng
 - + Phòng Dự án
 - + Phòng Kế hoạch đầu thầu
 - + Phòng Giám sát hiện trường
 - + Phòng Quản lý chất lượng
 - + Phòng Đầu tư và dịch vụ



Sơ đồ 2.1 : Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Ban Quản lý CTXD phát triển ĐT

*** Chức năng nhiệm vụ của các phòng ban thuộc Ban Quản lý công trình phát triển đô thị:**

Trách nhiệm của các phòng ban và của từng cán bộ, chuyên viên trong Ban Quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị được cụ thể trong đề án vị trí việc làm. Nhiệm vụ của các phòng được thể hiện cụ thể như sau:

Bảng 2.2: Chức năng, nhiệm vụ của các phòng ban tại BQL

Số	Phòng Chuyên môn	Công việc chính
1	Phòng Tài chính – Kế Toán	<ul style="list-style-type: none"> - Thực hiện hạch toán kế toán các nghiệp vụ kinh tế phát sinh trong năm. - Lập báo cáo đầu tư công hàng năm,; Lập báo cáo tài chính theo cơ sở dồn tích của kế toán; tạo báo cáo về tình hình thực hiện ngân sách với các cơ quan liên quan. - Thực hiện tạm ứng, thanh toán, thu hồi tạm ứng và quản lý, theo dõi tình hình thực hiện hợp đồng của các dự án. - Thực hiện công tác kế toán: xây dựng cơ bản chưa hoàn chỉnh, tài khoản nợ phải trả người bán của dự án. - Lập các báo cáo tình hình thực hiện, kế hoạch vốn, xin vốn của các dự án - Lập kế hoạch cho chi phí xây dựng cơ bản của dự án và dự toán chi phí hàng năm.
2	Phòng Tổng hợp	<ul style="list-style-type: none"> - Có trách nhiệm với văn bản hành chính. - Nhận, phân loại, trình, đăng ký và chuyển văn bản đến. - Rà soát định dạng tài liệu, đánh số, ngày, tháng, năm, niên phong và tài liệu chuyển giao. - Sắp xếp, quản lý tài liệu lưu trữ cho các tài liệu nghiên cứu đã lưu của dự án. - Quản lý và cấp giấy giới thiệu, giấy phép đi lại, lệnh để điều khiển xe. - Lập và quản lý Sổ đăng ký văn bản đến và đi và chuyển giao các tài liệu nội bộ của cơ quan chức năng - Đảm bảo an toàn cho con dấu của cơ quan. - Quản lý và chuyển văn phòng phẩm theo yêu cầu làm việc cho các quản lý bộ phận. - Lập báo cáo về tình hình thực hiện sau mỗi tuần, tháng, quý, năm của dự án.

Số	Phòng Chuyên môn	Công việc chính
		<ul style="list-style-type: none"> - Thực hiện theo dõi và quản lý tài sản của các văn phòng, phương tiện (xe hơi). Xây dựng các kế hoạch sửa chữa và duy trì cho các thiết bị văn phòng. - Xây dựng kế hoạch bắt đầu và hoàn thành công trình. - Theo dõi sử dụng điện, nước, cộng đồng (điện thoại, máy fax).
3	Phòng Giám sát hiện trường	<ul style="list-style-type: none"> - Kiểm tra vật liệu, cấu trúc và sản phẩm xây dựng, thiết bị lắp đặt trong từ, thực hiện các thử nghiệm kiểm tra chất lượng, nếu cần thiết. - Kiểm tra, giám sát, nhà thầu thi công cho một phần của cấu trúc. - Kiểm tra tài liệu để chấp nhận. - Kiểm tra và xác nhận bản vẽ khi xây dựng. - Kiểm tra và xác nhận khối lượng xây dựng. - Kiểm tra các phương pháp thi công. - Kiểm tra, giám sát nhà thầu điện và nước. - Kiểm tra và thúc đẩy nhà thầu xây dựng công trình thấp hơn và các công trình ngầm, cây xanh. - Kiểm tra, thúc đẩy nhà thầu thi công xây dựng thực hiện theo phương pháp an toàn lao động, phê duyệt phương án chống cháy. - Kiểm tra, giám sát nhà thầu hoàn thiện kiến trúc. - Kiểm tra, thúc đẩy nhà thầu để đảm bảo vệ sinh môi trường. - Kiểm tra việc trả lại mặt bằng, di chuyển các máy xây dựng ra các vị trí sau khi chấp nhận và sử dụng.
4	Phòng Kế hoạch đấu thầu	<ul style="list-style-type: none"> - Tham gia nhóm chuyên gia đấu thầu. - Lập kế hoạch đấu thầu, điều chỉnh kế hoạch đấu thầu. - Đánh giá hồ sơ mời thầu. tài liệu đề xuất, làm tài liệu mời thầu, hồ sơ mời thầu phát hành, công bố thông tin. - Lưu, quản lý tài liệu, văn bản của văn phòng. - Thực hiện các bước đấu thầu lựa chọn nhà tư vấn, nhà thầu. Thực hiện các công việc như: làm tài liệu quan tâm, tài liệu mời thầu, đánh giá hồ sơ mời thầu, nộp hồ sơ thẩm định bước đấu thầu - Thông báo cho Ban lãnh đạo về chính sách hiện hành về đấu thầu.

Số	Phòng Chuyên môn	Công việc chính
5	Phòng Dự án	<ul style="list-style-type: none"> - Thực hiện dự án đầu tư. - Thực hiện công trình giải phóng mặt bằng và đền bù. - Lập và quản lý tiến độ chung của toàn bộ dự án. - Lập chi phí ước tính của giai đoạn chuẩn bị đầu tư. - Quản lý chi phí xây dựng, tiêu chuẩn xây dựng. - Quản lý dự toán, tổng dự toán, tổng mức đầu tư. - Quản lý các hợp đồng xây dựng.
6	Phòng Quản lý chất lượng	<ul style="list-style-type: none"> - Kiểm soát và giám sát công trình khảo sát xây dựng. - Kiểm soát chất lượng của công việc thiết kế, tài liệu thiết kế cơ bản, tài liệu thiết kế chi tiết, bản vẽ thi thiết kế. - Kiểm tra tiến độ thực hiện. - Kiểm tra vật liệu, thiết bị xây dựng. - Kiểm tra phòng thí nghiệm chuyên nghiệp. - Kiểm tra điều kiện vệ sinh môi trường, chống cháy. - Kiểm tra, kiểm soát công trình chấp nhận, trách nhiệm pháp lý khiếm khuyết, thủ tục bảo trì và chuyển giao kỹ thuật.

(Nguồn: Ban quản lý dự án công trình xây dựng phát triển đô thị)

2.1.3. Tình hình hoạt động của BQL trong những năm qua

Kể từ ngày đầu thành lập đến nay, trải qua rất nhiều giai đoạn với rất nhiều khó khăn nhưng Ban Quản lý công trình xây dựng và phát triển đô thị được Ủy ban nhân dân thành phố, các Sở, Ban, Ngành đánh giá là một Ban Quản lý chuyên ngành hoạt động một cách bài bản, chuyên nghiệp và được Ủy ban nhân dân thành phố tin tưởng giao cho quản lý rất nhiều dự án trọng điểm của thành phố, cụ thể như sau:

Bảng 2.2: Thống kê các dự án tại BQL công trình xây dựng phát triển đô thị

Số	Tên Dự án	Năm đầu tư	Tổng mức đầu tư (triệu đồng)
1	Xây dựng các trung tâm hội nghị thành phố Hải Phòng	2006-2009	146.560
2	Xây dựng Khu chung cư tái định cư 5 tầng tại phường Kênh Dương, Quận Lê Chân	2008-2011	86.010
3	Xây dựng khu nhà ở cho sinh viên (giai đoạn I)	2009-2016	349.859
4	Dự án cải tạo, chỉnh trang Khu vực dải trung tâm thành phố	2013-2016	229.813
5	Xây dựng hạ tầng trường THPT Trần Phú giai đoạn 1	2009-2016	356.027
6	Xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới Bắc sông Cấm	2015-2020	9.899.085
7	Xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật khu tái định cư Bắc Sông Cấm	2017-2018	660.664

(Nguồn: Ban quản lý dự án công trình xây dựng phát triển đô thị)

2.2. Thực trạng công tác quản lý Dự án đầu tư, cải tạo chỉnh trang khu vực Dải trung tâm thành phố

2.2.1. Giới thiệu về dự án

Dự án đầu tư, cải tạo chỉnh trang khu vực Dải trung tâm thành phố là dự án trọng điểm của Ủy ban nhân dân thành phố năm 2013. Dự án do Sở Xây dựng làm Chủ đầu tư và Ban Quản lý dự án công trình xây dựng phát triển đô thị được Sở xây dựng giao nhiệm vụ đại diện Chủ đầu tư thực hiện quản lý dự án.

Ủy ban nhân dân thành phố phê duyệt dự án tại Quyết định 1340/QĐ-UBND ngày 30/8/2013 với những nội dung sau:

Tên Dự án: Đầu tư, cải tạo chỉnh trang khu vực Dải trung tâm thành phố (giai đoạn I).

Chủ đầu tư: Sở Xây dựng Hải Phòng.

Tổ chức tư vấn lập dự án: Công ty Tư vấn Đại học Xây dựng.

Chủ nhiệm lập dự án: Kiến trúc sư Trần Thị Tuấn Anh.

Mục tiêu đầu tư: Cải tạo chỉnh trang khu vực Dải trung tâm thành phố và các công trình kiến trúc trong Dải trung tâm thành phố để tạo một cảnh quan không gian có giá trị về lịch sử, cảnh quan, môi trường và có bản sắc; tạo khu vui chơi giải trí cho thiếu nhi, khu nghỉ ngơi thư giãn cho nhân dân thành phố, có sức hấp dẫn và thu hút khách du lịch; làm cơ sở để quản lý, thu hút đầu tư xây dựng và chỉnh trang đô thị khu vực Dải trung tâm với các tiêu chí văn minh, hiện đại và phát triển bền vững.

Nội dung và quy mô đầu tư:

Via hè, bó via:

- Cải tạo hệ thống lát via hè xung quanh các công viên, hồ Tam Bạc bằng đá thiên nhiên: 45.000m².

- Bó via bằng đá thiên nhiên 6.700md.

Cây xanh, thảm cỏ

- Bố trí, thiết kế lại bồn hoa thảm cỏ, cây xanh trên via hè: 4.000m².

Lan can quanh hồ

- Thay đổi hệ thống lan can quanh hồ cho phù hợp yêu cầu với yêu tố thẩm mỹ: 1800md.

Hệ thống điện chiếu sáng

- Thay mới cột điện chiếu sáng trên via hè: 190 cột cùng hệ thống dây cáp đồng bộ.

- Lắp mới cột điện chiếu sáng trên trụ lan can hồ Tam Bạc: 200 bộ.

- Cải tạo hệ thống chiếu sáng tại khu vực phía trước Quảng trường nhà hát thành phố.

Các hạng mục phụ trợ khác

- Xây mới 06 cái nhà vệ sinh công cộng.

- Lắp đặt mới thùng rác công cộng: 84 cái.

- Lắp đặt mới ghế đá khu vực hồ Tam Bạc và phía trước Quảng trường nhà hát thành phố.

- Cải tạo hệ thống ga thu nước.

- Lắp đặt mới hệ thống tưới cây: 6 hệ thống.

Địa điểm xây dựng: Thuộc địa bàn các quận Hồng Bàng, Lê Chân, Ngô Quyền, Thành phố Hải Phòng.

Diện tích sử dụng đất: Sử dụng diện tích đất và mặt nước hiện có của Dải trung tâm đang sử dụng.

Phương án xây dựng:

Lát hè toàn tuyến, sân vườn hoa trước Quảng trường Nhà hát lớn và bó vỉa hè:

- Cao độ hè sau cải tạo: Cao hơn mặt đường hiện tại là 0,25m.

- Lát vỉa hè hồ Tam Bạc và các vườn hoa: Đá xanh tự nhiên, kích thước 0,6m × 0,6m × 0,06m. Kết cấu móng hè bao gồm các lớp: Cấp phối đá dăm dày 10cm, vải địa kỹ thuật, bê tông đá 1×2 mác 200 dày 15cm.

- Bó vỉa hè của hồ Tam Bạc và các vườn hoa: Đá xanh tự nhiên, nguyên khối, kích thước 0,9m × 0,22m × 0,35m.

- Lát sân vườn hoa trước Quảng trường: Bề mặt đá xanh tự nhiên nguyên khối, kích thước 1,25m × 0,81m × 0,12m. Kết cấu móng bao gồm các lớp: Cấp phối đá dăm dày 10cm, vải địa kỹ thuật, bê tông đá 1×2 mác 200 dày 15cm.

Lan can quanh hồ

- Sử dụng lan can gang đúc toàn khối; khoảng cách 3,0m bố trí 01 trụ gang và 9,2m bố trí một đèn trên mỗi đầu trụ. Kết cấu móng: Bê tông cốt thép, gia cố nền đất bằng cọc tre.

Cây xanh, thảm cỏ

- Vỉa hè toàn tuyến: Phần lớn giữ lại cây xanh có sẵn chỉ bỏ toàn bộ cây gạo gai và các cây bị sâu mọt, hỏng. Trồng bổ sung vào các vị trí cây gạo gai bằng cây Phượng vĩ và các cây có hương thơm như cây Ngọc Lan, cây hoa Sữa, cây Lan Tây có đường kính gốc từ $\Phi 8\text{cm}$ ÷ $\Phi 10\text{cm}$, chiều cao >3m, đảm bảo khoảng cách 8m/cây.

- Xung quanh hồ Tam Bạc: Bố trí thảm cỏ rộng 2,0 m nằm sát bó vỉa, thảm cỏ này vừa cho cảm giác mát mắt về mùa hè, thân thiện về mùa đông vừa là nơi lắp đặt ngầm một số đường ống kỹ thuật.

- Xung quanh các vườn hoa: Bỏ toàn bộ hàng rào sắt cũ đã han rỉ thay bằng hàng cây ozo cắt tia vuông vức tạo hàng rào mềm. Cây có thể là ozo hoặc cây xanh có

huong thơm cao 70cm. Phù hợp với tính chất của vườn hoa, công viên công cộng, tạo không gian sinh hoạt của người dân, tạo không gian mở để người dân có thể tiếp cận từ mọi hướng.

Hệ thống thoát nước, nhà vệ sinh công cộng

- Thoát nước: Để giải quyết việc thoát nước mưa đường phố về các ga thu và thẩm mỹ: Thay thế các ga thu cũ bằng ga thu mới ngăn mùi, giải pháp này có độ bền rất ổn định, ngăn không cho mùi hôi thối trong lòng cống bốc ra làm ô nhiễm môi trường không khí.

- Nhà vệ sinh công cộng: Bố trí 06 nhà vệ sinh theo tiêu chuẩn hiện đại. Thiết kế đồng bộ các thiết bị xả nước, rửa tay và có khu vực dành cho bộ phận quản lý. Bể tự hoại kết hợp với hệ thống nước thải mini bằng công nghệ sinh học đảm bảo nước thải đảm bảo tiêu chuẩn Việt Nam, thải vào hệ thống thoát nước chung của toàn tuyến.

Hệ thống điện chiếu sáng

- Trên vỉa hè toàn tuyến: Thay thế mới hệ thống đèn chiếu sáng cột đèn bằng hợp kim không rỉ, sử dụng đèn chiếu sáng 2 bóng 2 bên, vừa chiếu sáng đường và chiếu sáng vỉa hè. Loại đèn này phù hợp với cảnh quan khu vực. Hệ thống dây cáp điện được đặt trong ống nhựa chôn ngầm dưới viên móng đua của đường, thuận tiện cho công tác duy tu sửa chữa sau này không ảnh hưởng đến lát hè.

- Trên lan can hồ Tam Bạc: Bố trí hệ thống đèn chiếu sáng hồ với khoảng cách 9,2m bố trí một trụ đèn. Hệ thống dây cáp điện được đặt trong ống nhựa chôn ngầm phía bờ Hồ nằm dưới móng của lan can, thuận lợi cho công tác duy tu, bảo dưỡng thường xuyên. Trong khu vực vườn hoa trước Quảng trường: Bố trí 16 đèn hắt ngầm dưới sân theo hình tròn ngầm, 05 bộ đèn pha cao áp. Hệ thống dây cáp điện được đặt trong ống nhựa đặt trong hào cáp.

Loại, cấp công trình: Công trình hạ tầng kỹ thuật cấp III.

Tổng mức đầu tư: 187.298 triệu đồng, trong đó:

- | | |
|---------------------|--------------------|
| - Chi phí xây dựng: | 142.253 triệu đồng |
| - Chi phí thiết bị: | 7.421 triệu đồng |

- Chi phí quản lý dự án:	1.720 triệu đồng
- Chi phí tư vấn đầu tư xây dựng:	5.921 triệu đồng
- Chi phí khác:	1.466 triệu đồng
- Chi phí dự phòng:	28.517 triệu đồng

Nguồn vốn đầu tư: Ngân sách nhà nước.

Hình thức quản lý dự án: Chủ đầu tư trực tiếp quản lý dự án.

Thời gian thực hiện: 2013÷2016.

2.2.2. Lập kế hoạch thực hiện dự án

Ngay sau khi nhận được văn bản giao nhiệm vụ quản lý dự án số 40/QĐ-SXD ngày 05/5/2013 của Sở Xây dựng, Ban Quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị đã tiến hành lập kế hoạch thực hiện dự án một cách chi tiết từ giai đoạn chuẩn bị dự án đến giai đoạn kết thúc dự án, cụ thể bao gồm các công việc như sau:

- Công tác chuẩn bị đầu tư bao gồm:

- + Nghiên cứu về sự cần thiết phải đầu tư và quy mô đầu tư;
- + Tiến hành điều tra, khảo sát 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.

- Giai đoạn thực hiện đầu tư

Nội dung thực hiện dự án đầu tư bao gồm:

- + Xin giao đất;
- + Thực hiện khảo sát, thiết kế xây dựng;
- + Xin giấy phép xây dựng;
- + Thẩm định, phê duyệt thiết kế và tổng dự toán, dự toán công trình;
- + Phát hành hồ sơ mời thầu, lựa chọn nhà thầu, ký kết hợp đồng với các nhà thầu để thực hiện dự án;
- + Thực hiện việc đền bù, giải phóng mặt bằng, chuẩn bị mặt bằng xây dựng,
- + Tiến hành thi công xây lắp, thực hiện dự án;
- + Kiểm tra và thực hiện các hợp đồng (tạm ứng, thanh toán hợp đồng);

- + Quản lý kỹ thuật, chất lượng thiết bị và chất lượng xây dựng;
- + Vận hành thử, nghiệm thu, quyết toán hợp đồng, bàn giao và thực hiện bảo hành sản phẩm.

Việc thực hiện các nội dung quy định trên được thực hiện theo quy định trong Quyết định đầu tư của dự án và Luật Đấu thầu và các văn bản pháp luật hiện hành.

- Giai đoạn kết thúc xây dựng đưa dự án vào sử dụng

Nội dung công việc của giai đoạn kết thúc xây dựng, đưa dự án vào khai thác sử dụng gồm:

- + Nghiệm thu, bàn giao công trình;
- + Thực hiện việc kết thúc xây dựng công trình;
- + Vận hành công trình và hướng dẫn sử dụng công trình;

Bảng 2.3: Công tác lập kế hoạch thực hiện dự án

Nội dung lập kế hoạch	Thời gian thực hiện theo KH (tháng)	Thời gian thực tế (tháng)	So sánh	
			+/-	%
Giai đoạn chuẩn bị đầu tư	3	4	1	133
Giai đoạn thực hiện dự án	12	18	6	150
Giai đoạn đưa dự án vào sử dụng	1	1	0	100

(Nguồn: Ban quản lý dự án công trình xây dựng phát triển đô thị)

Qua bảng thống kê ta thấy thời gian thực tế luôn kéo dài hơn so với thời gian thực hiện theo kế hoạch ở giai đoạn chuẩn bị đầu tư và giai đoạn thực hiện dự án. Chỉ có giai đoạn đưa dự án vào sử dụng được hoàn thành đúng thời gian so với kế hoạch dự án đặt ra. Trong giai đoạn chuẩn bị dự án, khâu tiến hành điều tra, khảo sát địa điểm xây dựng tốn nhiều thời gian và là nguyên nhân chính dẫn đến không đạt kế hoạch đặt ra đối với giai đoạn này. Trong giai đoạn thực hiện dự án, các công việc về Phát hành hồ sơ mời thầu, lựa chọn nhà thầu, ký kết hợp đồng với các nhà thầu để thực hiện dự án; Thực hiện việc đền bù, giải phóng mặt bằng, chuẩn bị mặt

bằng xây dựng, phát sinh một số hạng mục ngoài thiết kế ban đầu là nguyên nhân chủ yếu làm chậm tiến độ dự án so với thời gian kế hoạch đặt ra.

Nhìn chung quá trình lập kế hoạch thực hiện dự án tại BQL công trình xây dựng phát triển đô thị đạt được một số ưu điểm về trình tự công việc được thực hiện lần lượt theo từng hạng mục, kế hoạch đặt ra cũng sát với thời gian thực tế. Công tác lập kế hoạch đã đi sâu đi sát trong các khâu về thẩm định, lập tiến độ dự án thực hiện đúng theo quy định trong Quyết định đầu tư của dự án và Luật Đấu thầu và các văn bản pháp luật hiện hành. Tuy nhiên nguồn nhân lực tại BQL dự án còn mỏng, chất lượng chưa cao nên việc lập kế hoạch còn có nhược điểm trong quá trình lập kế hoạch thực hiện dự án, BQL còn vướng mắc về phân chia các khối lượng công việc và ước tính thời gian thực hiện chưa đồng đều nhất là trong kế hoạch về GPMB. Mặt khác do việc khảo sát ban đầu còn kém nên dự án có nhiều hạng mục thay đổi, phát sinh do với thiết kế ban đầu dẫn đến phải điều chỉnh thời gian thực hiện dự án.

2.2.3. Quản lý phạm vi dự án

Thực hiện các thông báo Thường Ủy, Ủy ban nhân dân thành phố tại các Thông báo số 22 – TB/TU ngày 23/5/2013; Thông báo số 30 – TB/UBND ngày 27/5/2013, Ban Quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị khẩn trương hoàn thiện và trình duyệt Dự án theo các hạng mục Ban Thường vụ Thành ủy đã chỉ đạo để triển khai thực hiện và thực hiện công tác quản lý phạm vi dự án được theo các yêu cầu như sau:

* Khu vực Hồ Tam Bạc:

- Nghiên cứu, lựa chọn bề rộng, thảm cỏ trên hè cho phù hợp;
- Lan can bằng gang đúc phải vững chắc và đạt yêu cầu thẩm mỹ chung;
- Kiểm tra hệ thống thoát nước thải dưới vỉa hè, đề xuất việc xử lý và gắn vá, vệ sinh bờ kè.

* Khu vực Tượng đài Nữ tướng Lê Chân:, giữ nguyên, chỉ lát tại sân hè, điện chiếu sáng, kiểm tra hệ thống lan can, phù điêu phía trước tượng đài để đảm bảo hài hòa cảnh quan.

* Khu vực vườn hoa Nhà hát lớn: Không thiết kế vườn hoa tròn bao quanh đài phun nước, giữ nguyên hiện trạng Đài phun nước, cây xanh.

* Nghiên cứu, đề xuất phương án cải tạo hệ thống hàng rào khu vực Nhà triển lãm; phương án sử dụng phía sau nhà Triển lãm để làm kinh doanh dịch vụ giải khát, giải trí phù hợp để tăng sức hấp dẫn của khu vực.

* Thiết kế điện chiếu sáng phải rực rỡ tạo điểm nhấn, ấn tượng và sức hấp dẫn cao theo ba chế độ: ngày thường, ngày nghỉ thứ 7 và chủ nhật, ngày Tết kỷ niệm các ngày lễ lớn trong năm.

Từ tháng 5/2014 đến Tết nguyên đán 2015, Ban Quản lý phân đấu hoàn thành và đưa vào sử dụng các hạng mục công trình: đường, hè, lan can, hệ thống cây xanh, chiếu sáng từ đập Tam Kỳ đến Trạm bán lẻ xăng dầu của Công ty Xăng dầu khu vực III.

Bảng 2.4: Thống kê phạm vi dự án ĐT cải tạo, chỉnh trang Dải trung tâm thành phố

Nội dung phạm vi dự án	Số lượng Công việc thực hiện đúng phạm vi	Số lượng công việc phát sinh ngoài phạm vi	So sánh	
			+/-	%
Khu vực Hồ Tam Bạc	3	5	2	166,7
Khu vực Tượng đài Nữ tướng Lê Chân	2	3	1	150
Khu vực vườn hoa Nhà hát lớn	3	5	2	166,7
Cải tạo hệ thống hàng rào khu vực Nhà triển lãm	0	0	-	-
Thiết kế điện chiếu sáng	0	0	-	-

(Nguồn: Ban quản lý dự án công trình xây dựng phát triển đô thị)

Qua bảng số liệu ta thấy trong bước quản lý phạm vi dự án, Ban quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị đã xác định được phạm vi dự án hiệu quả,

trọng tâm. Tuy nhiên có một số khối lượng phát sinh ngoài phạm vi của dự án đó chính là Khu vực Hồ Tam Bạc, Khu vực Tượng đài Nữ tướng Lê Chân, Khu vực vườn hoa Nhà hát lớn cụ thể như ban đầu không có hạng mục thào dỡ hàng rào vườn hoa Kim Đồng. Trong quá trình thi công Do hàng rào vườn hoa Kim Đồng đã xuống cấp và hình thức cũng không phù hợp với các hạng mục hạ tầng kỹ thuật đô thị khác của Dải Trung tâm thành phố đã được cải tạo như hè, đèn điện chiếu sáng. Hay việc bổ sung thêm phạm vi lát đá trong tượng đài nữ tướng Lê Chân. Điều này cho thấy công tác quản lý phạm vi tại BQL dự án còn hạn chế trong tầm nhìn quy hoạch phạm vi cải tạo, chỉnh trang Dải Trung tâm thành phố.

2.2.4. Quản lý công tác đấu thầu, lựa chọn nhà thầu xây dựng

Xây dựng các quy trình đấu thầu tại Ban quản lý là việc quan trọng trong công tác lựa chọn nhà thầu, giúp cho các chuyên gia xét thầu biết rằng trong một công tác lựa chọn nhà thầu thì họ phải tiến hành những bước công việc nào, làm ra sao và phải cần đạt kết quả như thế nào, do đó tạo lên sự nhanh chóng về mặt thời gian, tuân thủ theo đúng các quy định của pháp luật.

Dự án cải tạo, chỉnh trang Khu vực Dải trung tâm thành phố là dự án trọng điểm của thành phố năm 2013 về cải tạo chỉnh trang đô thị. Yêu cầu đến năm 2015 phải hoàn thành và đưa vào sử dụng một số hạng mục công trình như: đường hè, lan can, hệ thống cây xanh.... Do vậy, việc lựa chọn được các nhà thầu có năng lực, kinh nghiệm có ý nghĩa rất lớn, đáp ứng được yêu cầu về chất lượng và tiến độ thực hiện dự án.

Để thực hiện tốt công tác đấu thầu, Phòng Kế hoạch đấu thầu thuộc Ban Quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị đã nghiên cứu trên cơ sở những Văn bản pháp luật hướng dẫn công tác đấu thầu và đưa ra những quy trình lựa chọn nhà thầu cho các gói thầu.

Kế hoạch lựa chọn nhà thầu của dự án được Sở xây dựng phê duyệt tại quyết định số 46/QĐ-SXD ngày 16/5/2013, với các gói thầu như sau:

Bảng 2.5: Thống kê các gói thầu và phương pháp lựa chọn gói thầu xây dựng

Gói thầu	Tên gói thầu	Giá gói thầu (trđ)	Hình thức lựa chọn nhà thầu	Phương thức đấu thầu	Thời gian lựa chọn nhà thầu	Hình thức hợp đồng	Thời gian thực hiện HĐ
1	Khảo sát hiện trạng, đo vẽ, tính dự toán phá dỡ công trình cũ	1.193,273	Chỉ định		9/2013	Đơn giá	15 ngày
2	Thiết kế bản vẽ thi công, lập dự toán, tổng dự toán	2.025,681	Chỉ định		9/2013	Tỷ lệ %	01 tháng
3	Thẩm tra hồ sơ thiết kế bản vẽ thi công dự toán, tổng dự toán.	210,534	Chỉ định		9/2013	Tỷ lệ %	03 tháng
4	Giám sát thi công xây dựng và lắp đặt thiết bị công trình	1.642,37	Chỉ định		9/2013	Thời gian	10 tháng
5	Kiểm định chất lượng công trình	1.422,529	Chỉ định		9/2013	Đơn giá	10 tháng
6	Lựa chọn nhà thầu xây lắp	121,358	Tự thực hiện		9/2013	Tỷ lệ %	02 tháng
7	Kiểm toán công trình	428,542	Chỉ định thầu		12/2013	Tỷ lệ %	10 tháng
8	Bảo hiểm công trình	426,759	Chỉ định thầu		9/2013	Trọn gói	10 tháng
9	Thùng rác, nhà vệ sinh công cộng bao gồm cả hệ thống xử lý nước thải của nhà vệ	6.100,800	Đấu thầu rộng rãi trong nước có sơ tuyển	1 túi hồ sơ	10/2013	Trọn gói	04 tháng

Gói thầu	Tên gói thầu	Giá gói thầu (trđ)	Hình thức lựa chọn nhà thầu	Phương thức đấu thầu	Thời gian lựa chọn nhà thầu	Hình thức hợp đồng	Thời gian thực hiện HĐ
	sinh						
10	Hệ thống tưới cây	1.320	Chỉ định thầu		10/2013	Trọn gói	04 tháng
11	Cung cấp và trồng cây xanh	8.326,870	Đấu thầu rộng rãi trong nước có sơ tuyển	1 túi hồ sơ	10/2013	Trọn gói	08 tháng
12	Cải tạo lan can quanh hồ Tam Bạc, vỉa hè, bó vỉa toàn tuyến	111.542,544	Đấu thầu rộng rãi trong nước có sơ tuyển	1 túi hồ sơ	9/2013	Đơn giá	08 tháng
13	Cải tạo hệ thống điện chiếu sáng toàn tuyến	19.689,436	Đấu thầu rộng rãi trong nước có sơ tuyển	1 túi hồ sơ	9/2013	Đơn giá	06 tháng
14	Cải tạo hệ thống ga thoát nước toàn tuyến	2.695	Chỉ định thầu		9/2013	Đơn giá	06 tháng
15	Biển báo công trình	110	Chỉ định thầu		9/2013	Đơn giá	01 tháng
16	Cấp nước 06 Nhà vệ sinh công cộng	322	Chỉ định thầu		10/2013	Đơn giá	01 tháng
18	Tu bổ 05 quán hoa	550	Chỉ định thầu		12/2013	Đơn giá	01 tháng
19	Cải tạo hệ thống thoát nước bổ sung đất mùn và trồng cỏ các vườn hoa.	17.869,432	Đấu thầu rộng rãi trong nước có sơ tuyển	1 túi hồ sơ	9/2013	Trọn gói	02 tháng

(Nguồn: Ban quản lý dự án công trình xây dựng phát triển đô thị)

Sau khi kế hoạch lựa chọn nhà thầu được phê duyệt. Ban Quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị đã trình Sở Xây dựng tiến hành thành lập tổ chuyên gia xét thầu để lựa chọn nhà thầu thực hiện dự án theo đúng quy định của Luật Đấu thầu.

Qua bảng thống kê cho ta thấy trong tổng số 19 gói thầu thuộc dự án hầu hết các gói tư vấn, phi tư vấn, gói thầu xây lắp nhỏ có giá trị dưới 1 tỷ được áp dụng hình thức chỉ định thầu. Các gói thầu có giá trị lớn như: Gói 9, gói 11, gói 12, gói 13, gói 14. Để đảm bảo chất lượng, tiến độ thực hiện dự án Ban Quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị đã đề xuất áp dụng hình thức đấu thầu rộng rãi để lựa chọn được những nhà thầu có uy tín, năng lực, kinh nghiệm thực hiện dự án. Để thực hiện tốt công tác đấu thầu, Ban Quản lý đã nghiên cứu trên những Văn bản pháp luật hướng dẫn và đưa ra những quy trình lựa chọn nhà thầu cho các gói thầu. Đội ngũ cán bộ tham gia hoạt động đấu thầu của Ban Quản lý đã được bồi dưỡng các khóa ngắn hạn về công tác đấu thầu và đều đã được cấp chứng chỉ tham gia các lớp tập huấn công tác đấu thầu.

Kết quả công tác đấu thầu, lựa chọn nhà thầu dự án đầu tư cải tạo, chỉnh trang khu vực dải trung tâm thành phố đạt được như sau:

Bảng 2.5: Thống kê kết quả công tác lựa chọn nhà thầu

Chỉ tiêu Tên gói thầu	Tổng giá gói thầu theo kế hoạch	Tổng giá trúng thầu	Mức tiết kiệm	Tỷ lệ tiết kiệm
Khảo sát hiện trạng, đo vẽ, tính dự toán phá dỡ công trình cũ	1.193,27	876,125	317,15	26,6%
Thiết kế bản vẽ thi công, lập dự toán, tổng dự toán	2.025,68	1.895,17	130,51	6,4%
Thẩm tra hồ sơ thiết kế bản vẽ thi công dự toán, tổng dự toán.	210,534	206,32	4,21	2,0%
Giám sát thi công xây dựng và lắp đặt thiết bị công trình	1.642,37	1.597,52	44,85	2,7%

Chỉ tiêu Tên gói thầu	Tổng giá gói thầu theo kế hoạch	Tổng giá trúng thầu	Mức tiết kiệm	Tỷ lệ tiết kiệm
Kiểm định chất lượng công trình	1.422,53	1.384,28	38,25	2,7%
Lựa chọn nhà thầu xây lắp	121,358	118,93	2,43	2,0%
Kiểm toán công trình	428,542	419,97	8,57	2,0%
Bảo hiểm công trình	426,759	418,22	8,54	2,0%
Thùng rác, nhà vệ sinh công cộng bao gồm cả hệ thống xử lý nước thải của nhà vệ sinh	6.100,80	5.998,98	101,82	1,7%
Hệ thống tưới cây	1.320	1.259,60	60,40	4,6%
Cung cấp và trồng cây xanh	8.326,87	8.130,33	196,54	2,4%
Cải tạo lan can quanh hồ Tam Bạc, vỉa hè, bó vỉa toàn tuyến	111.542,54	110.311,69	1.230,85	1,1%
Cải tạo hệ thống điện chiếu sáng toàn tuyến	19.689,44	18.995,65	693,79	3,5%
Cải tạo hệ thống ga thoát nước toàn tuyến	2.695	2.641,10	53,90	2,0%
Biên báo công trình	110	107,8	2,20	2,0%
Cấp nước 06 Nhà vệ sinh công cộng	322	305,56	16,44	5,1%
Tu bổ 05 quán hoa	550	535	15,00	2,7%
Cải tạo hệ thống thoát nước bổ sung đất màu và trồng cỏ các vườn hoa.	17.869,43	17.412,24	457,19	2,6%

(Nguồn: Ban quản lý dự án công trình xây dựng phát triển đô thị)

Qua bảng tổng hợp trên ta thấy công tác đấu thầu của dự án được thực hiện khá tốt, giá trúng thầu của các gói thầu đều có tỷ lệ tiết kiệm so với giá gói thầu theo kế hoạch ban đầu.

Như vậy công tác quản lý đấu thầu tại Ban quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị đề được thực hiện theo Luật đấu thầu và nghị định số 85/2009/NĐ – CP. Việc lựa chọn các nhà thầu hầu hết đều được BQL lựa chọn kỹ lưỡng đáp ứng yêu cầu về chất lượng cho dự án. BQL dự án đưa ra yêu cầu đối với nhà thầu ở bước sơ tuyển để đảm bảo được lựa chọn được các nhà thầu đáp ứng được yêu cầu kỹ mỹ thuật của gói thầu. Các gói thầu về tư vấn có hình thức hợp đồng theo đơn giá và tỷ lệ phần trăm là phù hợp. Còn lại các gói thầu đấu thầu rộng rãi với hình thức hợp đồng theo đơn giá là phù hợp. Các gói thầu áp dụng hình thức chỉ định thầu sẽ rút ngắn được thời gian lựa chọn nhà thầu, tiết kiệm chi phí hơn khi tổ chức đấu thầu.

Bên cạnh những ưu điểm trên thì công tác quản lý đấu thầu tại BQL dự án còn có hạn chế về công tác mời thầu chưa thu hút được rộng rãi các nhà thầu, Đối với yêu cầu về thiết bị thi công nêu tại hồ sơ mời thầu, nhà thầu khi tham dự thầu có hợp đồng nguyên tắc thuê thiết bị nhưng do nhiều nguyên nhân dẫn đến khi trúng thầu không bảo đảm thiết bị thi công. Do BQL dự án chưa đưa ra yêu cầu các thiết bị thi công phải thuộc sở hữu của nhà thầu. Bên cạnh lợi ích rút ngắn thời gian trong việc chỉ định thầu thì nhược điểm của hình thức này là không có sự cạnh tranh, khi thực hiện không đúng sẽ dẫn đến cơ chế xin – cho, tạo điều kiện cho tham nhũng, thất thoát ngân sách và giảm hiệu quả đầu tư, chất lượng công trình.

Đối với đội ngũ cán bộ tham gia vào tổ chuyên gia chấm thầu, tuy đã được đào tạo qua các lớp bồi dưỡng về nghiệp vụ đấu thầu nhưng vẫn chưa chuyên nghiệp, chưa đáp ứng được những yêu cầu về nâng cao chất lượng công tác lập hồ sơ mời thầu/hồ sơ yêu cầu, tham gia ý kiến hồ sơ mời thầu và đánh giá hồ sơ dự thầu/hồ sơ đề xuất và đảm bảo tính minh bạch trong quá trình lựa chọn nhà thầu.

2.2.5. Quản lý tiến độ thực hiện dự án

Trên cơ sở quy hoạch chi tiết được phê duyệt và theo phân cấp của Ủy ban nhân dân thành phố Hải Phòng, hầu hết các công trình kết cấu HTKT trên địa bàn

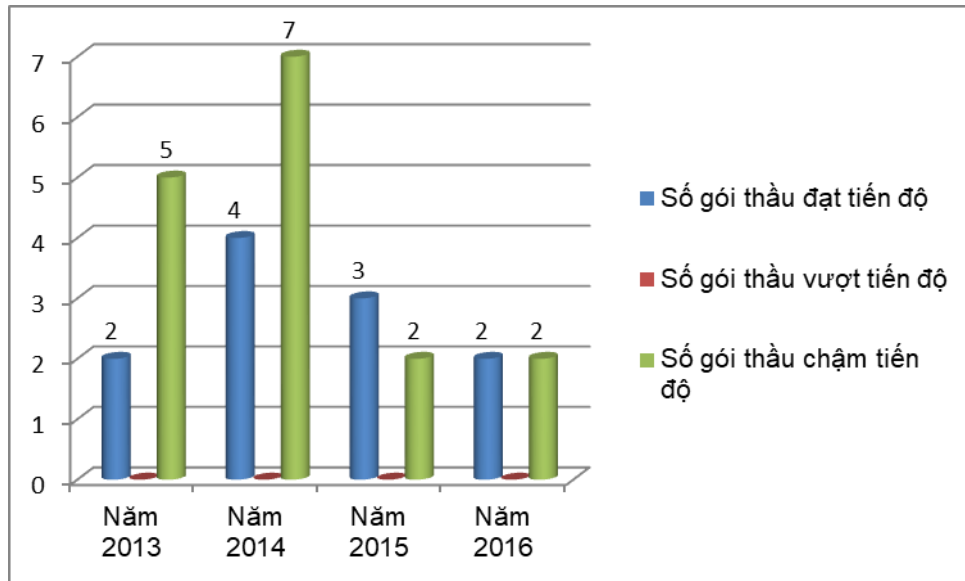
thành phố cơ bản được quản lý xây dựng theo quy hoạch và thiết kế được duyệt. Tất cả các khâu từ chuẩn bị đầu tư, thẩm tra phê duyệt dự án, đấu thầu chọn đơn vị thi công đến giám sát chất lượng và tiến độ thực hiện công trình... đều được chú trọng chỉ đạo thực hiện theo quy định của pháp luật về quản lý đầu tư và xây dựng theo Luật Xây dựng, luật đấu thầu, Nghị định của Chính phủ và các Thông tư hướng dẫn của các Bộ ngành liên quan về quản dự án đầu tư xây dựng công trình...

Việc ban hành các văn bản quy phạm pháp luật về quản lý phát triển kết cấu HTKT không ngừng được nâng cao về chất lượng, tính khả thi, giảm tối đa các sai sót. UBND Thành phố Hải Phòng dựa trên quy định của Nhà nước cấp trên để cụ thể hoá một số quy định phù hợp với đặc điểm của địa phương, như quy định cụ thể hóa trình tự thủ tục, thời gian hoàn tất việc xin thoả thuận địa điểm xây dựng, phê duyệt báo cáo đầu tư, thiết kế kỹ thuật-dự toán thi công, cấp giấy phép xây dựng...

Bảng 2.7: Thực trạng tiến độ xây dựng thi công dự án đầu tư, cải tạo chỉnh trang khu vực Dải trung tâm thành phố

Chỉ tiêu	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	So sánh					
					2014/2013		2015/2014		2016/2015	
					+/-	%	+/-	%	+/-	%
Số gói thầu đạt tiến độ	2	4	3	2	3	200	-1	75	-1	66,7
Số gói thầu vượt tiến độ	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-
Số gói thầu chậm tiến độ	5	7	2	2	2	140	-5	28,6	0	100

(Nguồn: Ban quản lý dự án công trình xây dựng phát triển đô thị)



Biểu đồ 2.1: Tiến độ xây dựng thi công dự án đầu tư, cải tạo chỉnh trang khu vực Dải trung tâm thành phố

Từ bảng số liệu 2.6 ta thấy tiến độ Dự án Dải trung tâm thành phố tương đối chậm, số gói thầu không đạt tiến độ theo đúng kế hoạch xảy ra nhiều. Đến hết năm 2014 nhiều gói thầu vẫn chưa thực hiện trong khi đó theo kế hoạch của dự án là hoàn thành vào năm 2014 và đưa vào sử dụng một số hạng mục công trình. Như vậy hiện tại tiến độ dự án chậm khá nhiều so với kế hoạch đặt ra. Cụ thể các gói thầu tiến độ đến năm 2014 như sau:

Gói thầu số 4 – Giám sát thi công xây dựng và lắp đặt thiết bị công trình. Ban quản lý dự án chỉ định công ty cổ phần tư vấn thiết bị và kiểm định xây dựng - Coninco thực hiện. Gói thầu này vẫn đang triển khai thực hiện, chậm tiến độ so với kế hoạch đặt ra.

Gói thầu số 5 – Kiểm định chất lượng xây dựng công trình chưa được triển khai thực hiện.

Gói thầu số 7 – Kiểm toán công trình chưa được triển khai thực hiện.

Gói thầu số 9 – Thùng rác, nhà vệ sinh công cộng bao gồm cả hệ thống xử lý nước thải của nhà vệ sinh mới đạt 5% khối lượng công việc.

Gói thầu số 10 – Lắp đặt hệ thống tưới cây, đầu nối điện nước các khu vệ sinh công cộng chưa được triển khai thực hiện.

Gói thầu số 11 - Cung cấp và trồng cây xanh mới đạt 16% khối lượng công

việc.

Gói thầu số 12 – Cải tạo lan can quang hồ Tam Bạc, vỉa hè, bó vỉa hè toàn tuyến đạt 38% khối lượng công việc.

Gói thầu số 13 – Cải tạo hệ thống điện chiếu sáng toàn tuyến đạt 11% khối lượng công việc.

Gói thầu số 14 – Cải tạo hệ thống ga thoát nước toàn tuyến đạt 50% khối lượng công việc.

Tại Quyết định số 38/QĐ-UBND ngày 05/1/2015, Ủy ban nhân dân thành phố phê duyệt điều chỉnh quy mô dự án, bổ sung thêm một số hạng mục như: Cải tạo công viên rông biển, cấp nước cho 06 nhà vệ sinh công cộng, cải tạo 05 quán hoa, cải tạo hệ thống điện chiếu sáng lan can Hồ Tam Bạc, cấp điện dự phòng cho 03 đài phun nước và chỉnh trang lại các vườn hoa....., cùng với đó thời gian thực hiện dự án được điều chỉnh phê duyệt đến hết quý I năm 2015.

Đến hết quý I năm 2015 tiến độ thực hiện dự án của các gói thầu chính như sau:

Gói thầu số 9 – Thùng rác, nhà vệ sinh công cộng bao gồm cả hệ thống xử lý nước thải của nhà vệ sinh mới đạt 85% khối lượng công việc.

Gói thầu số 11 - Cung cấp và trồng cây xanh mới đạt 60 % khối lượng công việc.

Gói thầu số 12 – Cải tạo lan can quang hồ Tam Bạc, vỉa hè, bó vỉa hè toàn tuyến đạt 70 % khối lượng công việc.

Gói thầu số 13 – Cải tạo hệ thống điện chiếu sáng toàn tuyến đạt 55% khối lượng công việc.

Gói thầu số 14 – Cải tạo hệ thống ga thoát nước toàn tuyến đạt 85% khối lượng công việc.

Tại Quyết định số 620/QĐ-UBND ngày 17/3/2016, Ủy ban nhân dân thành phố đã phê duyệt thời gian thực hiện dự án đến hết năm 2016 do bổ sung hạng mục đổ đất màu và trồng cỏ bổ sung 04 vườn hoa, lắp đặt ghế đá các vườn hoa và cải tạo hệ thống thoát nước nhằm khắc phục tình trạng ngập úng trong các vườn hoa.

Bảng 2.8. Thực trạng tiến độ thực hiện của các gói thầu chính

Stt	Hạng mục	Thời gian ký kết		Thời gian thực tế thi công	
		Khởi Công	Kết thúc HD/ PLHD	Bắt đầu	Kết Thúc
1	Gói thầu số 9: <i>Thùng rác, nhà vệ sinh công cộng bao gồm cả hệ thống xử lý nước thải</i>	9/12/2013	Thực hiện 110 ngày PL 1: 31/10/2014 PL 2: 31/12/2014 PL 4: 31/12/2015	01/6/2014	26/3/2015
2	Gói thầu số 11: <i>Cung cấp và trồng cây xanh</i>	8/12/2013	Thực hiện 230 ngày PL 1: 31/12/2014 PL 3: 31/03/2015 PL 5: 31/12/2015	8/12/2013	31/12/2015
3	Gói thầu số 12: <i>Cải tạo lan can Hồ Tam Bạc, vỉa hè, bó vỉa toàn tuyến</i>	5/11/2013	Thực hiện 238 ngày PL 2: 31/10/2014 PI 4: 31/11/2014 PI 5: 31/3/2015 PI 5a: 31/12/2015	5/11/2013	31/03/2015
4	Gói thầu số 14: <i>Cải tạo hệ thống ga thoát nước toàn tuyến</i>	8/12/2013	Thực hiện 06 tháng PL 1: 31/8/2014 PL 2: 31/12/2014 PI 4: 31/3/2015 PL 6: 31/12/2015	8/12/2013	31/03/2015
5	Gói thầu số 16: <i>Cấp nước 06 nhà vệ sinh công cộng</i>	29/3/2015	Thực hiện 1 tháng	29/3/2015	29/4/2015
6	Gói thầu số 18: <i>Tu bổ 05 Quán hoa</i>	08/2/2015	Thực hiện 1 tháng PL 1: 22/4/2013	08/2/2015	22/4/2015
7	Gói thầu số 19 - <i>Cải tạo hệ thống thoát nước bổ sung đất màu và trồng cỏ các vườn hoa.</i>	15/4/2016	Thực hiện 02 tháng	15/4/2016	15/6/2016

(Nguồn: Ban Quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị)

Thực trạng từ bảng số liệu 2.2 cho thấy các gói thầu số 9, 11, 12 và 14 chậm tiến độ so với thời gian đặt ra là khá nhiều. Bên cạnh đó gói thầu số 16, 18 và 19 được thực hiện đúng tiến độ đặt ra.

Tóm lại, qua thực trạng tiến độ dự án cho thấy một số gói thầu triển khai chậm, ảnh hưởng đến tiến độ chung thực hiện dự án. Nguyên nhân chính của việc chậm tiến độ hoàn thành chủ yếu là do việc điều chỉnh lại kích thước đá lát hè 12.000 m² đá lát xanh nguyên khối từ hình vuông, kích thước 600x600x60 thành đá Granit kích thước 6000*600*60 cho toàn tuyến trừ khu vực Quảng Trường, sân bóng đá và vườn hoa Kim Đồng; điều chỉnh kích thước các viên bó vỉa; thay đổi thiết kế hàng rào ngăn cách các vườn hoa; Khu vực Hồ tam bạc bỏ thảm cỏ rộng 2m nằm sát bó vỉa để lát đá Granit kích thước 600*300*20, nạo vét lòng hồ và xử lý rò rỉ nước hồ và hệ thống thoát nước bản... Mặt khác còn do kế hoạch vốn chưa đáp ứng được so với tiến độ thực hiện; Nhà thầu thi công còn làm ẩu, đội ngũ công nhân tay nghề kém, không tuân thủ các yêu cầu về quản lý chất lượng, Đơn vị tư vấn giám sát và cán bộ quản lý dự án chưa nêu cao tinh thần trách nhiệm trong quá trình giám sát nhà thầu thi công; Công tác lập kế hoạch và điều chỉnh sau khảo sát thi công còn chưa sát sao; Công tác giải phóng mặt bằng còn chậm do Ủy ban nhân dân quận Hồng Bàng chưa tổ chức di chuyển các hộ kinh doanh bán cá cảnh tại khu vườn hoa Nguyễn Du vì vậy Ban Quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị chưa tổ chức thực hiện thi công hoàn thiện tại khu vực này. Bên cạnh đó công trình thi công là cải tạo, chỉnh trang khu vực Dải trung tâm trên một phạm vi rộng nên việc thi công sẽ khó tránh khỏi việc một số gói thầu ảnh hưởng đến sinh hoạt của nhân dân, các phương tiện tham gia giao thông và các công trình khác trên mặt bằng thi công. Điều này cũng ảnh hưởng tới tiến độ của dự án.

Thêm nữa, công tác giám sát, quản lý của BQL dự án tới các chủ thầu chưa được hiệu quả, hầu hết các gói thầu chưa được thực hiện liền mạch do các nguyên nhân từ phía chủ thầu. Điều này cho thấy chất lượng giám sát, quản lý tiến độ thi công của Ban quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị còn chưa hiệu quả do nguồn nhân lực còn mỏng chất lượng chưa cao, một số cán bộ trẻ mới chuyển về còn thiếu kinh nghiệm quản lý dự án.

2.2.6. Quản lý chất lượng thi công dự án

Nhận thức được công tác quản lý chất lượng xây dựng công trình là công tác quan trọng xuyên suốt toàn bộ một dự án, từ khâu thẩm định tư vấn thiết kế, dự toán, báo cáo kinh tế kỹ thuật, thiết kế bản vẽ thi công đến khi công trình hoàn thành và đưa

vào sử dụng. Nhất là khi tốc độ xây dựng hạ tầng cơ sở, hạ tầng kỹ thuật gia tăng nhanh chóng để bắt kịp với tốc độ phát triển kinh tế - xã hội hiện nay thì việc quản lý chất lượng công trình bảo đảm an toàn, mang tính bền vững càng trở lên cấp thiết. Vì thế, thời gian qua, Ban Quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị đã phối hợp cùng các ban, ngành chỉ đạo các phòng chuyên môn tăng cường kiểm soát về chất lượng xây dựng công trình toàn diện, đầy đủ trên mọi lĩnh vực quản lý.

** Quy trình quản lý chất lượng thi công xây dựng công trình Dải Trung tâm thành phố:*

Quản lý chất lượng thi công xây dựng Dự án Dải trung tâm thành phố là các hoạt động quản lý chất lượng của nhà thầu thi công xây dựng; giám sát thi công xây dựng công trình và nghiệm thu công trình xây dựng của chủ đầu tư; giám sát tác giả của nhà thầu thiết kế xây dựng công trình. Các quy trình quản lý dự án cụ thể như sau:

- Chủ đầu tư, nhà thầu tư vấn giám sát thực hiện việc giám sát, kiểm tra vật tư, thiết bị và các thí nghiệm kiểm tra vật liệu, cấu kiện, vật tư, thiết bị công trình, thiết bị công nghệ trước khi xây dựng và lắp đặt vào công trình xây dựng theo tiêu chuẩn quy định và yêu cầu thiết kế công trình;

- Kiểm tra việc thực hiện biện pháp thi công, tiến độ thi công;

- Giám sát việc lập và ghi nhật ký thi công xây dựng công trình của nhà thầu theo quy định;

- Kiểm tra việc đảm bảo an toàn lao động, vệ sinh môi trường bên trong và bên ngoài công trường;

- Nhà thầu nghiệm thu nội bộ và lập bản vẽ hoàn công cho bộ phận công trình xây dựng, hạng mục công trình xây dựng và công trình xây dựng hoàn thành;

- Báo cáo chủ đầu tư về tiến độ, chất lượng, khối lượng, an toàn lao động và vệ sinh môi trường thi công xây dựng theo yêu cầu của chủ đầu tư;

- Chuẩn bị tài liệu làm căn cứ nghiệm thu cho từng loại công việc;

- Căn cứ nghiệm thu công việc xây dựng:

- + Phiếu yêu cầu nghiệm thu của nhà thầu thi công xây dựng;

- + Hồ sơ thiết kế bản vẽ thi công được chủ đầu tư phê duyệt và những thay đổi thiết kế đã được chấp thuận;

- + Quy chuẩn, tiêu chuẩn xây dựng được áp dụng;
 - + Tài liệu chỉ dẫn kỹ thuật kèm theo hợp đồng xây dựng;
 - + Các kết quả kiểm tra, thí nghiệm chất lượng vật liệu, thiết bị được thực hiện trong quá trình xây dựng;
 - + Nhật ký thi công, nhật ký giám sát của chủ đầu tư và các văn bản khác có liên quan đến đối tượng nghiệm thu;
 - + Biên bản nghiệm thu nội bộ công việc xây dựng của nhà thầu thi công xây dựng.
- Căn cứ nghiệm thu bộ phận công trình xây dựng, giai đoạn thi công xây dựng:
- + Phiếu yêu cầu nghiệm thu của nhà thầu thi công xây dựng;
 - + Hồ sơ thiết kế bản vẽ thi công được chủ đầu tư phê duyệt và những thay đổi thiết kế đã được chấp thuận;
 - + Quy chuẩn, tiêu chuẩn xây dựng được áp dụng;
 - + Tài liệu chỉ dẫn kỹ thuật kèm theo hợp đồng xây dựng;
 - + Các kết quả kiểm tra, thí nghiệm chất lượng vật liệu, thiết bị được thực hiện trong quá trình thi công xây dựng.
 - + Biên bản nghiệm thu các công việc thuộc bộ phận công trình xây dựng, giai đoạn thi công xây dựng được nghiệm thu;
 - + Bản vẽ hoàn công bộ phận công trình xây dựng;
 - + Biên bản nghiệm thu bộ phận công trình xây dựng và giai đoạn thi công xây dựng hoàn thành của nội bộ nhà thầu thi công xây dựng;
 - + Công tác chuẩn bị các công việc để triển khai giai đoạn thi công xây dựng tiếp theo.
- Căn cứ nghiệm thu hoàn thành hạng mục công trình xây dựng và công trình xây dựng đưa vào sử dụng:
- + Phiếu yêu cầu nghiệm thu của nhà thầu thi công xây dựng;
 - + Hồ sơ thiết kế bản vẽ thi công được chủ đầu tư phê duyệt và những thay đổi thiết kế đã được chấp thuận;
 - + Quy chuẩn, tiêu chuẩn xây dựng được áp dụng;
 - + Tài liệu chỉ dẫn kỹ thuật kèm theo hợp đồng xây dựng;

- + Các kết quả kiểm tra, thí nghiệm chất lượng vật liệu, thiết bị được thực hiện trong quá trình thi công xây dựng.
- + Biên bản nghiệm thu bộ phận công trình xây dựng, giai đoạn thi công xây dựng;
- + Kết quả thí nghiệm, hiệu chỉnh, vận hành liên động có tải hệ thống thiết bị công nghệ;
- + Bản vẽ hoàn công công trình xây dựng;
- + Biên bản nghiệm thu hoàn thành hạng mục công trình xây dựng, công trình xây dựng của nội bộ nhà thầu thi công xây dựng;

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

Khi có khối lượng phát sinh ngoài thiết kế, dự toán XDCT được duyệt thì chủ đầu tư và nhà thầu thi công xây dựng phải xem xét để xử lý. Khối lượng phát sinh được CĐT hoặc người quyết định đầu tư chấp thuận, phê duyệt là cơ sở để thanh toán, quyết toán công trình.

Công trình kết cấu HTKT sau khi xây dựng xong đều được tổ chức nghiệm thu, quyết toán vốn đầu tư hoàn thành đúng theo quy định khối lượng đặt ra, tránh phát sinh các khối lượng không cần thiết. Nội dung hoàn công của công trình được các ngành, đơn vị thực hiện tốt, như: công tác lập và lưu trữ hồ sơ hoàn công xây dựng công trình; có biện pháp phát hiện, sửa chữa hư hỏng kịp thời, đảm bảo cho công trình được vận hành; chế độ duy tu, bảo dưỡng...được quan tâm thực hiện; thủ tục ký kết hợp đồng, thanh toán kinh phí sử dụng các dịch vụ công cộng (điện, nước, thông tin...) được các đơn vị quản lý chuyên trách thực hiện khá tốt và từng bước cải thiện theo xu hướng phục vụ ngày càng tốt hơn cho nhu cầu của nhân dân.

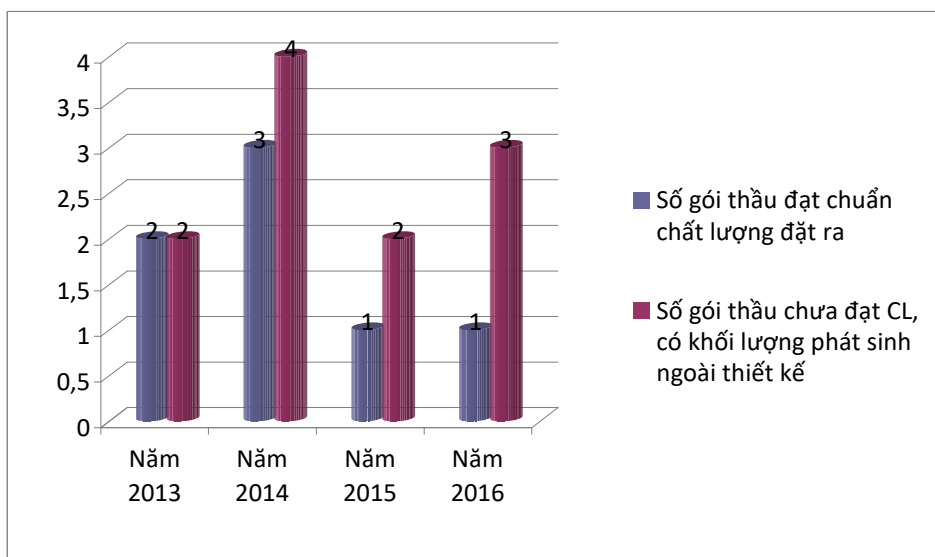
Do trong quá trình thi công Dự án được bổ sung rất nhiều các hạng mục, thay đổi một số hạng mục so với thiết kế ban đầu vì thế Dự án đầu tư cải tạo, chỉnh trang khu vực Dải trung tâm thành phố đã được điều chỉnh 03 lần. Qua mỗi lần điều chỉnh, bổ sung chi phí đầu tư xây dựng lại tăng thêm. Tổng hợp lại sau 04 năm thực

hiện dự án, phần khối lượng phát sinh ngoài thiết kế của các gói thầu chính của dự án như sau:

Bảng 2.9: Thực trạng công tác quản lý chất lượng thi công Dự án Đầu tư, cải tạo chỉnh trang khu vực dải trung tâm thành phố

Chỉ tiêu	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	So sánh					
					2014/2013		2015/2014		2016/2015	
					+/-	%	+/-	%	+/-	%
Số gói thầu đạt chuẩn chất lượng đặt ra	2	3	1	1	1	150	-2	33,3	0	100
Số gói thầu chưa đạt CL, có khối lượng phát sinh ngoài thiết kế	2	4	2	3	2	200	-2	50	1	150

(Nguồn: Ban quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị)



Biểu đồ 2.2: Thực trạng công tác quản lý chất lượng thi công Dự án đầu tư, cải tạo chỉnh trang khu vực dải trung tâm thành phố

Từ bảng số liệu 2.8 ta thấy trong tổng số các gói thầu thi công ở Dải trung tâm

thành phố, số công trình có khối lượng phát sinh ngoài thiết kế chiếm tỷ trọng trên 60%.

Qua bảng số liệu và biểu đồ phân tích ta thấy hầu hết trong các năm triển khai dự án đều có những gói thầu có khối lượng phát sinh ngoài thiết kế mà chủ yếu là các gói thầu thi công công trình.

Điều này cho ta thấy việc hạn chế trong công tác quản lý chất lượng dự án mà cụ thể là khâu khảo sát thực trạng, thiết kế chưa nghiên cứu sâu sát với thực tế; các đơn vị, cá nhân tham mưu, tư vấn lập dự án chưa nhận thức đầy đủ về ý nghĩa, tầm quan trọng và yêu cầu cao của dự án. Nguyên nhân chính trong quá trình chuẩn bị đầu tư và triển khai thi công, công tác thông tin, tuyên truyền chưa được quan tâm tương xứng với yêu cầu của một dự án quan trọng. Cụ thể về việc lựa chọn mẫu vật liệu lát vỉa hè là đá lát khổ lớn chính trang khu vực Dải Trung tâm thành phố. Đối với phương án đề xuất là lát toàn bộ vỉa hè bằng đá xanh nguyên khối có kích thước 600x600x60(mm). Tuy nhiên trong quá trình triển khai dự án nhận thấy để khu vực Dải Trung tâm thành phố đạt được tiêu chí đẹp về tổng thể mỹ quan đô thị, tạo được sự khác biệt giữa thiết kế kiến trúc không gian cũ và mới, tạo điểm nhấn, để lại ấn tượng đẹp, sâu sắc trong lòng người dân thành phố và khách du lịch đồng thời mang lại hiệu quả đầu tư như mong muốn, dự án đã điều chỉnh lát vỉa hè toàn tuyến bằng đá Granite tự nhiên, riêng chỉ có Quảng trường, Bãi bóng và Công viên Rồng Biển là vẫn lát đá xanh như dự kiến còn các khu vực khác thay bằng đá Granit tự nhiên kích thước 600*300*30mm. Như vậy, thực tế triển khai dự án cho thấy công tác quản lý dự án có nhiều hạn chế ngay từ bước khảo sát, thiết kế, lập dự án. Quá trình điều chỉnh dự án không những làm chậm tiến độ do có thời điểm phải tạm dừng để điều chỉnh vật liệu đá lát và điều chỉnh quy mô dự án gây dư luận không tốt trong quần chúng nhân dân, tăng chi phí đầu tư do Nhà thầu đã tập hợp toàn bộ đá xanh nguyên khối về công trường để thực hiện theo kế hoạch nhưng do phương án thiết kế thay đổi nên 9000m² đá xanh nguyên khối được sử dụng để thực hiện khu vực công viên Rồng Biển, Bãi bóng.

Thực tế thi công tại công trường cho thấy một số cán bộ, công nhân tham gia trực tiếp triển khai dự án chưa hiểu rõ được tầm quan trọng đặc biệt của dự án, yêu cầu cao cả về chất lượng, kỹ thuật, mỹ thuật đảm bảo sự bền vững lâu dài và được tập trung đầu tư lớn. Vẫn còn tình trạng vào một số thời điểm còn tình trạng lao động không có chuyên môn làm việc, việc giám sát của đơn vị tư vấn và giám sát chủ đầu tư chưa nêu cao trách nhiệm, thiếu cương quyết trong việc thực hiện nhiệm vụ giám sát thi công nên xảy ra tình trạng Nhà thầu thi công lát đá không đảm bảo chất lượng, không tuân theo trình tự xây lắp, các viên đá bó vỉa hè bị sứt mẻ, không đúng kích thước, lắp đặt sai cao độ thiết kế, mạch lát không đúng kỹ thuật, nhiều viên lát không có vữa...; công nhân không mặc bảo hộ, đá lát chưa gia công hoàn chỉnh được đưa đến công trường, nên khi thi công phải cưa, mài, dũa gây ra tiếng ồn, bụi ảnh hưởng đến môi trường và mỹ quan đô thị, khiến cho người tham gia giao thông và nhân dân khu vực chung quanh bức xúc.

Đây là công trình trọng điểm có ý nghĩa lớn trong việc chỉnh trang đô thị của thành phố. Khối lượng công việc khá lớn, nhà thầu cần xây dựng kế hoạch và phương án thi công chi tiết, tuân thủ nghiêm quy trình. Theo đó, tư vấn giám sát, giám sát chủ đầu tư cần giám sát chặt chẽ chất lượng vật liệu, vật tư đầu vào trước Nhà thầu khi triển khai thi công; không để lao động không có tay nghề tham gia thi công, nâng cao công tác quản lý chất lượng, có biện pháp cương quyết đối với các sai phạm của nhà thầu thi công; chấn chỉnh, giáo dục cán bộ công nhân lao động, thay thế các cán bộ kỹ thuật thiếu trách nhiệm, năng lực kém, tuyển chọn công nhân lành nghề, bố trí bộ phận kiểm soát chất lượng; tháo gỡ kịp thời các vướng mắc phát sinh.

Bảng 2.9: Thực trạng chất lượng của các gói thầu trong dự án

Chỉ tiêu	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	So sánh			
				2016/2017		2018/2017	
				+/-	%	+/-	%
Số gói sửa chữa khi đưa vào sử dụng	1	2	0	1	200	-	-
Số gói thầu sửa chữa trong thời hạn bảo hành	3	2	0	-1	66,7	-	-

(Nguồn: Ban quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị)

Qua bảng số liệu 2.9 ta thấy số lượng gói thầu đưa vào sửa chữa chỉ phát sinh trong hai năm đầu đưa vào sử dụng là 2016 và 2017. Trong đó số gói thầu sửa chữa trong thời hạn bảo hành nhiều hơn số gói sửa chữa khi đưa vào sử dụng cụ thể một vài gói thầu điển hình như cung cấp và trồng cây xanh, cải tạo hệ thống điện và hệ thống ga thoát nước toàn tuyến.

Nhìn chung công tác quản lý chất lượng dự án tại BQL công trình xây dựng phát triển đô thị trong dự án cải tạo, chỉnh trang Dải Trung tâm thành phố đã có những chuyển biến tích cực, số lượng các gói thầu phải sửa chữa khá ít và được sửa chữa luôn trong quá trình thi công khi phát hiện ra sai sót. Tuy nhiên bên cạnh đó vẫn còn có gói thầu phải sửa chữa khi đưa vào sử dụng hay trong thời hạn bảo hành cho thấy chất lượng của dự án vẫn có những sai sót trong quá trình thực hiện. Nguyên nhân chính công tác giám sát, thanh tra về chất lượng dự án tại BQL còn chưa được chặt chẽ, chất lượng đội ngũ nhân lực còn hạn chế.

2.2.7. Quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình hạ tầng

** Quy trình công tác quản lý chi phí đầu tư dự án tại BQL công trình xây dựng phát triển đô thị*

Nhận thức rõ việc CĐT chịu trách nhiệm toàn diện về quản lý chi phí đầu tư xây dựng ngay từ giai đoạn chuẩn bị dự án, khảo sát - lập dự án đầu tư, qua các quá trình lập thiết kế - dự toán, đấu thầu và lựa chọn nhà thầu, cung cấp vật tư thiết bị, thi công xây dựng đến khi hoàn thành đưa công trình vào khai thác sử dụng trong phạm vi tổng mức đầu tư của dự án được phê duyệt gồm cả trường hợp tổng mức đầu tư được điều chỉnh; thanh toán và quyết toán vốn đầu tư. Việc quản lý chi phí của dự án phải đảm bảo mục tiêu đầu tư, hiệu quả đầu tư, đồng thời phải đảm bảo tính khả thi của dự án, hợp lý về mặt kinh tế - kỹ thuật trong giải pháp thiết kế xây dựng công trình, đảm bảo tính đúng, tính đủ, hợp lý, phù hợp với quy định của pháp luật và điều kiện thực tế thi công dự án.

Quy trình quản lý dự án của Ban Quản lý bao gồm các bước sau:

- Quản lý Tổng mức đầu tư, tổng dự toán công trình bao gồm cả phần điều chỉnh: căn cứ, nội dung, cách thức, thời điểm xác định tổng mức đầu tư xây dựng, tổng dự toán công trình tuân theo quy định tại các Thông tư, Nghị định hướng dẫn.

- Quản lý định mức dự toán và đơn giá xây dựng: định mức xây dựng tuân theo quy định về quản lý chi phí đầu tư xây dựng tại các Văn bản pháp luật. Đơn giá xây dựng, chỉ số giá xây dựng của dự án được tính theo công bố giá của Sở Xây dựng Hải Phòng.

- Quản lý thanh toán chi phí đầu tư xây dựng cơ bản của dự án: Nguồn vốn của dự án được lập trên cơ sở kế hoạch vốn và được thông qua Hội đồng nhân dân thành phố quyết định. Nguyên tắc giải ngân vốn đầu tư XDCB được Ban Quản lý quản lý thực hiện theo đúng các quy định của Bộ Tài chính, thực hiện theo đúng mức độ thực tế của các gói thầu, phạm vi giá trị dự toán được duyệt (các phòng kỹ thuật của Ban Quản lý và Nhà thầu tư vấn giám sát công trình xác nhận khối lượng được nghiệm thu tại công trường). Điều này nhằm đảm bảo nguồn vốn được sử dụng đúng mục đích, đúng giá trị của công trình, hoàn thành đưa công trình vào sử dụng theo đúng kế hoạch.

Dự án đầu tư, cải tạo chỉnh trang khu vực dải trung tâm thành phố được phê duyệt tại Quyết định 1341/QĐ-UBND ngày 30/8/2013 với Tổng mức đầu tư được phê duyệt là 187.297 triệu đồng.

Dự án được điều chỉnh lần 1 tại Quyết định 1095/QĐ-UBND ngày 13/7/2015 với Tổng mức đầu tư được điều chỉnh giảm xuống 19.189 triệu đồng còn 178.918 triệu đồng.

Dự án được điều chỉnh lần 2 tại Quyết định 38/QĐ-UBND ngày 05/1/2015 với Tổng mức đầu tư được điều chỉnh tăng 50.895 triệu đồng. Tổng mức đầu tư điều chỉnh là 229.813 triệu đồng.

Dự án được điều chỉnh lần cuối tại Quyết định 620/QĐ-UBND ngày 17/3/2016, Tổng mức đầu tư điều chỉnh giữ nguyên là 229.813 triệu đồng., Chi phí phát sinh đợt điều chỉnh này được lấy từ nguồn dự phòng của dự án.

Quá trình điều chỉnh bổ sung là tăng mức chi phí thực hiện dự án, cụ thể được thể hiện trong bảng phân tích số liệu 2.10 như sau:

Bảng 2.11: Chi tiết chi phí đầu tư theo dự toán và thực hiện

ĐVT: Triệu đồng

Khoản mục chi phí	Dự toán chi phí dự án	Thực hiện	Tăng (+), giảm(-) so với ban đầu
Chi phí xây dựng	142.253	206.830	+64.577
Chi phí thiết bị	7.421	7.272	-149
Chi phí quản lý dự án	1.720	2.425	+705
Chi phí tư vấn đầu tư XD	5.921	9.330	+3.409
Chi phí khác	1.466	1.891	+425
Chi phí dự phòng 5%	28.517	2.065	-26.452
Tổng cộng (1 + ...+ 6)	187.298	229.813	+42.515

(Nguồn: Ban quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị)

Qua bảng sơ liệu 2.10 ta thấy các chi phí vượt mức so với dự toán đặt ra là chi phí xây dựng, chi phí quản lý dự án, chi phí tư vấn đầu tư xây dựng và chi phí khác. Nguyên nhân chính do công tác quản lý đấu thầu và quản lý tiến độ dự án

chưa được hiệu quả. Tiến độ dự án kéo dài dẫn đến biến động về giá cả nguyên vật liệu làm chi phí tăng lên. Bên cạnh đó nguyên nhân khách quan cũng làm ảnh hưởng đến chi phí dự án đó là biến động của thời tiết, làm hỏng một số công trình đang thi công dở dang. Các chi phí có mức thực hiện ít hơn so với dự toán đặt ra là chi phí thiết bị và chi phí dự phòng.

Như vậy, từ thực trạng về chi phí dự án cho ta thấy công tác lập dự toán tại BQL công trình xây dựng phát triển đô thị còn hạn chế trong việc tính toán các chi phí phát sinh, các yếu tố tác động đến giá cả trong xây dựng công trình. Công tác lập dự toán còn mang tính chủ quan, chưa sát với thực tế của dự án. Nguyên nhân chính chất lượng nguồn nhân lực trong công tác lập dự toán còn yếu. Khả năng hạch toán các chi phí và dự trù các yếu tố phát sinh còn hạn chế.

Bảng 2.12: Chi tiết cơ cấu tổng mức đầu tư điều chỉnh lần 1*DVT: Triệu đồng*

Stt	Khoản mục chi phí	Tổng mức đầu tư phê duyệt (Quyết định 1341/QĐ-UBND ngày 30/8/2013)	Tổng mức đầu tư điều chỉnh lần 1 theo Quyết định 1095/QĐ-UBND ngày 13/7/2014	Chênh lệch (Tăng, giảm)
[1]	[2]	[3]	[6]=[4]+[5]	[7]=[6]-[3]
1	Chi phí xây dựng	142.253	152.106	+9.853
2	Chi phí thiết bị	7.421	7.397	-24
3	Chi phí bồi thường GPMB	0	0	0
4	Chi phí quản lý dự án	1.720	1.830	+110
5	Chi phí tư vấn đầu tư xây dựng	5.921	6.625	+704
6	Chi phí khác	1.466	1.632	+166
7	Chi phí dự phòng 5%(1+2+3+4+5+6)	28.517	9.328	-9.189
	Tổng cộng (1+2+3+4+5+6+7)	187.298	178.918	-8.380

(Nguồn: Ban quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị)

Bảng 2.13: Chi tiết cơ cấu tổng mức đầu tư điều chỉnh lần 2*DVT: triệu đồng*

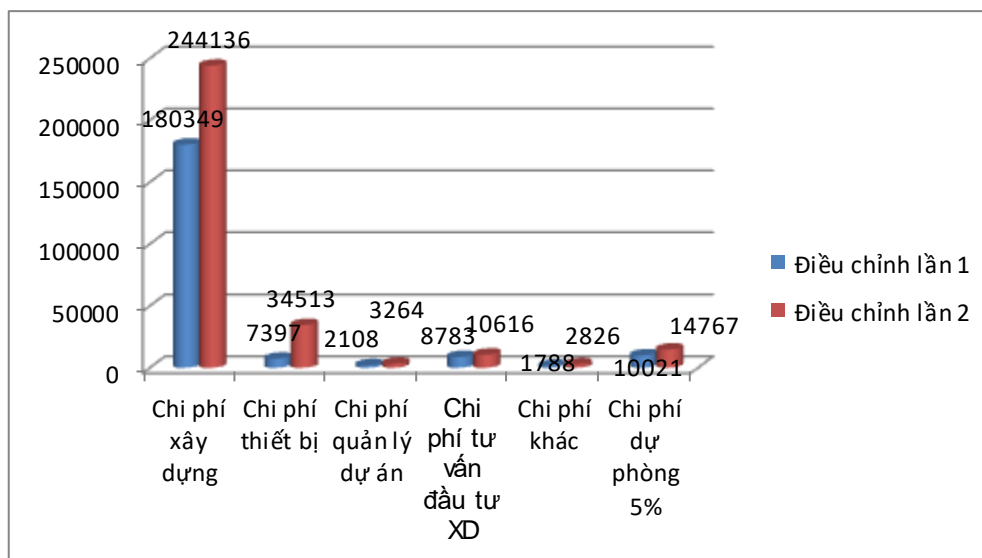
Stt	Khoản mục chi phí	Tổng mức đầu tư phê duyệt (Quyết định 1095/QĐ-UBND ngày 13/7/2014)	Tổng mức đầu tư điều chỉnh lần 2 Quyết định 38/QĐ-UBND ngày 05/1/2015	Chênh lệch (Tăng, giảm)
[1]	[2]	[3]	[6]=[4]+[5]	[7]=[6]-[3]
1	Chi phí xây dựng	152.106	206.753	+54.647
2	Chi phí thiết bị	7.397	7.397	0
3	Chi phí bồi thường GPMB	0	0	0
4	Chi phí quản lý dự án	1.830	2.363	+533
5	Chi phí tư vấn đầu tư xây dựng	6.625	9.713	+3.088
6	Chi phí khác	1.632	1.885	+253
7	Chi phí dự phòng 5%(1+2+3+4+5+6)	9.328	1.702	-7.626
	Tổng cộng (1+2+3+4+5+6+7)	178.918	229.813	+50.895

(Nguồn: Ban quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị)

Bảng 2.14: Chi tiết cơ cấu tổng mức đầu tư điều chỉnh lần 3*ĐVT: Triệu đồng*

Stt	Khoản mục chi phí	Tổng mức đầu tư điều chỉnh lần 2 Quyết định 38/QĐ-UBND ngày 05/1/2015	Tổng mức đầu tư điều chỉnh lần 3 Quyết định 620/QĐ-UBND ngày 17/3/2016	Chênh lệch (Tăng, giảm)
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]=[4]-[3]
1	Chi phí xây dựng	206.753	206.830	+77
2	Chi phí thiết bị	7.397	7.272	-125
3	Chi phí bồi thường GPMB	0	0	0
4	Chi phí quản lý dự án	2.363	2.425	+62
5	Chi phí tư vấn đầu tư xây dựng	9.713	9.330	-383
6	Chi phí khác	1.885	1.891	+6
7	Chi phí dự phòng 5%(1+2+3+4+5+6)	1.702	2.065	+ 363
	Tổng cộng (1+2+3+4+5+6+7)	229.813	229.813	0

(Nguồn: Ban quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị)



Biểu đồ 2.3: Chi phí điều chỉnh so với kế hoạch ban đầu

Qua bảng số liệu 2.11, 2.12 và 2.13 ta thấy trong quá trình thực hiện dự án, mỗi hạng mục chi phí khi đưa vào thực hiện có sự tăng giảm qua các lần điều chỉnh là do sự thay đổi quy mô của dự án.

Lần điều chỉnh thứ nhất được Ủy ban nhân dân thành phố Hải Phòng phê duyệt tại Quyết định 1095/QĐ-UBND ngày 13/7/2014 với nội dung điều chỉnh giảm quy mô dự án, cụ thể:

- Không đầu tư khu vực Công viên Rừng biển;
- Thay đổi vật liệu đá lát vỉa hè từ đá xanh nguyên khối kích thước 600*600*60mm cho toàn tuyến bằng đá Granit tự nhiên (trừ khu vực Quảng trường, sân bóng và vườn hoa kim đồng);
- Bỏ thảm cỏ rộng 2m khu vực vỉa hè xung quanh hồ Tam Bạc thay bằng đá Granit tự nhiên kích thước 600*300*20mm....

Việc điều chỉnh giảm quy mô đầu tư như trên đã làm giảm Tổng mức đầu tư của dự án 8.380 triệu đồng.

Thực hiện ý kiến chỉ đạo của Ủy ban nhân dân thành phố, Sở Xây dựng đã chỉ đạo Ban Quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị chỉ đạo đơn vị thiết kế tính toán lại kết cấu cải tạo hệ theo đúng mục đích sử dụng, xác định lại khối lượng kinh phí của từng gói thầu để điều chỉnh giảm giá trị của các hợp đồng xây dựng theo đúng quy định của pháp luật.

Tuy nhiên trong quá trình thực hiện dự án, sau khi khảo sát hiện trạng thực tế của 05 vườn hoa tại Dải trung tâm thành phố nhận thấy các vườn hoa đã xuống cấp

nghiêm trọng, đường dạo hư hồng, lùn sứt, cây xanh mọc um tùm, không có quy hoạch....Để đáp ứng nhu cầu phục vụ lễ hội Hoa Phượng đỏ và năm du lịch Quốc gia Đồng bằng Sông Hồng, đồng thời đáp ứng mục tiêu Dải trung tâm thành phố đẹp đồng bộ và hoàn chỉnh tạo một trục không gian xuyên suốt, là lá phổi xanh của thành phố. Sở Xây dựng đề xuất Ủy ban nhân dân thành phố cho triển khai việc cải tạo các vườn hoa và khu vực công viên Rừng Biển.

Tại các Thông báo số 333/TB-UBND ngày 22/11/2014; Thông báo số 349/TB-UBND ngày 07/12/2014 của Ủy ban nhân dân thành phố trong đó có nội dung:

“Đồng ý về chủ trương với đề nghị của Sở Xây dựng và Ban Quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị về việc bổ sung, điều chỉnh chỉnh trang cải tạo 05 vườn hoa, thực hiện triển khai khu vực công viên Rừng Biển ... vào Dự án đầu tư xây dựng cải tạo, chỉnh trang khu vực Dải trung tâm thành phố; thời gian hoàn thành trước Tết Nguyên đán 2015.

Giao Sở Xây dựng chỉ đạo Ban Quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị phối hợp với Tư vấn thiết kế khẩn trương hoàn chỉnh hồ sơ, điều chỉnh, bổ sung dự án; gửi Sở Kế hoạch và Đầu tư thẩm định trình Ủy ban nhân dân thành phố phê duyệt trước ngày 15/12/2014.”

Để Chủ đầu tư có cơ sở triển khai lập điều chỉnh Dự án lần 2, bổ sung hạng mục cải tạo các vườn hoa vào giai đoạn I của Dự án, ngày 07/12/2014 Ủy ban nhân dân thành phố đã phê duyệt phương án thiết kế Tổng mặt bằng tỷ lệ 1:500 các công viên, vườn hoa thuộc Dải trung tâm thành phố tại Quyết định số 2144/QĐ-UBND.

Nắm bắt được tính cấp thiết của việc điều chỉnh Dự án lần này, Sở Xây dựng chỉ đạo Ban Quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị cùng Tư vấn thiết kế khẩn trương hoàn chỉnh hồ sơ điều chỉnh Dự án nêu trên. Ngày 13/12/2014, Sở xây dựng đã có Tờ trình số 185/TTr-SXD trình Ủy ban nhân dân thành phố, Sở Kế hoạch và Đầu tư về việc thẩm định điều chỉnh lần 2 dự án đầu tư cải tạo, chỉnh trang khu vực Dải trung tâm thành phố; bổ sung hạng mục cải tạo 05 vườn hoa vào của Dự án với nội dung chủ yếu là điều chỉnh về quy mô dự án:

- Chỉnh trang, cải tạo 05 vườn hoa, trong đó bao gồm các công việc chính như sau:

+ *Cải tạo hệ thống đường dạo, bồn hoa;*

- + *Cải tạo hệ thống cấp thoát nước;*
- + *Cải tạo hệ thống điện chiếu sáng;*
- + *Di chuyển, sắp xếp lại cây xanh;*
- + *Xây dựng tượng, bia;*
- + *Xây dựng 02 công chính và 04 ki ốt;*
- + *Xây dựng 02 khu vui chơi tự do cho thiếu nhi;*
- + *Xây dựng mới 02 nhà vệ sinh công cộng;*
- + *Lắp đặt hệ thống tưới cây tự động;*

- Thực hiện cải tạo chỉnh trang khu vực công viên Rông viên (Cải tạo vỉa hè, ga thoát nước, điện chiếu sáng và cây xanh);

- Lắp đặt hệ thống âm thanh phát nhạc;
- Lắp đặt hệ thống camera quản lý khu vực Dải trung tâm;
- Di chuyển đường cáp trung thế tại 02 tuyến đường ngang;
- Xử lý chiều cao bó vỉa, nâng cao độ các tuyến đường ngang.

Tuy nhiên, do nguồn vốn ngân sách thành phố còn khó khăn, chưa có khả năng đáp ứng ngay số vốn này. Chính vì vậy kế hoạch đầu tư bị cắt khúc dẫn đến thời gian thực hiện dự án kéo dài, hiệu quả đầu tư kém, gây phân tán, lãng phí nguồn lực của Nhà nước, phát sinh nợ đọng xây dựng cơ bản.

Ngày 19/12/2014, Ủy ban nhân dân thành phố đã có Văn bản số 8795/UBND-XD về việc điều chỉnh lần 2 Dự án đầu tư xây dựng cải tạo, chỉnh trang khu vực Dải trung tâm thành phố (giai đoạn I), trong đó có các nội dung chỉ đạo cụ thể như sau: “Để tiết kiệm đầu tư trong tình hình khó khăn của ngân sách thành phố, Ủy ban nhân dân thành phố có ý kiến như sau:

Giao Sở Kế hoạch và Đầu tư, Sở Xây dựng nghiên cứu, đề xuất chuyển một số công việc sang thực hiện dự án khác, bằng nguồn vốn khác hoặc giai đoạn khác; nghiên cứu lựa chọn thiết kế và sử dụng vật liệu phù hợp nhằm giảm chi phí đầu tư để giảm tổng mức đầu tư điều chỉnh kỳ này của dự án, báo cáo Ủy ban nhân dân thành phố xem xét, quyết định trước ngày 31/12/2014. Cụ thể theo hướng sau:

1. Giảm quy mô đầu tư đã được Sở Kế hoạch và Đầu tư báo cáo kết quả thẩm định và đề nghị tại Tờ trình số 257/TTr-KHĐT ngày 23/11/2014:

1.1. Chuyển hạng mục “Nạo vét bùn ga, cống và chân khay, chi phí 2.253.215.000 đồng” và “ Xử lý lún sụt 26 hồ ga, chi phí 878.067.800 đồng” sang thực hiện bằng nguồn kinh phí kinh tế sự nghiệp để Công ty TNHH MTV Thoát nước thực hiện.

1.2. Chuyển hạng mục “Lắp đặt biển báo, nhà chờ xe buýt, chỉ dẫn trên vỉa hè các tuyến phố khu vực Dải trung tâm, chi phí 575.551.000 đồng” sang thực hiện bằng nguồn kinh phí kinh tế sự nghiệp thành phố hoặc kinh phí do Ban An toàn giao thông thành phố quản lý từ nguồn thu xử phạt vi phạm hành chính để Sở Giao thông vận tải thực hiện.

1.3. Bỏ hạng mục trồng cây Dâm xanh và đá xanh bó vỉa khu vực Công viên Rồng Biển.

2. Giảm quy mô đầu tư các hạng mục do Sở Xây dựng đề nghị tại Tờ trình số 185/TTr-SXD ngày 13/12/2012:

2.1. Cải tạo vườn hoa Kim Đồng thực hiện sau bằng nguồn vốn xã hội hóa.

2.2. Lắp đặt hệ thống âm thanh phát nhạc, lắp đặt hệ thống camera quản lý Dải trung tâm thực hiện bằng dự án khác.

2.3. Không thực hiện các hạng mục: Lắp đặt ghế ngồi; xây dựng tượng Trạng Trình Nguyễn Bình Khiêm, bia đá tự nhiên nguyên khối; xây dựng tượng bán thân Nhà văn Nguyễn Du; xây dựng tượng cảnh quan và bán thân Kim Đồng; lắp đặt hệ thống tưới cây tự động; cải tạo hệ thống thoát nước.

Nắm bắt được ý kiến chỉ đạo của Ủy ban nhân dân thành phố, Sở Xây dựng đã chỉ đạo Ban Quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị chỉ đạo đơn vị thiết kế lập Tổng mức đầu tư, tổng dự toán điều chỉnh; Chỉ đạo các đơn vị thẩm tra Tổng mức đầu tư, tổng dự toán điều chỉnh kiểm tra, kiểm soát chặt chẽ các định mức, đơn giá vật liệu theo đúng quy định của pháp luật.

Ngày 05/1/2015, Ủy ban nhân dân thành phố đã phê duyệt điều chỉnh dự án lần 2 tại Quyết định số 38/QĐ-UBND ngày 05/1/2015. Việc điều chỉnh quy mô và khối lượng thiết kế lớn hơn so với kế hoạch dự án ban đầu đặt ra khiến chi phí dự án bị đẩy lên cao. Bổ sung 50.895 tỷ đồng nâng tổng mức đầu tư Dự án từ 178.918 tỷ đồng lên 229.813 tỷ đồng. Với quy mô đầu tư như sau:

- Thực hiện cải tạo chỉnh trang khu vực công viên Rồng viên (Cải tạo vỉa hè, ga thoát nước, điện chiếu sáng và cây xanh);
- Chỉnh trang, cải tạo 05 vườn hoa;
- Xử lý chiều cao bó vỉa, nâng cao độ các tuyến đường ngang.
- Di chuyển đường cáp trung thế tại 02 tuyến đường ngang;
- Cấp điện dự phòng cho 03 đài phun nước;
- Cải tạo 05 quán hoa;
- Cấp điện, nước cho 06 nhà vệ sinh.

Ngay sau khi dự án được điều chỉnh lần 2, Ban Quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị tổ chức rà soát, kiểm tra lại khối lượng của các gói thầu và tiến hành ký kết phụ lục hợp đồng điều chỉnh làm cơ sở cho các nhà thầu thi công các công việc phát sinh do điều chỉnh dự án.

Nhằm đảm bảo kế hoạch thực hiện dự án, Ban Quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị đã chỉ đạo các nhà thầu tập trung mọi nguồn lực khẩn trương thực hiện công trình. Đến trước tết Nguyên đán năm 2015 một số hạng mục ở Quảng Trường, Hồ Tam Bạc, Nhà triển lãm đã hoàn thành phục vụ nhân dân trong thành phố trong dịp lễ tết, được cử tri và nhân dân trong thành phố hài lòng và khen ngợi.

Đến tháng 4/2015 dự án đã cơ bản hoàn thành, tuy nhiên trong quá trình thi công cải tạo các vườn hoa, xảy ra tình trạng ngập úng. Để khắc phục tình trạng này cần phải xây dựng hệ thống thoát nước, bổ sung việc đổ đất màu và trồng cỏ tại các vườn hoa.

Việc đầu tư xây dựng hệ thống thoát nước tại các vườn hoa là rất cần thiết. Tuy nhiên, do Dự án đầu tư, cải tạo chỉnh trang khu vực Dải trung tâm thành phố (Giai đoạn I) là dự án có 100% nguồn vốn là ngân sách thành phố. Tại thời điểm đó ngân sách thành phố đang rất khó khăn về nguồn vốn đầu tư. Vì vậy Ban Quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị đã lập phương án điều chỉnh cơ cấu tổng mức đầu tư mà không làm thay đổi tổng mức đầu tư của dự án.

Ngày 17/3/2016, Ủy ban nhân dân thành phố đã phê duyệt điều chỉnh dự án lần 3 tại Quyết định số 620/QĐ-UBND ngày 17/3/2016. Lần điều chỉnh này cũng làm thay đổi quy mô của dự án: Bổ sung hạng mục đổ đất màu và trồng cỏ tại 4 vườn hoa; lắp đặt ghế đá tại 04 vườn hoa; xây dựng cải tạo hệ thống thoát nước

nhằm khắc phục tình trạng ngập úng trong các vườn hoa. Tuy nhiên, việc điều chỉnh quy mô lần này không làm thay đổi Tổng mức đầu tư của dự án là 229.813 tỷ đồng do Chủ đầu tư, Ban Quản lý, đơn vị tư vấn thiết kế, lập dự toán, tổng dự toán đã tính toán toàn bộ khối lượng của các gói thầu xây lắp chính. Cắt giảm toàn bộ các chi phí không hợp lý và dùng nguồn dự phòng còn lại để thực hiện hạng mục này.

Dự án đầu tư cải tạo Dải trung tâm thành phố (giai đoạn I) là dự án trọng điểm, trải qua 03 lần điều chỉnh quy mô. Tổng mức đầu tư điều chỉnh tăng gần 30% so với tổng mức đầu tư ban đầu. Điều này cho thấy công tác quản lý dự án còn nhiều bất cập, thực tế thi công không theo đúng kế hoạch đã đề ra, sự yếu kém trong công tác quản lý dự án ngay từ bước khảo sát thực trạng, lập dự toán và kế hoạch thực hiện dự án.

* Quản lý thanh toán chi phí đầu tư xây dựng cơ bản của dự án:

Căn cứ vào các hình thức hợp đồng, loại hợp đồng và các điều khoản tạm ứng, thanh toán (số lần thanh toán, giai đoạn thanh toán, thời điểm thanh toán và các điều kiện thanh toán) được quy định trong hợp đồng với các nhà thầu, trên cơ sở kế hoạch vốn được giao. Phòng Tài chính – Kế toán Ban Quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị lập kế hoạch giải ngân cho dự án theo đúng quy định tại Thông tư 86/2011/TT-BTC ngày 17/6/2011 của Bộ Tài chính quy định về quản lý, thanh toán vốn đầu tư và vốn sự nghiệp có tính chất đầu tư thuộc nguồn ngân sách nhà nước

Đối với việc tạm ứng hợp đồng, tạm: việc tạm ứng vốn của chủ đầu tư cho nhà thầu chỉ cho các công việc cần thiết phải tạm ứng trước nhằm đảm bảo vốn cho các đơn vị trong việc thực hiện thi công, xây lắp, mua sắm thiết bị, thuê tư vấn để tạo điều kiện cho các đơn vị triển khai thực hiện và hoàn thành dự án đúng kỳ hạn. Mức tạm ứng cho các gói thầu được quy định không quá 50%.

Đối với việc thanh toán khối lượng hoàn thành: việc thanh toán hợp đồng phù hợp với từng loại hợp đồng, giá hợp đồng và các điều kiện ghi trong từng hợp đồng, cụ thể như sau:

Đối với giá hợp đồng trọn gói: Thanh toán tỷ lệ phần trăm giá hợp đồng hoặc giá công trình, hạng mục công trình hoàn thành tương ứng với các giai đoạn thanh toán được ghi trong hợp đồng. Sau khi hoàn thành hợp đồng và được nghiệm thu,

bên giao thầu thanh toán cho bên nhận thầu toàn bộ giá trị hợp đồng đã kí và các điều khoản được điều chỉnh giá (nếu có).

- Đối với giá hợp đồng theo đơn giá cố định: Thanh toán trên cơ sở khối lượng công việc hoàn thành (kể cả khối lượng phát sinh được duyệt theo thẩm quyền nếu có) được nghiệm thu trong giai đoạn thanh toán và đơn giá tương ứng của công việc đó đã ghi trong hợp đồng hoặc phụ lục bổ sung hợp đồng. Sau khi hoàn thành hợp đồng và được nghiệm thu, bên giao thầu thanh toán cho bên nhận thầu toàn bộ giá hợp đồng đã ký và các khoản tiền được điều chỉnh giá (nếu có).

- Đối với giá hợp đồng theo giá điều chỉnh: Thanh toán trên cơ sở khối lượng các công việc hoàn thành (kể cả khối lượng phát sinh được duyệt theo thẩm quyền, nếu có) được nghiệm thu trong giai đoạn thanh toán và đơn giá đã điều chỉnh theo quy định của hợp đồng. Trường hợp đến giai đoạn thanh toán vẫn chưa đủ điều kiện điều chỉnh đơn giá thì sử dụng đơn giá tạm tính khi ký hợp đồng để thực hiện thanh toán và điều chỉnh giá trị thanh toán khi có đơn giá điều chỉnh theo đúng quy định của hợp đồng. Sau khi hoàn thành hợp đồng và được nghiệm thu, bên giao thầu thanh toán cho bên nhận thầu toàn bộ giá trị hợp đồng đã ký và các khoản tiền được điều chỉnh giá (nếu có).

- * Đối với khối lượng phát sinh ngoài hợp đồng

- Đối với khối lượng công việc phát sinh từ 20% trở xuống so với khối lượng công việc tương ứng trong hợp đồng và đã có đơn giá trong hợp đồng thì khối lượng công việc phát sinh được thanh toán theo đơn giá đã ghi trong hợp đồng.

- Đối với khối lượng công việc phát sinh lớn hơn 20% so với khối lượng công việc tương ứng trong hợp đồng hoặc khối lượng công việc phát sinh chưa có đơn giá trong hợp đồng thì khối lượng công việc phát sinh được thanh toán theo đơn giá do Chủ đầu tư phê duyệt theo quy định.

- Đối với khối lượng công việc bổ sung ngoài phạm vi công việc quy định của hợp đồng áp dụng phương thức giá hợp đồng trọn gói thì giá trị bổ sung được lập dự toán, bên giao thầu và bên nhận thầu thống nhất ký hợp đồng bổ sung giá trị phát sinh này.

Khi nhận được hồ sơ đề nghị thanh toán của nhà thầu, Ban quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị tổ chức thực hiện kiểm tra, kiểm soát tính chính xác, hợp pháp của khối lượng thực hiện, định mức xây dựng và đơn giá các loại công

việc, chất lượng công trình. Khi đủ điều kiện thanh toán, Phòng Tài chính – Kế toán lập hồ sơ thanh toán cho nhà thầu.

* Quản lý chi phí khi quyết toán dự án hoàn thành.

Dự án đầu tư cải tạo chỉnh trang khu vực dải trung tâm thành phố được hoàn thành, bàn giao đưa vào sử dụng từ tháng 6/2016. Ngay sau khi hoàn thành bàn giao, Ban Quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị đã tổ chức kiểm tra rà soát khối lượng của tất cả các gói thầu trên cơ sở bản vẽ thiết kế, bản vẽ hoàn công, hồ sơ quản lý chất lượng công trình của các gói thầu, các định mức xây dựng, công bố giá của Sở Xây dựng Hải Phòng để thực hiện quyết toán dự án hoàn thành.

Đơn vị tư vấn kiểm toán công trình thực hiện kiểm toán độc lập toàn dự án, đảm bảo nguồn ngân sách nhà nước được chi đúng, chi đủ theo các quy định của pháp luật.

Bảng tổng hợp quyết toán chi phí dự án hoàn thành của dự án được tổng hợp như sau:

Bảng 2.15: Bảng tổng hợp quyết toán dự án hoàn thành

ĐVT: triệu đồng

TT	Nội dung khoản mục chi phí	Tăng mức chi phí theo Quyết định 620/QĐ-UBND ngày 17/3/2016	Tổng chi phí quyết toán dự án hoàn thành phê duyệt tại quyết định 02/QĐ-STC ngày 04/8/2017	Chênh lệch so với tổng mức đầu tư (Tăng, giảm)
1	Chi phí xây dựng	206.830	206.492	-338
2	Chi phí thiết kế	7.272	7.164	-108
3	Chi phí bảo trì - vận hành GPMB	0	0	0
4	Chi phí quản lý dự án	2.425	4.255	1.830
5	Chi phí tư vấn chi phí xây dựng	9.330	7.875	-1.455
6	Chi phí khác	1.891	1.176	-715
7	Chi phí dự phòng 5% (1+2+3+4+5+6)	2.065	0	-2.065

Cộng	229.813	226.964	-2.849
-------------	----------------	----------------	---------------

(Nguồn: Ban quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị)

Qua Bảng 2.14- Bảng tổng hợp quyết toán dự án hoàn thành ta thấy, Dự án đầu tư cải tạo chỉnh trang khu vực Dải trung tâm thành phố đã được Sở Tài chính Hải phòng thẩm tra quyết toán dự án hoàn thành với giá trị 226.964 triệu đồng, tiết kiệm được -2.849 triệu đồng so với tổng mức đầu tư của dự án. Dự án cũng đã được Kiểm toán Nhà nước thanh kiểm tra và đánh là dự án đáp ứng yêu cầu về kỹ thuật, mỹ thuật.

Dự án đầu tư, cải tạo chỉnh trang khu vực Dải trung tâm thành phố (Giai đoạn I) là dự án trọng điểm của thành phố và đã được quan tâm bố trí vốn để chủ đầu tư và các nhà thầu triển khai thực hiện dự án. Tuy nhiên, do khó khăn chung của Thành phố, nguồn vốn bố trí cho dự án vẫn chưa đáp ứng được so với tiến độ triển khai thực hiện dự án. Do đó cũng ảnh hưởng đến tiến độ thực hiện dự án, gây nên tình trạng nợ đọng trong xây dựng cơ bản và khó khăn rất lớn đối với nhà thầu về mặt tài chính.

2.2.8. Quản lý về An toàn lao động trong xây dựng công trình hạ tầng

** Quy trình thực tế về quản lý an toàn lao động của dự án Dải trung tâm thành phố:*

Việc tổ chức quản lý và thực hiện công tác an toàn lao động, vệ sinh môi trường và phòng chống cháy nổ đòi hỏi trách nhiệm của chủ đầu tư và các nhà thầu trong việc tổ chức một môi trường làm việc an toàn và sạch sẽ cho người lao động. Bên cạnh đó, những người lao động và những người có mặt trên công trường cũng cần có ý thức trong việc chú ý sự an toàn và vệ sinh nơi công trường. Điều này nhằm giảm thiểu các tai nạn, các sự cố đáng tiếc liên quan đến sức khỏe và tính mạng người lao động trên công trường.

Việc đảm bảo vệ sinh nơi công trường nhằm tạo điều kiện làm việc thoải mái cho công nhân, kỹ sư làm việc trên công trường, tránh gây khó chịu, mệt mỏi, đảm bảo sức khỏe cho mọi người.

Công tác thực hiện đảm bảo an toàn lao động, vệ sinh môi trường và phòng chống cháy nổ cũng đồng thời giúp đảm bảo tiến độ và chất lượng thi công của công trình.

Tại Công trường Dải trung tâm thành phố, các nhà thầu thi công thực hiện dự án là các đơn vị không sử dụng vốn ngân sách mà là các nhà doanh nghiệp. Vì vậy công tác quản lý an toàn của Ban quản lý dự án Khu vực chỉ là giám sát các nhà thầu có thực hiện đúng các tiêu chuẩn, quy định của pháp luật hiện hành. Và có các biện pháp xử lý đối với các nhà thầu nếu không chấp hành, hay thưởng với các nhà thầu làm tốt công tác này.

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

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

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

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

Người làm công tác chuyên trách về an toàn, vệ sinh lao động phải có chứng chỉ hành nghề theo quy định của pháp luật.

Công tác an toàn trong quá trình thi công công trình phải được đảm bảo. Trong quá trình triển khai dự án, nhà thầu thi công cần phải lập kế hoạch và các biện pháp an toàn cho người thi công trong công trình và các phương tiện hoạt động tại công trình.

Chủ đầu tư trực tiếp giám sát các hoạt động và biện pháp an toàn lao động, công trình trong quá trình thi công; có thể nhà thầu tư vấn để thực hiện công việc giám sát nêu trên.

Bảng 2.15: Bảng thống kê các thiết bị bảo hộ lao động trong dự án*ĐVT: triệu đồng*

TT	Nội dung các thiết bị BHLĐ	Năm 2014	Năm 2015
1	Găng tay	200	150
2	Khẩu trang hoạt tính	200	100
3	Ủng bảo hộ	200	150
4	Mũ bảo hộ	200	150
5	Trang phục BHLĐ	150	100

(Nguồn: Ban quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị)

Qua bảng số liệu 2.15 cho ta thấy BQL về an toàn lao động thống kê từ phía các chủ thầu về bảo hộ ATLĐ cho các công nhân thi công công trình. Qua bảng thống kê của BQL dự án ta thấy được sự chú trọng quan tâm đến mức độ ATLĐ thi công công trình của cán bộ quản lý dự án.

Thực trạng về an toàn lao động trong quá trình thi công dự án Dải trung tâm thành phố, BQLDA xác định quyền và trách nhiệm của các bên trong việc quản lý an toàn lao động, môi trường xây dựng, kế hoạch quản lý an toàn lao động, môi trường xây dựng; và có các biện pháp tuyên truyền, nhắc nhở, kiểm soát và đảm bảo an toàn lao động, thường xuyên tập huấn ATLĐ. Chính vì vậy trong suốt quá trình triển khai dự án, việc an toàn lao động trong thi công dự án luôn được đảm bảo, không xảy ra trường hợp nào bị tai nạn trong quá trình lao động sản xuất.

2.2.9. Quản lý về môi trường xây dựng công trình hạ tầng

** Quy trình thực tế về quản lý môi trường xây dựng Dải trung tâm TP*

Nhà thầu thi công xây dựng phải thực hiện các biện pháp bảo đảm về môi trường cho người lao động trên công trường và bảo vệ môi trường xung quanh, bao gồm có biện pháp chống bụi, chống ồn, xử lý phế thải và thu dọn hiện trường. Đối với những công trình xây dựng trong khu vực đô thị, phải thực hiện các biện pháp bao che, thu dọn phế thải đưa đến đúng nơi quy định. Phun nước, chống bụi cho các tuyến đường xung quanh công trường. Quá trình vận

chuyên vật liệu xây dựng, phế thải phải có biện pháp che chắn bảo đảm an toàn, vệ sinh môi trường.

Nhà thầu thi công xây dựng, chủ đầu tư phải có trách nhiệm kiểm tra giám sát việc thực hiện bảo vệ môi trường xây dựng, đồng thời chịu sự kiểm tra giám sát của cơ quan quản lý nhà nước về môi trường. Trường hợp không tuân thủ các quy định về bảo vệ môi trường thì chủ đầu tư, cơ quan quản lý nhà nước về môi trường có quyền đình chỉ thi công xây dựng và yêu cầu nhà thầu thực hiện đúng biện pháp bảo vệ môi trường.

Qua bảng số liệu 2.16 ta thấy thực trạng vấn đề về môi trường trong thi công xây dựng Dải trung tâm thành phố vẫn còn có các gói thầu chưa đảm bảo về quản lý môi trường trong xây dựng cụ thể như:

Bảng 2.17: Thực trạng về môi trường trong xây dựng Dự án đầu tư, cải tạo chỉnh trang khu vực dải trung tâm thành phố

Chỉ tiêu	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	So sánh					
					2014/2013		2015/2014		2016/2015	
					+/-	%	+/-	%	+/-	%
Số gói thầu đạt yêu cầu	4	5	3	2	1	125	-2	60	-1	66,7
Số gói thầu vi phạm	1	0	2	1	-1	-	2	-	-1	50
Số lần xử lý vi phạm (lần)	1	0	2	1	-1	-	2	-	-1	50

(Nguồn: Ban quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị)

Thực tế thi công tại công trường cho thấy, còn tình trạng công nhân không mặc bảo hộ, đá lát chưa gia công hoàn chỉnh được đưa đến công trường, nên khi thi công phải cưa, mài, dũa gây ra tiếng ồn, bụi ảnh hưởng đến môi trường và mỹ quan đô thị chủ yếu là các gói thầu 11,12, 13 và 14. Đặc biệt là gói thầu cải tạo lan can Hồ Tam Bạc và cải tạo hệ thống ga thoát nước toàn tuyến đã làm ảnh hưởng đến môi trường do khói bụi và tiếng ồn gây ra. Nguyên nhân chủ yếu là do chất lượng thi công của công nhân xây dựng còn hạn chế.

Như vậy công tác quản lý về môi trường xây dựng trong BQL công trình xây dựng phát triển đô thị có nhược điểm về kiểm tra, nhắc nhở cho các chủ thầu về giữ gìn môi trường thi công. Nguyên nhân chính do nguồn nhân lực dự án còn mỏng, chất lượng nguồn nhân lực còn hạn chế về trình độ chuyên môn nghiệp vụ.

2.3. Đánh giá chung về công tác quản lý dự án đầu tư cải tạo, chỉnh trang khu vực Dải trung tâm thành phố

2.3.1 Những thành tựu đã đạt được

Công tác quản lý dự án của BQL đã mang lại những hiệu quả nhất định cho dự án từ việc lên kế hoạch chuẩn bị dự án cho đến đi vào thực hiện dự án. Ban quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị đã căn cứ ý kiến chỉ đạo của Thành Ủy, HĐND, UBND thành phố khắc phục khó khăn đặc biệt là nguồn vốn để tổ chức triển khai dự án trọng điểm của thành phố năm 2013 với các biện pháp nhằm đảm bảo tiến độ, chất lượng của công trình; đã báo cáo, tham mưu với Thành Ủy, HĐND, UBND thành phố để chỉ đạo điều chỉnh một số hạng mục, vật liệu của dự án nhằm đáp ứng yêu cầu, mục tiêu của dự án, tạo chuyển biến tích cực về cảnh quan đô thị tại khu vực Dải Trung tâm thành phố, góp phần thực hiện tốt chủ đề “đô thị” năm 2013.

Qua quá trình nghiên cứu tìm hiểu về thực trạng công tác quản lý dự án tại BQL công trình xây dựng phát triển đô thị có thể thấy những năm qua BQL được sự giúp đỡ của chính phủ, các bộ, ban, ngành, địa phương, dưới sự lãnh đạo của ban chấp hành đảng bộ, ban giám đốc của BQL công tác quản lý dự án đã có những bước phát triển vượt bậc, hoàn thành toàn diện các nhiệm vụ kế hoạch đặt ra trong từng năm. Tuy vẫn còn một số gói thầu chậm tiến độ nhưng đa phần các gói thầu

khác trong kế hoạch của dự án đã triển khai đúng tiến độ, đảm bảo chất lượng.

Dự án Dải trung tâm thành phố mặc dù chậm so với kế hoạch đặt ra nhưng đã được đi vào hoạt động từ tháng 9 năm 2016.

BQL công trình xây dựng phát triển đô thị đã chấp hành thực hiện các quy định, trình tự thủ tục về quản lý đầu tư xây dựng theo Luật Xây dựng, Luật đấu thầu và các văn bản hướng dẫn theo từng thời điểm của dự án. Dự án đã được quan tâm bố trí vốn đáp ứng tiến độ thực hiện, tạo điều kiện thuận lợi cho Chủ đầu tư và các nhà thầu triển khai thực hiện dự án.

Công tác quản lý dự án tại BQL công trình xây dựng phát triển đô thị được thực hiện tương đối khoa học, đồng bộ, hoàn chỉnh, quy trình quản lý gọn nhẹ nhưng vẫn đảm bảo khối lượng công việc của dự án, đồng thời huy động tối đa nguồn nhân lực, kết hợp nhuần nhuyễn giữa nguồn lực bên trong và nguồn lực bên ngoài và thực hiện nghiêm túc tiêu chuẩn này cho các dự án mang lại những dự án có chất lượng cao dựa trên một nền tảng kinh nghiệm hoạt động nhiều năm trong lĩnh vực xây dựng. Bên cạnh đó có những cán bộ chủ chốt giàu kinh nghiệm, có trình độ chuyên môn vững vàng, các dự án do BQL thực hiện luôn đảm bảo kỹ thuật, tiêu chuẩn chất lượng, chi phí, tiến độ đáp ứng yêu cầu của công trình thi công, là đơn vị được tin tưởng khi được cấp ngân sách Nhà nước để triển khai các dự án xây dựng.

Kế hoạch thực hiện dự án tại BQL công trình xây dựng phát triển đô thị đạt được một số ưu điểm về trình tự công việc được thực hiện lần lượt theo từng hạng mục, kế hoạch đặt ra cũng sát với thời gian thực tế. Công tác lập kế hoạch đã đi sâu đi sát trong các khâu về thẩm định, lập tiến độ dự án thực hiện đúng theo quy định trong Quyết định đầu tư của dự án và Luật Đấu thầu và các văn bản pháp luật hiện hành.

Trong bước quản lý phạm vi dự án, Ban quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị đã xác định được phạm vi dự án hiệu quả, trọng tâm.

Công tác quản lý đấu thầu tại Ban quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị đề được thực hiện theo Luật đấu thầu và nghị định số 85/2009/NĐ – CP. Việc lựa chọn các nhà thầu hầu hết đều được BQL lựa chọn kỹ lưỡng đáp ứng yêu cầu về

chất lượng cho dự án. BQL dự án đưa ra yêu cầu đối với nhà thầu ở bước sơ tuyển để đảm bảo được lựa chọn được các nhà thầu đáp ứng được yêu cầu kỹ mỹ thuật của gói thầu. Các gói thầu về tư vấn có hình thức hợp đồng theo đơn giá và tỷ lệ phần trăm là phù hợp. Còn lại các gói thầu đấu thầu rộng rãi với hình thức hợp đồng theo đơn giá là phù hợp. Các gói thầu áp dụng hình thức chỉ định thầu sẽ rút ngắn được thời gian chuẩn bị dự án, tiết kiệm chi phí hơn khi tổ chức đấu thầu, đồng thời vận dụng được những tài liệu đã nghiên cứu ở bước lập dự án đầu tư và tiết kiệm chi phí.

Công tác quản lý chất lượng dự án tại BQL công trình xây dựng phát triển đô thị trong dự án cải tạo, chỉnh trang Dải Trung tâm thành phố đã có những chuyển biến tích cực, số lượng các gói thầu phải sửa chữa khá ít và được sửa chữa luôn trong quá trình thi công khi phát hiện ra sai sót

BQLDA xác định quyền và trách nhiệm của các bên trong việc quản lý an toàn lao động, môi trường xây dựng, kế hoạch quản lý an toàn lao động, môi trường xây dựng; và có các biện pháp tuyên truyền, nhắc nhở, kiểm soát và đảm bảo an toàn lao động, thường xuyên tập huấn ATLD. Chính vì vậy trong suốt quá trình triển khai dự án, việc an toàn lao động trong thi công dự án luôn được đảm bảo, không xảy ra trường hợp nào bị tai nạn trong quá trình lao động sản xuất.

2.3.2 Những hạn chế và nguyên nhân

*** Hạn chế**

- Công tác lập kế hoạch

BQL còn vướng mắc về phân chia các khối lượng công việc và ước tính thời gian thực hiện chưa đồng đều nhất là trong kế hoạch về GPMB.

Một số hạng mục nằm trong kế hoạch không được thực hiện như thay đổi gạch lát toàn tuyến đá xanh bằng đá Granite. Phát sinh thêm hạng mục ốp đá granite đài phun nước, chân cột cờ, điện chiếu sáng.; cải tạo các vườn hoa, quán hoa....

- Công tác quản lý phạm vi:

Một số khối lượng phát sinh ngoài phạm vi của dự án đó chính là Khu vực Hồ Tam Bạc, Khu vực Tượng đài Nữ tướng Lê Chân, Khu vực vườn hoa Nhà hát lớn cụ thể như ban đầu không có hạng mục tháo dỡ hàng rào vườn hoa Kim Đồng. Trong quá trình thi công Do hàng rào vườn hoa Kim Đồng đã xuống cấp và hình

thức cũng không phù hợp với các hạng mục hạ tầng kỹ thuật đô thị khác của Đài Trung tâm thành phố đã được cải tạo như hè, đèn điện chiếu sáng. Hay việc bổ sung thêm phạm vi lát đá trong tượng đài nữa tướng Lê Chân. Điều này cho thấy công tác quản lý phạm vi tại BQL dự án còn hạn chế trong tầm nhìn quy hoạch phạm vi cải tạo, chỉnh trang Đài Trung tâm thành phố.

- Công tác quản lý đấu thầu

Công tác quản lý đấu thầu tại BQL dự án còn có hạn chế về công tác mời thầu chưa thu hút được rộng rãi các nhà thầu, Đối với yêu cầu về thiết bị thi công nêu tại hồ sơ mời thầu, nhà thầu khi tham dự thầu có hợp đồng nguyên tắc thuê thiết bị nhưng do nhiều nguyên nhân dẫn đến khi trúng thầu không bảo đảm thiết bị thi công. Do BQL dự án chưa đưa ra yêu cầu các thiết bị thi công phải thuộc sở hữu của nhà thầu. Bên cạnh lợi ích rút ngắn thời gian trong việc chỉ định thầu thì nhược điểm của hình thức này là hình thức mua sắm công kém cạnh tranh nhất, khi thực hiện không đúng sẽ dẫn đến cơ chế xin – cho, tạo điều kiện cho tham nhũng, thất thoát ngân sách và giảm hiệu quả đầu tư, chất lượng công trình.

- Công tác quản lý chất lượng dự án

Công tác quản lý chất lượng dự án mà cụ thể là khâu khảo sát thực trạng, thiết kế chưa nghiên cứu sâu sát với thực tế; các đơn vị, cá nhân tham mưu, tư vấn lập dự án chưa nhận thức đầy đủ về ý nghĩa, tầm quan trọng và yêu cầu cao của dự án. hầu hết trong các năm triển khai dự án đều có những gói thầu có khối lượng phát sinh ngoài thiết kế mà chủ yếu là các gói thầu thi công công trình.

- Công tác quản lý chi phí dự án

công tác lập dự toán tại BQL công trình xây dựng phát triển đô thị còn hạn chế trong việc tính toán các chi phí phát sinh, các yếu tố tác động đến giá cả trong xây dựng công trình. Công tác lập dự toán còn mang tính chủ quan, chưa sát với thực tế của dự án.

- Công tác quản lý môi trường dự án

Công tác quản lý về môi trường xây dựng trong BQL công trình xây dựng phát triển đô thị có nhược điểm về kiểm tra, nhắc nhở cho các chủ thầu về giữ gìn môi trường thi công.

*** Nguyên nhân**

- Nguyên nhân chủ quan

Công tác lập kế hoạch tiến độ chưa bám sát công tác thực tiễn, chưa đánh giá được các tác động từ xã hội, kinh tế, tự nhiên và các đặc tính của từng dự án; Việc lập các kế hoạch quản lý: tiến độ, chất lượng công trình, nguồn lực tài chính thường bị tác động bởi ý kiến chủ quan của BQL. Do vậy thiếu tính chủ động của Ban quản lý dự án.

Cán bộ quản lý dự án chưa nêu cao tinh thần trách nhiệm trong quá trình giám sát nhà thầu thi công; Công tác lập kế hoạch và điều chỉnh sau khảo sát thi công còn chưa sát sao; Công tác giải phóng mặt bằng còn chậm do Ủy ban nhân dân quận Hồng Bàng chưa tổ chức di chuyển các hộ kinh doanh bán cá cảnh tại khu vườn hoa Nguyễn Du vì vậy Ban Quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị chưa tổ chức thực hiện thi công hoàn thiện tại khu vực này. Bên cạnh đó công trình thi công là cải tạo, chỉnh trang khu vực Dải trung tâm trên một phạm vi rộng nên việc thi công sẽ khó tránh khỏi việc một số gói thầu ảnh hưởng đến sinh hoạt của nhân dân, các phương tiện tham gia giao thông và các công trình khác trên mặt bằng thi công. Điều này cũng ảnh hưởng tới tiến độ của dự án.

Thêm nữa, công tác giám sát, quản lý của BQL dự án tới các chủ thầu chưa được hiệu quả, hầu hết các gói thầu chưa được thực hiện liền mạch do các nguyên nhân từ phía chủ thầu. Điều này cho thấy chất lượng giám sát, quản lý tiến độ thi công của Ban quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị còn chưa hiệu quả do nguồn nhân lực còn mỏng chất lượng chưa cao, một số cán bộ trẻ mới chuyển về còn thiếu kinh nghiệm quản lý dự án.

Trong quá trình chuẩn bị đầu tư và triển khai thi công, công tác thông tin, tuyên truyền chưa được quan tâm tương xứng với yêu cầu của một dự án quan trọng.

Nguồn nhân lực dự án còn mỏng, chất lượng nguồn nhân lực còn hạn chế về trình độ chuyên môn nghiệp vụ.

- Nguyên nhân khách quan:

Do khó khăn chung của Thành phố, nguồn vốn bố trí cho dự án vẫn chưa đáp ứng được so với tiến độ triển khai thực hiện dự án. Do đó cũng ảnh hưởng đến tiến độ thực hiện dự án, gây nên tình trạng nợ đọng trong xây dựng cơ bản và khó khăn rất lớn đối với nhà thầu về mặt tài chính.

Biến động của thời tiết, làm hỏng một số công trình đang thi công dở dang ảnh hưởng đến công tác quản lý chi phí của BQL dự án.

CHƯƠNG 3

HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ CẢI TẠO, CHỈNH TRANG KHU VỰC DẢI TRUNG TÂM THÀNH PHỐ TẠI BAN QUẢN LÝ CÔNG TRÌNH XÂY DỰNG PHÁT TRIỂN ĐÔ THỊ

3.1. Phương hướng quản lý dự án đầu tư của Ban quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị

3.1.1. Phương hướng chung

- Hoàn thiện các thủ tục hành chính và pháp lý trong công tác đầu tư xây dựng công trình của Nhà nước. Đơn giản hóa thủ tục hành chính, đẩy nhanh tiến độ xét duyệt, tạo điều kiện thuận lợi cho các chủ nhiệm điều hành dự án (BQL dự án) thực hiện công tác đầu tư và nhất là thực hiện dự án Dải Trung tâm thành phố giai đoạn II.

- Phát huy tinh thần sử dụng tiết kiệm ngân sách được giao. Lập kế hoạch hợp lý các khoản thu chi, quản lý sát sao việc rót vốn đảm bảo nguồn vốn được sử dụng hiệu quả.

- Cải thiện tiến độ thực hiện các dự án mà trọng tâm hướng đến là rút ngắn thời gian chuẩn bị đầu tư.

- Giải ngân đúng tiến độ tạo điều kiện cho các nhà thầu hoạt động với công suất cao nhất, nhanh chóng hoàn thành dự án.

- Trong mọi điều kiện, chất lượng của dự án luôn là yếu tố quan tâm hàng đầu. Do các dự án có tầm quan trọng cao, vốn lớn, đầu tư để sử dụng lâu dài nên chất lượng của dự án phải được đảm bảo nhằm phục vụ đắc lực cho các công tác của thành phố.

- Nâng cao trình độ chuyên môn của cán bộ nhân viên trong Ban quản lý, không ngừng cập nhật những quy định mới của Nhà nước cho cán bộ nhân viên để thực hiện đúng, tránh những vướng mắc trong quá trình thực hiện.

- Xây dựng được mối liên hệ mật thiết giữa các phòng Ban để quản lý một cách thống nhất.

- Xây dựng quy trình quản lý khoa học hiện đại tận dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật mới.

3.1.2. Phương hướng quản lý dự án đầu tư của Ban quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị cho dự án đầu tư, cải tạo chỉnh trang dải trung tâm thành phố

Trong giai đoạn 2 của dự án, BQL dự án và các đơn vị thi công cần áp dụng mọi biện pháp để đảm bảo chất lượng cao của công trình, tăng cường giám sát kỹ thuật thường xuyên, nhất là đối với thi công ốp lát hè, bó vỉa đảm bảo không long, vỡ sau khi đưa vào sử dụng, có biện pháp bảo vệ, chống mất mát cho hàng rào lan can...

Do đây là công trình công cộng, nơi tập trung đông nhân dân nhất là vào những ngày cuối tuần, những ngày lễ hội, nên cần khẩn trương tham mưu cho UBND thành phố hoàn thiện mô hình quản lý, phát huy đầy đủ vai trò của các cơ quan, đơn vị, chức năng chuyên môn để tiếp nhận, quản lý Dải Trung tâm sau khi hoàn thành nhằm bảo vệ và bảo dưỡng tốt công trình.

Tăng cường chú trọng việc đảm bảo an toàn cho người sử dụng, nhất là phải bổ sung ngay những giải pháp đảm bảo an toàn về điện của hệ thống, bố trí cảnh báo trơn trượt. Cần nghiên cứu, xem xét đưa thêm hình tượng “hoa phượng” vào hạng mục lát đá vỉa hè cho một số điểm thích hợp để tạo điểm nhấn đặc sắc, việc sơn hàng rào lan can nên lựa chọn màu sắc phù hợp.

Tăng cường công tác đảm bảo vệ sinh, môi trường thường xuyên trên công trường, hàng ngày phải thu dọn ngay rác thải xây dựng, cành cây; trong quá trình tập kết nguyên vật liệu, trồng cây, đào và vận chuyển đất gia công vật liệu tại công trình... phải hạn chế mức thấp nhất những ảnh hưởng xấu đến sinh hoạt của nhân dân và các hoạt động trên Dải Trung tâm.

Làm tốt công tin truyền thông thường xuyên, kịp thời về dự án tới các cơ quan, đơn vị và nhân dân tạo sự đồng thuận và ủng hộ cao cho việc triển khai dự án.

3.2. Một số biện pháp hoàn thiện công tác quản lý dự án đầu tư, cải tạo chỉnh trang khu vực dải trung tâm thành phố tại Ban quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị

3.2.1. Hoàn thiện công tác lập kế hoạch dự án

Như đã trình bày ở trên, công tác lập kế hoạch của dự án là một khâu then

chốt của dự án tuy nhiên công tác này chưa đi sát với thực tế, chi phí thực hiện trạng so với kế hoạch cấp vốn giải ngân.

BQL cần xây dựng kế hoạch phân bổ nguồn vốn đầy đủ với các hạng mục của dự án.

Nâng cao công tác thiết kế sát với thực tế mặt bằng và điều kiện hạ tầng xây dựng bằng cách khảo sát và thăm dò trước khi thiết kế các hạng mục công trình.

Không nên để các kế hoạch chỉ là những suy nghĩ chủ quan của các nhà tư vấn, BQL cần có một hội đồng thẩm định các kế hoạch, hiệu quả của các kế hoạch, ngay cả khi các kế hoạch đó được công ty thuê bên thứ ba làm, thì cũng cần sát sao các kế hoạch đó, sao cho các kế hoạch luôn phù hợp với yêu cầu của BQL, mang tính khách quan chứ không chủ quan duy ý chí.

Cần có những định hướng và biện pháp thực hiện khi các dự án là dự án nhà nước. Công tác lập kế hoạch BQL phải làm theo một chuẩn mực với những thông số đã quyết định. BQL cần linh hoạt hơn trong các dự án của nhà nước. Giảm thiểu những tác động của các yếu tố thị trường tới các kế hoạch của dự án. Bằng cách thực hiện nghiên cứu thị trường, dự đoán các thay đổi của thị trường trong thời gian sắp tới, những biến động ảnh hưởng tới dự án. Dự trù những thay đổi đó ngay cả trong các kế hoạch được lập. Để đảm bảo tính phù hợp hơn nữa của các kế hoạch khi thực hiện trong thực tế.

Xây dựng hệ thống thông tin quản lý chất lượng phục vụ đắc lực cho công tác quản lý dự án. Về thông tin nội bộ, cần phải có sự tập trung trong lưu trữ các thông tin của dự án, các số liệu thống kê phải nhanh chóng được tổng hợp và phân tích theo các tiêu chí khác nhau, báo cáo nhanh để nhanh chóng ra các quyết định can thiệp khi có các vấn đề phát sinh.

Về thông tin từ bên ngoài: Cần phải đa dạng hóa thông tin. Không chỉ thu thập thông tin từ Tư vấn giám sát, nhà thầu mà còn thu thập các thông tin từ Bộ Tài Chính, Bộ kế hoạch đầu tư, Bộ Xây dựng, Kho Bạc Nhà nước, tham khảo thông tin và kinh nghiệm quản lý từ BQL dự án của các Ban ngành khác.

Cần giảm thiểu tính thụ động của cán bộ thực hiện dự án đối với các kế hoạch được lập. Đối với các dự án nhà nước BQLDA cần cho các cán bộ tiếp cận

với các kế hoạch của dự án sớm hoặc có thể tham gia là một phần nhân sự lập kế hoạch, hiểu được những khâu, các bước, các yêu cầu của dự án, những mục tiêu của dự án, tham gia vào các bước lập kế hoạch giúp cán bộ quản lý hiểu về dự án hơn và thực hiện các bước quản lý tốt hơn.

- Thực hiện tốt nhiệm vụ thẩm tra tổng mức đầu tư hoặc điều chỉnh lại tổng mức đầu tư ở giai đoạn lập dự án đầu tư; thẩm tra thẩm định tổng dự toán của dự án hoặc điều chỉnh bổ sung dự toán ở giai đoạn lập thiết kế các hạng mục, thẩm định dự toán hạng mục công trình đảm bảo về tiến độ và chất lượng công tác thẩm tra, thẩm định. Trong đó cụ thể những công trình sau:

Nâng cao nghiệp vụ định giá xây dựng (cử cán bộ đi học khoá học đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ định giá xây dựng).

Đẩy nhanh tiến độ công tác lập đề cương khảo sát, lập dự án đầu tư XDCT, công tác thẩm định kỹ thuật - dự toán, tổ chức lựa chọn nhà thầu các dự án trong giai đoạn chuẩn bị đầu tư.

3.2.2. Hoàn thiện công tác quản lý phạm vi dự án

Xây dựng hệ thống thông tin quản lý chất lượng phục vụ đắc lực cho công tác quản lý thông tin dự án

Về thông tin nội bộ, cần phải có sự tập trung trong lưu trữ các thông tin của dự án, các số liệu thống kê phải nhanh chóng được tổng hợp và phân tích theo các tiêu chí khác nhau, báo cáo nhanh để nhanh chóng ra các quyết định can thiệp khi có các vấn đề phát sinh.

Về thông tin từ bên ngoài: Cần phải đa dạng hóa thông tin. Không chỉ thu thập thông tin từ Tư vấn giám sát, nhà thầu mà còn thu thập các thông tin từ Bộ Tài Chính, Bộ kế hoạch đầu tư, Bộ Xây dựng, Kho Bạc Nhà nước, tham khảo thông tin và kinh nghiệm quản lý từ BQL dự án của đơn vị khác.

BQLDA có một bộ phận phòng ban thực hiện nghiên cứu và cập nhật các quy định của nhà nước đó là phòng ứng dụng khoa học công nghệ hỗ trợ các phòng ban chuyên môn. Tuy nhiên, việc phát huy khả năng của phòng ban này chưa thực sự có hiệu quả đối với các dự án. Vì vậy BQL cần thực hiện kết nối, liên kết các công việc của ban quản lý dự án với phòng ứng dụng KH-CN của BQL. Như thế các

thông tư, nghị định, văn bản hướng dẫn của nhà nước liên quan tới dự án được ban quản lý dự án cập nhật kịp thời, ban pháp chế sẽ làm nhiệm vụ giải thích các quy định phù hợp với dự án đang thực hiện, cập nhật các quy định mới của nhà nước liên quan tới dự án một cách kịp thời. Và thực hiện nghiên cứu dự án sao cho phù hợp với các quy định của nhà nước

Phòng ứng dụng KHCN của BQLDA nên hoạt động một cách có hiệu quả hơn, không chỉ dừng lại ở việc cập nhật các thông tin liên quan tới dự án mà cần phân tích các điều kiện của dự án liên quan tới các quy định của nhà nước, những thay đổi trong dự án khi các quy định của nhà nước thay đổi, BQL cần có những phân tích các tác động tới dự án, những thay đổi đó ảnh hưởng như thế nào tới dự án.

Phòng ứng dụng KHCN hỗ trợ các phòng ban chuyên môn cần nhiều nguồn lực có chuyên môn và kinh nghiệm hơn nữa để cập nhật các thông tin về các quy phạm dự án, phân tích các tác động tới dự án và phối hợp với ban quản lý dự án và các phòng ban chức năng khác điều chỉnh các thay đổi của dự án phù hợp với quy định của nhà nước.

Đồng thời cần thực hiện tốt hơn nữa chức năng bảo vệ các công trình dự án của mình khi xảy ra tranh chấp với các nhà thầu hay khiếu nại của người dân đối với công trình của dự án. Vì vậy, nhân sự của phòng hỗ trợ phải theo sát các công trình, hạng mục của dự án, hiểu rõ về dự án.

3.2.3. Hoàn thiện công tác quản lý đấu thầu.

Đối với công tác đấu thầu để mang lại hiệu quả tốt cho các dự án, cần có một cơ chế đấu thầu, các quy trình đấu thầu rõ ràng, quy chuẩn cho các dự án. BQLDA nên lập các kế hoạch cho công tác đấu thầu chọn nhà thầu thực hiện thi công các hạng mục công trình trong dự án.

BQLDA đã có phòng ban chuyên thực hiện các công tác đấu thầu cho các dự án. Tuy nhiên, năng lực các cán bộ nhân viên thực hiện công tác đấu thầu còn hạn chế, chưa chuyên nghiệp. Vì vậy ngoài việc nâng cao chất lượng của công tác lập kế hoạch đấu thầu, nghiên cứu hồ sơ mời thầu, chấm điểm lựa chọn nhà thầu, các công tác liên quan đến hoạt động đấu thầu phải được thực hiện đầy đủ và theo

trình tự. Ban quản lý cần cử các cán bộ thực hiện công tác đấu thầu đi học tập các lớp chuyên sâu về công tác đấu thầu.

Cần cập nhật đầy đủ và kịp thời các quy định của nhà nước liên quan tới đấu thầu xây dựng dự án. Để hoàn thiện công tác đấu thầu và quy trình đấu thầu. Các hướng dẫn mở thầu, lựa chọn nhà thầu, thông báo nhà thầu trúng tuyển. Đặc biệt đối với dự án nhà nước thì công tác đấu thầu càng phải chặt chẽ hơn bởi được thực hiện dưới sự giám sát của các cơ quan chức năng có thẩm quyền đối với dự án. Vì vậy các thông tư nghị định của chính phủ, Bộ xây dựng hay Bộ kế hoạch đầu tư về đấu thầu cần được cán bộ của BQLDA nghiên cứu và áp dụng.

Xây dựng chuẩn mực trong công tác chấm điểm và đánh giá nhà thầu tham gia dự thầu. Khi chấm thầu các tiêu chí chấm thầu phải được công khai cho các nhà thầu, công bố nhà thầu trúng thầu. Công tác chấm thầu phải công bằng cho tất cả các nhà thầu, thực hiện một cách kỹ lưỡng, tạo điều kiện tìm ra được những nhà thầu phù hợp hơn với dự án. Quản lý đấu thầu của dự án là phải thực hiện liên tục và dưới sự giám sát của Ban giám đốc của BQLDA. Khi tìm được các nhà thầu phù hợp công ty cần kí kết hợp đồng với các điều khoản ràng buộc. Yêu cầu nhà thầu lập biện pháp thi công, tiến độ thi công tổng thể và chi tiết cho từng công việc mà nhà thầu làm. Sau đó nhà thầu phải trình trưởng ban Ban quản lý và Ban giám đốc duyệt biện pháp và tiến độ thi công thi mới được thực hiện. Quy trình này sẽ giúp BQLDA kiểm soát công trình dễ dàng và chính xác hơn.

Nâng cao chất lượng công tác thẩm định dự án đầu tư xây dựng, thẩm định hồ sơ thiết kế. Đồng thời, tăng cường công tác thanh tra, kiểm tra công tác quản lý chất lượng đối với cơ quan, tổ chức, cá nhân của các bên mời thầu tham gia hoạt động xây dựng và kiểm tra chất lượng các công trình xây dựng. BQL cần ngăn chặn kịp thời những hành vi có biểu hiện tiêu cực; kiên quyết xử lý những hành vi vi phạm bằng các hình thức, như: Cảnh cáo, phạt tiền, đăng tải công khai nội dung sai phạm trên phương tiện thông tin đại chúng, hạn chế hoặc cấm tham gia hoạt động xây dựng, thu hồi đăng ký kinh doanh (đối với tổ chức) hoặc thu hồi chứng chỉ hành nghề, đình chỉ hoạt động xây dựng (đối với cá nhân). BQL chủ trì, phối hợp với các sở quản lý công trình xây dựng chuyên ngành, rà soát lại chứng chỉ

hành nghề, năng lực hoạt động xây dựng; tổ chức kiểm tra, sát hạch, cấp chứng chỉ hành nghề hoạt động xây dựng, cấp chứng chỉ năng lực hoạt động xây dựng đối với tổ chức đấu thầu. Tăng cường công tác hướng dẫn, tập huấn cho các cán bộ nhân viên về các quy định trong đấu thầu; tổ chức kiểm tra, giám sát hoạt động đấu thầu.

BQL cần phối hợp với các Sở Ban ngành, cơ quan chức năng và đơn vị quản lý công trình xây dựng chuyên ngành kiểm tra chất lượng hạng mục công trình đang thi công. Đồng thời, báo cáo kịp thời, đầy đủ các nội dung theo yêu cầu quản lý của UBND thành phố và Bộ Xây dựng. Kiến nghị những nội dung còn vướng mắc để các sở, ngành có kế hoạch tổ chức tập huấn hoặc có văn bản hướng dẫn. Chỉ đạo và phối hợp với UBND cấp quận huyện, tăng cường công tác tuyên truyền, vận động và hỗ trợ để các chủ đầu tư, các nhà thầu có môi trường làm việc thuận lợi; bảo đảm an ninh trật tự trên địa bàn, tổ chức thực hiện tốt công tác giám sát cộng đồng, tham gia kịp thời công tác hỗ trợ và giải quyết sự cố trên địa bàn.

BQL tăng cường công tác giám sát cộng đồng, công tác kiểm tra hiện trường để theo dõi, kiểm soát tiến độ, chất lượng, an toàn, vệ sinh lao động.

Nâng cao năng lực, thực hiện đầy đủ, nghiêm túc các quy định để lựa chọn các đơn vị tư vấn, nhà thầu xây dựng có đủ năng lực tài chính, thiết bị, nhân lực; đưa vào thương thảo hợp đồng nội dung xử phạt nếu nhà thầu vi phạm chất lượng, tiến độ của dự án... Giải quyết các tồn tại, vướng mắc và những kiến nghị của nhà thầu nhằm tháo gỡ khó khăn, tạo điều kiện cho nhà thầu thực hiện tốt các cam kết về tiến độ, chất lượng công trình xây dựng. Các đơn vị tư vấn xây dựng (khảo sát, thiết kế, quản lý dự án, giám sát thi công...) chấn chỉnh về tổ chức và hoạt động để đáp ứng các yêu cầu về quản lý chất lượng các công trình xây dựng kết cấu hạ tầng; bảo đảm chất lượng sản phẩm và các dịch vụ tư vấn, xây dựng hệ thống quản lý chất lượng chặt chẽ. BQL cần bố trí đủ cán bộ giám sát có năng lực hành nghề phù hợp với cấp và loại công trình, nắm vững quy trình, kỹ thuật thi công; bảo đảm thời gian giám sát thường xuyên, liên tục. Kiểm tra lại bản vẽ thiết kế, chỉ dẫn kỹ thuật, hồ sơ mời thầu, các điều khoản hợp đồng. Tuân thủ hợp đồng thi công xây lắp, hồ sơ dự thầu, hồ sơ thiết kế xây dựng và các quy định của pháp luật về quản lý chất lượng công trình xây dựng.

3.2.4. Hoàn thiện công tác quản lý tiến độ dự án

Công việc tiên quyết để đẩy nhanh tiến độ dự án đó là nâng cao công tác giải phóng mặt bằng cụ thể như sau:

BQL công trình xây dựng phát triển đô thị tổ chức giao ban hàng ngày tại công trường để kịp thời tháo gỡ khó khăn, vướng mắc và giải quyết mối quan hệ phối hợp giữa các nhà thầu, giám sát các nhà thầu thực hiện các chức năng nhiệm vụ theo hợp đồng đã ký, thực hiện các biện pháp thi công theo hồ sơ dự thầu nhằm đảm bảo tiến độ đã duyệt và chất lượng thi công công trình theo quy định.

BQL dự án cùng các nhà thầu cần phải tổ chức giao ban hàng tuần tại công trình để nắm tình hình, kiểm tra, giám sát tiến độ, chất lượng thi công các gói thầu theo hồ sơ thiết kế kỹ thuật đã duyệt và tiến độ theo sự chỉ đạo của UBND thành phố. Đồng thời phát hiện và chấn chỉnh kịp thời các sai sót trong công tác tổ chức thi công các gói thầu nhằm đảm bảo tiến độ và chất lượng thi công các công trình, chủ động giải quyết khó khăn vướng mắc theo thẩm quyền, các vấn đề vượt thẩm quyền phải kịp thời đề xuất biện pháp giải quyết, tổng hợp lập báo cáo hàng tuần gửi về UBND thành phố.

BQL cần đổi mới tuyên truyền, tích cực phổ biến, giáo dục chính sách, pháp luật đất đai đến các cơ sở địa phương. Cần làm cho tất cả các cán bộ, người lao động tham gia trực tiếp triển khai dự án hiểu rõ tầm quan trọng đặc biệt của dự án, là điểm nhấn trong chỉnh trang mỹ quan, văn minh đô thị, có yêu cầu cao của công trình làm đẹp thành phố; về yêu cầu đảm bảo sự bền vững, lâu dài của dự án được tập trung đầu tư lớn trong bối cảnh gặp rất nhiều khó khăn về ngân sách, đây là dự án thu hút sự quan tâm chú ý cao của các cán bộ, đảng viên, cử tri thành phố. Từ đó xác định rõ trách nhiệm, tạo sự thống nhất cao từ lời nói đến hành động, thể hiện được quyết tâm cao độ, vượt qua mọi khó khăn để thực hiện tốt dự án.

Công tác tuyên truyền phải được xác định là khâu then chốt nhằm nâng cao nhận thức và ý thức của người có đất bị thu hồi, đất trong dự án. Do đó, cần tăng cường sự phối hợp của các cấp ủy đảng, các cấp chính quyền, các tổ chức quần chúng trong hệ thống chính trị từ cơ sở đến thành phố tuyên truyền bằng nhiều hình thức tới toàn thể cán bộ đảng viên, nhân dân, đến từng thôn xóm, đến từng tổ dân cư

về nhu cầu sử dụng đất, cơ cấu lại quỹ đất phục vụ cho sự nghiệp phát triển kinh tế của thành phố, hiệu được chủ trương, đường lối, chính sách pháp luật của Nhà nước và ý nghĩa, sự cần thiết phải thu hồi đất để thực hiện các công trình phát triển kinh tế- xã hội. Đẩy mạnh công tác tuyên truyền phổ biến pháp luật nhất là Luật Đất đai, các Nghị định Chính phủ, Thông tư hướng dẫn của các bộ, ngành hướng dẫn thi hành pháp luật đất đai, các chính sách bồi thường, hỗ trợ tái định cư. Tuyên truyền, vận động, thuyết phục bằng nhiều hình thức tới các đối tượng có đất bị thu hồi, trước hết là những cán bộ, đảng viên, quần chúng gương mẫu nhận thức rõ trách nhiệm, nghĩa vụ và quyền lợi trong việc chấp hành chủ trương thu hồi đất của Nhà nước.

BQL cần xây dựng đội ngũ báo cáo viên, tuyên truyền viên mạnh có kiến thức pháp luật, làm nòng cốt cho công tác tuyên truyền, thực hiện việc bồi thường, giải phóng mặt bằng, phát hành các loại tài liệu tuyên truyền gọn nhẹ, dễ đọc, dễ hiểu tới tận tay người dân ở những khu vực triển khai dự án.

BQL cần tăng cường kết hợp chặt chẽ ngay từ đầu với chính quyền địa phương và tổ chức làm công tác bồi thường, tổ chức tư vấn thực hiện đầy đủ quy trình công khai, minh bạch để khắc phục hạn chế đến mức thấp nhất những thắc mắc, khiếu kiện của người có đất bị thu hồi.

Tiến độ là một trong 3 mặt của một dự án. Do đó, đảm bảo tiến độ là một trong 3 mục tiêu quan trọng của quản lý dự án. Để các dự án đang thực hiện tại BQL dự án đảm bảo được tiến độ thực hiện thì trước hết phải đẩy nhanh tiến độ của công tác chuẩn bị đầu tư. Để làm được điều đó, BQL dự án cần chú trọng vào các công tác sau:

- Phân tích lựa chọn kỹ lưỡng các phương án trước khi lựa chọn. Tránh tình trạng đi vào thực hiện mới phát sinh những bất cập phải thay đổi lại phương án thực hiện.

- Lập kế hoạch chi tiết về tiến độ cho từng giai đoạn, từng công việc và phải đảm bảo thực hiện. Lập kế hoạch phải được kết hợp với công tác dự báo. Dự báo trước những bất lợi có thể xảy ra làm ảnh hưởng đến tiến độ dự án nhằm có phương án phòng bị trước

- Đề nghị đẩy nhanh tiến độ trình duyệt

- Xác định các công việc có thể làm đồng thời, các công việc ưu tiên. Báo cáo định kỳ tiến độ công việc, xác định đâu là điểm gây chậm tiến độ, cần tập trung vào các công tác nào ngay để giải quyết vấn đề cụ thể như phối hợp chặt chẽ với các Sở Ban ngành của các quận huyện có liên quan để đẩy nhanh tiến độ giải phóng mặt bằng.

- Đảm bảo chất lượng công tác đấu thầu: nên tổ chức đấu thầu mở rộng để có thêm nhiều lựa chọn. Việc lựa chọn nhà thầu không những dựa trên phương án kinh

tế kỹ thuật đề xuất từ phía nhà thầu mà còn dựa vào uy tín của nhà thầu. Do BQL đã có kinh nghiệm lâu năm trong việc quản lý các dự án đầu tư xây dựng công trình, đã có kinh nghiệm hợp tác với các nhà thầu khác nhau nên có thể đánh giá được phần nào uy tín của các nhà thầu. Để làm được điều này, sau mỗi dự án nên có đánh giá xếp loại nhà thầu. Những nhà thầu đã có lịch sử hợp tác lâu dài, đảm bảo chất lượng, tiến độ tốt trong các dự án đã tham gia có thể chỉ định thầu đối với các dự án quy mô nhỏ.

- Lựa chọn tư vấn giỏi, phối hợp chặt chẽ với tư vấn giám sát để đảm bảo khắc phục nhanh các sự cố thi công hoặc để đơn đốc đơn vị thi công đảm bảo đúng tiến độ.

- Lập kế hoạch điều phối nguồn nhân lực, yêu cầu các công ty thi công các công trình hạng mục lập tiến độ kế hoạch điều phối nguồn nhân lực.

- Tổ chức họp hàng tháng với các bên bao gồm: BQL, tư vấn giám sát, nhà thầu.

- Thường xuyên giám sát, kiểm tra đơn đốc các nhà thầu về tiến độ và chất lượng công trình. Đồng thời có hình thức chế tài rõ ràng đối với các sai phạm.

- Hướng dẫn, kiểm tra đơn đốc từ công tác khảo sát địa hình địa chất, thực hiện bản vẽ thi công. Kiểm tra các nhà thầu thi công tư vấn thiết kế thực hiện các quy định về quản lý chất lượng công trình, các quy định về hồ sơ nhật ký thi công, quy định về nghiệm thu lấy mẫu kiểm tra...và các nhiệm vụ khác đã được cụ thể hoá trong điều lệ hoạt động của Ban quản lý dự án.

3.2.5. Hoàn thiện công tác quản lý chất lượng dự án

Chất lượng công trình là một trong những mục tiêu quan trọng của dự án, nó quyết định tới uy tín của BQLDA. Vì vậy, BQLD cần quan tâm tới chất lượng các dự án hơn nữa. Luôn cập nhật các quy định của Nhà nước về chất lượng công trình, có các cuộc điều tra tổng thể nhu cầu của khách hàng tiềm năng với các sản phẩm của BQLDA. Giám sát đôn đốc các nhà thầu thi công thực hiện theo đúng chất lượng của dự án đã đề ra.

Với mỗi dự án khi bắt đầu đi vào thực hiện cần thành lập một tổ chuyên giám sát chất lượng dự án, có các báo cáo kịp thời khi có những thay đổi ảnh hưởng tới chất lượng dự án.

Cần đầu tư hệ thống trang thiết bị phục vụ cho quá trình giám sát chất lượng, có như thế thì chất lượng công trình mới đạt hiệu quả cao.

Thực hiện nghiệm thu thanh quyết toán công trình chính xác và kịp thời

BQLDA cần lên kế hoạch nghiệm thu các công việc, các hạng mục công trình của dự án trước khi thực hiện dự án một cách chi tiết, chặt chẽ và kịp thời để đảm bảo cho các khâu tiếp theo của dự án được thực hiện đúng tiến độ. BQLDA cũng cần có hướng và những sự chủ động nhiều hơn nữa trong công tác nghiệm thu công trình để dự án được đi theo đúng tiến độ và ý đồ của chủ đầu tư.

Công tác nghiệm thu thường phải có đầy đủ chủ đầu tư, nhà thầu, tư vấn giám sát và các cơ quan chức năng vì vậy trước khi thực hiện nghiệm thu công trình chủ đầu tư cần có thông báo bằng văn bản tới các bộ phận có liên quan.

Nghiệm thu công trình là khâu cuối cùng trong thực hiện dự án, quyết định toàn bộ kết quả của dự án vì vậy công tác nghiệm thu cần chính xác, trung thực và khách quan hơn nữa.

Hoàn thiện công tác giám sát, kiểm soát thi công công trình

Công trình khi được thi công tức là các kế hoạch trên giấy tờ đã được đưa vào thực tế để thực hiện. Những yêu cầu về chất lượng, chi phí công trình có được thi công thực hiện như các kế hoạch của dự án yêu cầu hay chưa? Để đạt được điều này BQLDA cần thực hiện tốt khâu giám sát, kiểm soát thi công công trình.

Để thực hiện tốt kiểm soát thi công công trình BQLDA phải có sự phân cấp

nhiệm vụ rõ rệt cho các bộ trong ban quản lý cũng như nhân sự của các phòng ban khác. Các công việc như quản lý hồ sơ pháp lý, thực hiện thi công, nghiệm thu công trình, thanh quyết toán vốn... tất cả các công tác này BQLDA phải phân cấp rõ ràng, nhiệm vụ cho các phòng ban và nhân sự của các phòng ban đó, để không có sự chồng chéo hay không hiểu nhau trong công tác giám sát.

Ban quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị cần yêu cầu đơn vị thi công, tư vấn giám sát và cán bộ giám sát của BQL nâng cao trách nhiệm cá nhân, trách nhiệm tập thể, kiểm tra, kiểm soát chặt chẽ trong công tác nghiệm thu vật tư vật liệu, nâng cao công tác quản lý chất lượng, giám sát chặt chẽ, có biện pháp cương quyết đối với các sai phạm từ phía nhà thầu thi công, yêu cầu nhà thầu thi công chấp hành nghiêm quy trình nghiệm thu đã được thông nhất, chấn chỉnh, giáo dục cán bộ công nhân lao động, thay thế các cán bộ kỹ thuật thiếu trách nhiệm, năng lực kém, tuyển chọn công nhân lành nghề thi công, bố trí bộ phận kiểm soát chất lượng. Yêu cầu tư vấn giám sát phải có kết luận về sự phù hợp hay không đối với yêu cầu vật tư, thiết bị so với hồ sơ thiết kế và mẫu đã được lựa chọn, thực hiện theo trách nhiệm, quyền hạn mà pháp luật quy định, cương quyết không để nhà thầu thi công làm ẩu, không đảm bảo kỹ mỹ thuật; tăng cường công tác kiểm tra giám sát để dự án đưa vào sử dụng đạt hiệu quả cao, đảm bảo kỹ mỹ thuật và chất lượng công trình theo thiết kế đã duyệt.

Công tác giám sát chất lượng của BQLDA phải đảm bảo các yêu cầu sau: giám sát vật tư theo yêu cầu thiết kế của dự án, xem xét kỹ lưỡng các công việc phát sinh ngoài thiết kế của dự án, tính toán khối lượng thi công nhà thầu đã hoàn thành theo thời gian hoặc theo các giai đoạn của dự án, tính toán khối lượng phát sinh trình chủ đầu tư phê duyệt, thực hiện tốt thanh quyết toán công trình.... Tất cả các công tác trên giúp cho việc giám sát chất lượng đạt hiệu quả cao.

Bên cạnh đó, ban quản lý dự án cần phải tổ chức tốt các khâu giám sát trong các năm qua chưa quan tâm thực sự như: tổ chức giám sát môi trường xây dựng, tổ chức giám sát an toàn lao động và vệ sinh môi trường trên công trường xây dựng. Tuy nhìn bề nổi các hoạt động giám sát ngày không mấy quan trọng, nhưng nếu xét trên toàn dự án thì giám sát tốt môi trường thi công, an toàn vệ sinh đối với môi

trường xây dựng của công trình giúp các khâu khác của dự án được thực hiện tốt hơn, cùng với đó là an toàn công trình và môi trường xây dựng cũng phải thực hiện theo các quy định của nhà nước vì vậy công tác giám sát này lại phải thực hiện tốt và nghiêm túc hơn.

Thêm một điều nữa làm công tác giám sát dự án không đạt hiệu quả là sự tách biệt của các bộ phận khi thực hiện quản lý dự án, giảm thiểu sự tách biệt giữa tài chính được duyệt của chủ đầu tư và thanh quyết toán công trình, không có sự chênh lệch giữa các yếu tố này sẽ làm cho dự án thực hiện theo các yêu cầu của dự án. Những cán bộ thực hiện thanh quyết toán công trình cần biết rõ về các phương án tài chính của dự án để thực hiện quyết toán đúng.

BQLDA cần có những hướng giải quyết và thay đổi dự án khi các quy phạm pháp luật của Nhà nước có liên quan tới thi công công trình thay đổi. Khi các quy phạm của Nhà nước thay đổi trong quá trình dự án thi công thì việc thi công xây dựng công trình sẽ bị gián đoạn với những yêu cầu khác để phù hợp hơn với quy định của Nhà nước. Giám sát thi công công trình cần phải linh hoạt các khâu khi các nhà thầu có sự thay đổi trong thi công hay tiến độ cũng như trình tự công việc, việc giám sát thi công cũng phải nắm bắt được những thay đổi và giám sát theo các thay đổi đã được phê duyệt đó. Công tác giám sát thi công cần linh hoạt trong khi thực hiện công việc của mình và hướng điều chỉnh của chủ đầu tư cũng như nhà thầu, cần có các báo cáo kịp thời các thay đổi của dự án với chủ đầu tư.

3.2.6. Hoàn thiện công tác quản lý chi phí dự án

Tài chính của dự án là một yếu tố quan trọng trong khi thực hiện dự án. Để đảm bảo tính hiệu quả của công tác tài chính thì cần thực hiện kế hoạch tài chính phù hợp, không chồng chéo các khâu với nhau, thực hiện nghiệm thu thanh quyết toán các hạng mục công trình kịp thời.

Đối với giai đoạn nghiệm thu và bàn giao công trình BQLDA phải lên kế hoạch nghiệm thu từng hạng mục công trình một cách chi tiết chặt chẽ đồng thời thanh toán và cung ứng vốn kịp thời tạo điều kiện thuận lợi cho việc thực hiện những công việc tiếp theo. Thực hiện công tác nghiệm thu các hạng mục của dự án phải được thực hiện một cách kịp thời và có bài bản, để đảm bảo công tác nghiệm

thu không tốn nhiều thời gian và chi phí cũng như không ảnh hưởng tới tiến độ và chi phí của dự án. Nghiệm thu công trình hạng mục của dự án có quy trình và các tiêu chuẩn để thực hiện nghiệm thu theo các tiêu chuẩn đó.

Ban quản lý dự án đưa ra thống nhất công tác chuẩn bị cho đội thi công như: Quy trình nghiệm thu vật liệu đầu vào, phóng tuyến, định vị; Trách nhiệm của công nhân thi công trên công trường: Thực hiện theo đúng yêu cầu của chỉ huy trưởng công trình, tư vấn giám sát đảm bảo chất lượng trong quá trình thi công; Nâng cao vai trò, trách nhiệm của công nhân lao động trong việc đảm bảo chất lượng sản phẩm do mình tạo ra, phân tích ý nghĩ và giao trách nhiệm cho công nhân thi công trên công trình Dải trung tâm thành phố từ khâu chọn lựa đầu vào đến khâu hoàn thành từng viên đá lát theo đúng yêu cầu kỹ thuật, nghiêm cấm việc làm ẩu, thiếu ý thức trách nhiệm, không tuân thủ các yêu cầu về quản lý chất lượng. Phát huy ý thức tự giác, tự chịu trách nhiệm của cán bộ, công nhân trên công trường và nêu rõ các hình thức thưởng phạt đối với công nhân trên công trường.

Bên cạnh đó là cần điều tra thực tế và giám sát thi công chặt chẽ để đảm bảo tài chính của dự án được thực hiện theo các chuẩn mực và quy định đối với dự án. Khi điều tra thực tế được thực hiện tốt thì các kế hoạch sẽ sát với thực tế hơn, Tài chính của dự án dự trù cũng phù hợp không có sự sai khác nhiều với thực tế. Cùng với đó việc giám sát thực hiện công trình một cách chặt chẽ đảm bảo quá trình thi công dự án các chi phí không vượt quá nhiều những yêu cầu cho phép.

Thêm vào đó BQLDA cần có hướng xử lý các ảnh hưởng bên ngoài thị trường đối với tài chính của dự án như giá xây dựng tăng trong thời gian thực hiện dự án so với thời gian lập kế hoạch. Nâng cao công tác quản lý giá xây dựng tốt sẽ giúp BQLDA có được lợi thế trong công tác điều chỉnh giá một cách nhanh chóng và kịp thời khi có sự thay đổi làm ảnh hưởng tới chi phí của dự án đang thực hiện. Nếu công tác quản lý giá xây dựng BQLDA có thể làm tốt thì việc thực hiện dự án sẽ dễ dàng hơn, các thay đổi của dự án sẽ được xử lý nhanh hơn. Bên cạnh đó là những thay đổi của nhà nước về các quy định liên quan tới tài chính của dự án như những quyết định về chi phí quản lý, giá xây dựng, chi phí xây dựng có những thay

đổi liên quan tới dự án thì phải xử lý kịp thời. Tất cả các yếu tố bên ngoài tác động tới dự án nếu được xử lý kịp thời và đúng cách cũng sẽ không ảnh hưởng nhiều tới dự án. Vì vậy, BQLDA cần tập trung điều tiết và có phản ứng nhanh cũng như các phương pháp dự phòng đối với các tác động bên ngoài thay đổi ảnh hưởng tới dự án

Thêm nữa một nguyên nhân ảnh hưởng tới quản lý tài chính dự án làm cho công tác quản lý tài chính của dự án không mang lại hiệu quả và có sự chênh lệch giữa thực tế và kế hoạch của dự án đó là sự bị động của cán bộ quản lý trong dự án Nhà nước. Đây là dự án của Nhà nước thường được các cơ quan có thẩm quyền của nhà nước thực hiện nghiệm thu cũng như giám sát các công trình. Tuy nhiên, do sự chậm trễ của các cơ quan Nhà nước này mà chi phí của dự án cũng tăng nên nhiều khi các hạng mục phải chờ để nghiệm thu và tiến hành các công việc tiếp theo. Vì vậy BQLDA cần có hướng giải quyết thực hiện phân tách công việc ngay từ đầu khi thực hiện dự án, thêm các công việc nhỏ không ảnh hưởng tới dự án vào các thời gian dự trữ của các công việc lớn trong khi chờ các quyết định nghiệm thu và các nhận xét đánh giá giám sát công trình. Việc thực hiện như thế không những làm thời gian tiến độ của dự án được rút ngắn mà các chi phí của dự án cũng có khả năng giảm thiểu khi dự án bị đình trệ trong thời gian ngắn thì các chi phí máy móc nhân công công ty vẫn phải thanh toán trong khi đó dự án lại không thực hiện được.

3.2.7. Hoàn thiện công tác quản lý an toàn lao động và môi trường xây dựng

BQL công trình xây dựng phát triển đô thị phải thường xuyên tập huấn, tuyên truyền cho các chủ thầu xây dựng và các công nhân thi công về nội dung đảm bảo an toàn và môi trường trong xây dựng. Đi đôi với việc tuyên truyền và đào tạo tập huấn là thường xuyên giám sát các yếu tố về an toàn và môi trường trong thi công công trình xây dựng.

Hiện nay tại BQL công trình xây dựng phát triển đô thị đã được thành lập là Ban quản lý chuyên ngành và sát nhập thêm một số Ban quản lý khác về trực thuộc chưa phát huy được hết năng lực quản lý dự án. Chính vì vậy BQL dự án cần thành

lập thêm bộ phận quản trị rủi ro dự án bởi hiện nay công tác quản trị rủi ro dự án chưa được BQL cho vào nội dung quản lý dự án.

Công tác quản trị rủi ro tốt sẽ giảm thiểu các thiệt hại không đáng có của dự án. Tuy nhiên công tác quản trị rủi ro hoàn toàn chưa được quan tâm tại BQLDA. Vì vậy để công tác quản trị dự án đạt hiệu quả tốt thì BQLDA phải thực hiện, thành lập phòng ban riêng thực hiện công tác nghiên cứu, nhận diện và quản trị rủi ro cho các dự án.

Việc thành lập phòng ban hay bộ phận quản trị rủi ro cho các dự án của BQLDA phải được bàn bạc và thực thi kỹ càng và cẩn thận, có thể nghiên cứu các mô hình tổ chức quản trị rủi ro của các công ty khác để thực hiện công tác quản trị rủi ro đạt hiệu quả.

Cần thay đổi nhận thức của cán bộ nhân viên và ban giám đốc trong BQLDA về công tác quản trị rủi ro, khi các quan điểm cũ đã ăn sâu vào tiềm thức của ban giám đốc, nhân viên, và các đội xây lắp thi công công trình, thì công tác quản trị rủi ro sẽ bị xem nhẹ. Vì vậy cần thay đổi nhận thức trong những con người thực hiện quản trị dự án.

Quản trị rủi ro cần phải thực hiện liên tục trong các khâu, các hạng mục của toàn dự án, trong tất cả các giai đoạn của dự án từ giai đoạn chuẩn bị, thực hiện và hoàn thành vận hành dự án. Những rủi ro có thể lường trước được cần được nhận diện, đo lường và có các biện pháp giảm thiểu rủi ro hay ngăn chặn các rủi ro tác động tới dự án. Với các rủi ro không thể lường trước được, BQLDA cần có các biện pháp khác để quản lý như mua bảo hiểm cho các hạng mục của dự án, hay toàn dự án, mỗi dự án cần có các khoản dự phòng phí khi các thay đổi và rủi ro xảy ra.

3.2.8. Hoàn thiện phát triển nguồn nhân lực

Ở bất kỳ tổ chức nào, nhân lực cũng là một lực lượng quan trọng quyết định đến việc thực hiện các mục tiêu của tổ chức. Trong công tác quản lý dự án cũng vậy nhất là trong điều kiện hiện nay, các tiến bộ kỹ thuật mới về xây dựng cũng như công nghệ thông tin ứng dụng trong quản lý phát triển mạnh mẽ, thay đổi hàng ngày cùng với đó là sự thay đổi liên tục về các quy định của Nhà nước đối với công tác

đầu tư xây dựng công trình. Do đó, việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là một yêu cầu thường xuyên tại BQL dự án.

Yêu cầu đối với đội ngũ nhân viên làm công tác quản lý dự án đó là: Nắm vững chế độ chính sách về đầu tư xây dựng cơ bản, quy trình thực hiện đầu tư, các nội dung trong quy trình đó, có trình độ chuyên môn về kế toán, tài chính hoặc về xây dựng (tùy vào phòng chức năng), nhiệt tình trong công tác, cẩn thận, có trách nhiệm...

Để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cần thực hiện các công tác sau:

Thứ nhất, về vấn đề tuyển dụng: Cần có những cơ chế thu hút các sinh viên giỏi chuyên ngành xây dựng, tài chính kế toán, đầu tư hoặc những người đã có kinh nghiệm trong lĩnh vực đầu tư xây dựng cơ bản về làm việc bằng chế độ thi tuyển công khai, công bằng đi kèm với các cam kết về lương, phụ cấp, phúc lợi...

Thứ hai, về vấn đề bố trí cán bộ: Căn cứ vào tính chất phức tạp của từng dự án và trình độ của từng nhân viên mà bố trí công việc một cách hợp lý. Cần tăng cường thêm cán bộ để giải quyết tình trạng “quá tải” hiện nay, tránh để một người phải kiêm nhiệm nhiều dự án phức tạp. Phân công công việc rõ ràng gắn với trách nhiệm cụ thể cùng với chế độ khen thưởng rõ ràng.

Thứ ba, về bồi dưỡng cán bộ:

- Tạo điều kiện cho cán bộ nhân viên đi học nâng cao trình độ.
- Kết hợp với các tổ chức đào tạo tiến hành mở các lớp đào tạo ngoài giờ để phổ biến các kiến thức mới nhất trong ngành.
- Tổ chức các buổi thảo luận, trao đổi kinh nghiệm trong BQL dự án.

Thứ tư, về chế độ đãi ngộ: Do cán bộ quản lý dự án phải thường xuyên bám sát công tác thực hiện dự án, ra hiện trường, liên hệ với các cơ quan có liên quan như: Bộ Tài chính, Bộ Kế hoạch đầu tư...nên cần tạo điều kiện thuận lợi về chi phí đi lại, phương tiện làm việc.

3.2.9. Nâng cao hiệu quả công tác GPMB

3.2.9.1. Công bố, công khai chi tiết các vấn đề liên quan đến dự án (mặt bằng xây dựng, quy hoạch, chính sách đền bù, thẩm quyền của các cơ quan chức năng)

Các thông tin về GPMB phải được công bố công khai cho dân cư thuộc khu dự án đó nắm rõ các thông tin có liên quan. Có thể qua các kênh phương tiện thông

tin đại chúng như đài, loa phát thanh của địa phương. Khi người dân hiểu được ý nghĩa của việc thu hồi đất GPMB để xây dựng các công trình phục vụ cho lợi ích quốc gia, lợi ích công cộng thì họ sẽ tự nguyện giao đất cho chủ dự án.

Ban quản lý dự án cần kết hợp với chính quyền địa phương tổ chức các cuộc họp tổ dân khu phố, nơi khoanh vùng về công tác đền bù và GPMB để thông báo, công khai chi tiết các vấn đề liên quan đến GPMB, chính sách, tiến độ, và các thông tin liên quan cụ thể:

Các thông tin cần công bố công khai trước hết về nội dung của dự án bao gồm: địa điểm, vị trí, diện tích mặt bằng cần giải toả; công bố công khai quy hoạch chi tiết cho dân hiểu; thời gian tiến hành thu hồi đất cũng như khởi công công trình, diện tích mặt bằng này được sử dụng cho mục đích nào (cho việc xây dựng khu công nghiệp, cơ sở hạ tầng hay xây dựng bệnh viện, trường học...); chủ dự án là ai; ai là người có thẩm quyền trong công tác thu hồi đất và tài sản trên đất. Tiếp đến là các thông tin về chính sách đền bù, hỗ trợ: mức giá đền bù, diện tích được đền bù, hình thức đền bù... Tất cả đều phải công bố, công khai chi tiết đến từng hộ gia đình trong diện GPMB.

Kết hợp với việc tuyên truyền, vận động, giải thích, thuyết phục, giúp người dân hiểu rõ tầm quan trọng của các công trình xây dựng có tác động cụ thể như thế nào đến cuộc sống người dân; nâng cao nhận thức, ý thức của người dân, hướng các đối tượng bị ảnh hưởng bởi dự án đến lợi ích của xã hội, của cộng đồng. Việc tuyên truyền vận động gắn với phúc lợi xã hội như GPMB cho các dự án kinh tế nhằm xóa đói giảm nghèo, giải quyết công ăn việc làm cho lao động địa phương...

3.2.9.2. Chính sách đền bù, hỗ trợ cho người có đất bị thu hồi

Quyết định thu hồi đất của Nhà nước là mệnh lệnh đối với người có đất bị thu hồi, nếu không giao đất sẽ bị cưỡng chế thực hiện. Thực tế công tác GPMB bị gián đoạn là do người dân chưa chịu giao mặt bằng cho chủ dự án vì những vướng mắc trong chính sách đền bù GPMB.

Một trong những bất cập hiện nay là giá bồi thường thiệt hại khi thu hồi đất. Việc định giá để bồi thường là hết sức cần thiết khi dự án cần GPMB có nguồn vốn từ Ngân sách nhà nước hay đầu tư của doanh nghiệp. Thị trường bất động sản ở

nước ta lại chưa thực sự phát triển. Sự hình thành thị trường không chính thức này dẫn đến sự thay đổi về giá rất phức tạp. Những hộ gia đình bị thu hồi đất sẽ hình thành tâm lý so sánh giá đất trên thị trường với giá đất được nhận đền bù. Mức giá bồi thường nếu thấp hơn mức giá thị trường sẽ khiến cho các đối tượng bị ảnh hưởng tới quyền lợi. Từ đó hiện tượng khiếu nại diễn ra tràn lan làm chậm tiến độ GPMB.

Mặt khác một số hộ có tình chuyển đổi mục đích sử dụng của mảnh đất sang mục đích sử dụng khác có lợi hơn cho mình khi được đền bù mặc dù đất đó đã được công bố nằm trong quy hoạch; hoặc tạo tài sản giả trên đất nhằm trục lợi. Khi không được đền bù những “mảnh “ đó thì khiếu kiện, không chịu thực hiện việc di dời.

Như vậy cần có khung giá đất chi tiết cho từng loại đất và tính giá trị cho các tài sản gắn liền với đất sao cho sát với giá thị trường nhất. Ngoài ra cần quản lý chặt chẽ khu đất đã nằm trong quy hoạch, giải toả.

Hình thức bồi thường thiệt hại được Nhà nước áp dụng theo hai hình thức chủ yếu là bồi thường thiệt hại bằng tiền hoặc bằng đất. Với nhà ở thì các hộ gia đình được thuê, mua nhà ở theo giá ưu đãi, hoặc có hỗ trợ về di chuyển, nơi ăn chốn ở, đào tạo nghề... Hiện nay các hình thức bồi thường đã mềm dẻo hơn trước rất nhiều (cho người bồi thường tự lựa chọn hình thức được đền bù trong một số trường hợp, ưu tiên cho những người chấp hành việc giải toả ngay những vị trí nhà thuận lợi; điều chỉnh một cách hợp lý về giá bồi thường cho tình hình cụ thể ở địa phương...) và tạo điều kiện cho cho người bị thu hồi đất có môi trường sống tốt hơn.

Đối với trường hợp 40 hộ dân có đất ở bị thu hồi trong dự án Phát triển giao thông đô thị trên địa bàn huyện An Dương với diện tích lớn, có nhiều nhân khẩu trong gia đình, khó khăn về nhà ở, UBND thành phố đã đồng ý áp dụng giải pháp hỗ trợ bằng hình thức giao đất có thu tiền sử dụng đất. Đề nghị huyện sớm tổ chức bốc thăm, bàn giao mặt bằng tái định cư cho các hộ dân này; về phía Ban Quản lý Dự án cần chủ động phối hợp với UBND quận huyện xây dựng đường găng tiến độ, thường xuyên bám sát, theo dõi tình hình thực hiện dự án và báo cáo UBND thành phố.

3.2.9.3. *Đẩy mạnh công tác tuyên truyền giáo dục*

Do các văn bản chính sách pháp luật liên quan đến GPMB đã được công khai nhưng giải thích chưa rõ ràng nên người bị thu hồi đất chưa hiểu cặn kẽ dẫn đến thắc mắc, khiếu kiện. Cần chú trọng công tác tuyên truyền, giáo dục trong quá trình thu hồi đất GPMB.

Phát huy vai trò của các tổ chức quần chúng, khuyến khích người dân, người bị thu hồi đất tham gia vào dự án.

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

Đối với các dự án lớn cần tiến hành điều tra, tìm hiểu kỹ các hộ gia đình trong khu vực sẽ GPMB.

Có thể tổ chức buổi gặp gỡ giữa chủ dự án, các cấp ngành liên quan và nhân dân để có phương án GPMB hợp lý và hiệu quả nhất.

Tạo niềm tin của quần chúng nhân dân đối với các chủ trương, chính sách của Nhà nước. Giải quyết dứt điểm và kịp thời những khiếu kiện của nhân dân, xử lý nghiêm minh các trường hợp chây lỳ hoặc có ý định trục lợi khi tiến hành công tác GPMB.

Một là, tăng cường sự lãnh đạo của Đảng và Chính quyền đối với việc tuyên truyền, vận động nhân dân trong giải phóng mặt bằng và tái định cư

Tăng cường sự lãnh đạo của Đảng và chính quyền của quận, huyện đối với việc tuyên truyền, vận động nhân dân trong giải phóng mặt bằng, tái định cư thể hiện ở sự thống nhất trong cấp ủy Đảng các cấp về quan điểm chỉ đạo của Đảng và Nhà nước ta đối với công tác bồi thường, tái định cư, giải tỏa và thu hồi đất khi thực hiện các dự án. Quán triệt đến các cấp, các ngành về chủ trương, chính sách của Đảng, Nhà nước trong triển khai thực hiện các dự án trên địa bàn để tạo nên sự

đồng thuận của đại đa số nhân dân trên địa bàn đối với chủ trương của Đảng và Nhà nước.

Các cấp ủy Đảng, chính quyền quận huyện các cấp cần nhận thức đầy đủ về vị trí, tầm quan trọng của tuyên truyền đối với giải phóng mặt bằng và tái định cư. Chỉ khi các cấp lãnh đạo quan tâm đến công tác này sẽ tập trung chỉ đạo nâng cao chất lượng hiệu quả của công tác tuyên truyền. Bởi, tuyên truyền sẽ làm cho người dân hiểu. Khi người dân hiểu và thông sẽ đồng tình ủng hộ các chủ trương của Đảng, chính quyền các cấp. Nếu như người dân không hiểu, không thông thì việc chấp hành chủ trương, đường lối của Đảng, chính sách pháp luật của Nhà nước sẽ không cao và gây khó khăn cho công tác giải phóng mặt bằng và tái định cư.

Đẩy mạnh công tác tuyên truyền các chủ trương, chính sách của Đảng và pháp luật của Nhà nước về đường lối phát triển kinh tế - xã hội trong thời kỳ công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước, nhất là công tác bồi thường, giải tỏa, tái định cư khi Nhà nước thu hồi đất để thực hiện các dự án phát triển kinh tế - xã hội trên địa bàn, từ đó đã tạo được sự đồng thuận trong các tầng lớp nhân dân đối với công tác triển khai các dự án đầu tư.

Đẩy mạnh và quan tâm việc phối, kết hợp chặt chẽ, đồng bộ giữa các cấp, các ngành đối với từng công việc chuyên môn, vận động quần chúng, thực hiện các chính sách, hỗ trợ người dân bị thu hồi đất.

Quan tâm giáo dục, đào tạo đội ngũ cán bộ làm công tác bồi thường, tái định cư, giải tỏa, thu hồi đất về mọi mặt: tư tưởng, đạo đức, tác phong, thái độ đối với người dân khi giải quyết công việc để hoàn thành tốt nhiệm vụ chuyên môn.

Tổ chức phổ biến, quán triệt đầy đủ và nghiêm túc, thường xuyên các Chỉ thị, Nghị quyết của Trung ương, của các cấp, các ngành và của Thành ủy, đường lối, chủ trương, chính sách của Đảng, pháp luật của Nhà nước về giải phóng mặt bằng và tái định cư đến từng cơ sở đảng, đảng viên, các đoàn thể, các cơ quan nhà nước, các doanh nghiệp, các tổ chức, cá nhân nhằm quán triệt sâu sắc và nhận thức đầy đủ hơn về nhiệm vụ này. Đảng ta là Đảng lãnh đạo toàn diện, do đó, đối với vấn đề giải phóng mặt bằng và tái định cư, nhất thiết phải thông tin đầy đủ những vấn đề liên quan đến dự án trong các tổ chức Đảng để bàn giải pháp lãnh đạo, chỉ đạo và

đặc biệt là phát huy tính tích cực chính trị xã hội và tính nêu gương của cán bộ, đảng viên trong công tác này và cũng đề mỗi cán bộ, đảng viên có trách nhiệm tuyên truyền, giải thích cho nhân dân ủng hộ việc thực hiện các dự án.

Do đó, các cấp ủy Đảng, Chính quyền các quận, huyện trên địa bàn cần xác định công tác tuyên truyền về giải phóng mặt bằng, tái định cư phải được thực hiện thường xuyên, liên tục. Đặc biệt, công tác tư tưởng nói chung, công tác tuyên truyền nói riêng phải đi trước một bước. Tức là phải được triển khai ngay trước khi tiến hành các dự án có liên quan đến giải phóng mặt bằng, tái định cư nhằm tạo sự đồng thuận cao trong các tầng lớp nhân dân.

Tăng cường công tác phối hợp giữa Ban Tuyên giáo và Ủy ban nhân dân quận, huyện.

Để thực hiện tốt công tác này trên địa bàn quận, góp phần tạo sự đồng thuận trong nhân dân trong công tác giải phóng mặt bằng, tái định cư cần phải thực hiện tốt một số nhiệm vụ, đó là: tiếp tục quán triệt sâu rộng trong toàn Đảng bộ về tầm quan trọng của Quy định 221- QĐ/TW để nâng cao nhận thức của cấp ủy, chính quyền các cấp, Mặt trận Tổ quốc và các đoàn thể chính trị- xã hội các cấp đối với công tác phối hợp giữa Ban Tuyên giáo và UBND quận trong việc giải quyết những vấn đề bức xúc của nhân dân, trong đó chú trọng công tác giải phóng mặt bằng và tái định cư.

Đối với các dự án lớn triển khai trên địa bàn, nhất thiết phải được lưu ý và quan tâm vấn đề công tác tư tưởng, công tác tuyên truyền ngay từ đầu khi triển khai dự án. UBND huyện cần cung cấp và chủ động phối hợp với Ban Tuyên giáo Quận ủy để cung cấp thông tin cho nhau, tiến hành triển khai các hoạt động tư tưởng, dân vận, tuyên truyền trước khi triển khai dự án.

Đối với các dự án lớn, có tác động đến số đông người dân, nhất là các dự án liên quan nhiều đến công tác giải phóng mặt bằng, tái định cư cần phải có khoản kinh phí để thực hiện công tác tuyên truyền ở cả ba giai đoạn: Trước khi triển khai dự án, trong thời gian triển khai dự án và sau thời gian triển khai dự án. Nhà nước ta là Nhà nước của dân, do dân, vì dân, vì thế sức mạnh của Nhà nước cần được kết

hợp với sức mạnh của quần chúng nhân dân sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho công tác GPMB nói riêng và các vấn đề liên quan đến lợi ích quốc gia nói chung.

3.2.9.4. Tôn trọng các nguyên tắc trong giải phóng mặt bằng

- Các dự án đầu tư có liên quan đến đền bù, giải phóng mặt bằng khi trình cấp có thẩm quyền phê duyệt phải có phương án đền bù, giải phóng mặt bằng và phương án tái định cư.

- Đền bù đúng những thiệt hại về đất đai, tài sản hợp pháp của người sử dụng đất bị thu hồi trên cơ sở vận dụng thống nhất các chính sách về nhà đất. Chính sách đền bù thiệt hại giải phóng mặt bằng khi nhà nước thu hồi đất phải đáp ứng nhu cầu thực tiễn phát triển của thành phố trong nền kinh tế thị trường và pháp luật hiện hành.

- Các dự án thu hồi trên 50% đất nông nghiệp của một hộ gia đình thì phải có phương án hỗ trợ bằng xuất đào tạo nghề.

- Các dự án đầu tư có ảnh hưởng lớn đến cuộc sống của một bộ phận lớn dân cư phải có sự thống nhất của cấp uỷ Đảng, chính quyền và đại diện nhân dân nơi đó.

3.2.10. Một số biện pháp hỗ trợ khác

Xin chỉ đạo sự hỗ trợ của Nhà nước quản lý về đất đai đẩy nhanh tiến độ giải phóng mặt bằng

Quản lý đất đai là khâu quan trọng để đảm bảo xác định đúng nguồn gốc, hiện trạng đất. Do đó, cơ quan chức năng cần nâng cao chất lượng quy hoạch, gắn quy hoạch phát triển ngành, lĩnh vực, quy hoạch phát triển không gian đô thị và quy hoạch - kế hoạch sử dụng đất với quy hoạch tổng thể phát triển kinh tế - xã hội của thành phố. Trên cơ sở điều chỉnh quy hoạch sử dụng đất được duyệt, thành phố có biện pháp tăng cường phối hợp giữa kế hoạch phát triển kinh tế, phát triển đô thị đầu tư hạ tầng kỹ thuật, hạ tầng xã hội với kế hoạch sử dụng đất hàng năm để nâng cao tính khả thi, tính thực tiễn và hiệu quả sử dụng đất.

Ở cơ sở, tăng cường và nâng cao hiệu lực, hiệu quả quản lý nhà nước về đất đai, tăng cường trách nhiệm của chính quyền cấp xã nơi có đất bị thu hồi. Đầu tư cho công tác đo vẽ bản đồ, lập, quản lý và chỉnh lý hồ sơ địa chính theo hướng chính quy, hiện đại, đầu tư thiết bị tin học đồng bộ cho công tác quản lý hồ sơ địa

chính từ cấp cơ sở.

Tăng cường công tác thanh tra, kiểm tra đất đai nhanh chóng khắc phục những tồn tại, yếu kém trong công tác quản lý đất đai trên địa bàn toàn thành phố. Đối với các dự án đầu tư sau khi được giao đất, cho thuê đất phải rà soát, đánh giá hiệu quả sử dụng đất. Kiên quyết thu hồi các trường hợp vi phạm điều 38 Luật Đất đai, Luật Bảo vệ môi trường, thu hồi đất những dự án không có tính khả thi, sử dụng đất kém hiệu quả, lãng phí đất đai, quá thời hạn không đưa đất vào sử dụng.

Xây dựng cơ chế chính sách bồi thường sát thực tế.

Nguyên nhân chủ yếu dẫn đến việc, khiếu kiện của người dân tại các khu vực thu hồi đất thực hiện dự án là do cơ chế chính sách bồi thường, nhất là giá bồi thường. Nghiên cứu xây dựng giá đất ở, đất chuyên dùng, đất nông nghiệp tương đối sát với giá thị trường, phù hợp với khung giá đất quy định tại nghị định 123/2007/NĐ-CP ngày 27/7/2007 của Chính phủ là điều hết sức cần thiết. Trong đó, đặc biệt chú ý đến việc xây dựng giá đất nông nghiệp theo khu vực, vị trí, không theo hạng đất như hiện nay (giá bồi thường đất nông nghiệp hiện nay thấp so với khung giá quy định của Chính phủ). Kèm theo đó là điều chỉnh, bổ sung để hoàn thiện bộ đơn giá bồi thường, hỗ trợ về cây cối, hoa màu, vật kiến trúc đảm bảo theo nguyên tắc đầy đủ về danh mục, đơn giá tương đối sát với thị trường, giảm các thiệt hại đối với người dân được bồi thường, hỗ trợ trong tình hình giá cả thị trường thường xuyên biến động.

Tái định cư đúng đối tượng, thành phần: Tái định cư tốt có thể được coi là một trong những yếu tố quan trọng góp phần để giải phóng mặt bằng nhanh chóng. Bố trí tái định cư theo ba hình thức: bằng tiền, bằng đất, bằng nhà. Trong đó, khuyến khích các hộ nhận tiền bồi thường về đất, nhận khoản hỗ trợ tự lo chỗ ở, sau đó mua nhà, đất tại các khu đô thị mới. Trước mỗi dự án, cơ quan chức năng cần lập quy hoạch, kế hoạch xây dựng quỹ nhà, quỹ đất tái định cư đảm bảo đủ nhu cầu giải phóng mặt bằng, đồng bộ về hạ tầng kỹ thuật và xã hội, đảm bảo tiêu chuẩn của khu đô thị mới, có nhà chung cư cao và thấp tầng, chuẩn bị mặt bằng cơ sở sản xuất, kinh doanh dịch vụ tạo việc làm cho người có đất bị thu hồi tại các cụm công nghiệp, khu công nghiệp trên địa bàn các quận, huyện. Thậm chí, ứng

trước từ ngân sách để giải phóng mặt bằng, kinh phí đầu tư xây dựng các khu tái định cư có vị trí địa lý thuận lợi, gần trung tâm thành phố, có khả năng sinh lợi cao để giành bố trí tái định cư cho các hộ có đất ở mặt các trục đường chính trong nội thành bị thu hồi đất.

Rà soát các cơ sở sản xuất, kinh doanh, dịch vụ trong thành phố là nguồn gây ô nhiễm môi trường hoặc không thích hợp, lập hồ sơ thu hồi các khu văn phòng sử dụng kém hiệu quả, các cơ sở sản xuất trong nội thành phải di chuyển vào các khu công nghiệp tập trung theo quy hoạch. Đẩy mạnh công tác thanh tra, kiểm tra các dự án đầu tư phát triển nhà đã được thành phố phê duyệt, thực hiện thu hồi đất đối với các dự án không thực hiện đúng theo quy định. Dành một phần quỹ đất thu hồi được để phục vụ tái định cư, giao cho Trung tâm Phát triển quỹ đất (cùng với các doanh nghiệp và tổ chức khác) thực hiện xây dựng một số dự án tái định cư tập trung của thành phố bằng nguồn vốn do thành phố cấp hoặc nguồn vốn vay với lãi suất thấp, ưu đãi, thành phố hỗ trợ phần lãi suất này.

Cải cách thủ tục hành chính trong công tác bồi thường, hỗ trợ, tái định cư tiếp và giải quyết các kiến nghị, khiếu nại của công dân ngay khi phát sinh từ cơ sở, các ngành, cấp không đùn đẩy, né tránh. Xác định rõ trách nhiệm cá nhân của người đứng đầu chính quyền địa phương, các cơ quan Nhà nước, các tổ chức làm công tác bồi thường, hỗ trợ và tái định cư. Khi cần, đối thoại trực tiếp, giải thích chính sách cho người dân thông hiểu. Lực lượng làm công tác bồi thường giải phóng mặt bằng phải có trách nhiệm giải quyết dứt điểm các kiến nghị của người dân. Đối với những kiến nghị vượt thẩm quyền phải được phân nhóm, báo cáo các cấp có thẩm quyền giải quyết kịp thời. Các cơ quan tham mưu cho Ủy ban nhân dân thành phố phải xác định rõ lỗi thuộc về phía người chịu trách nhiệm bồi thường hay của người có đất bị thu hồi để đề xuất biện pháp giải quyết hợp lý, đúng đắn, khách quan và hiệu quả. Kiên quyết áp dụng các biện pháp mạnh đối với các trường hợp đã tính đúng, đủ về khối lượng, đảm bảo chế độ chính sách, đã giải thích, vận động, đối thoại công khai, nhưng vẫn cố tình kiến nghị, không thực hiện việc nhận tiền, bàn giao mặt bằng. Các trường hợp gian lận trong việc trồng cây, xây nhà sau khi đã có thông báo thu hồi đất nhằm mục đích trục lợi. Các cơ quan tư pháp, đặc biệt là cơ quan công an cần tham gia tiếp cận dự án ngay từ khi công bố

quy hoạch, công bố chủ trương thu hồi đất, để nắm chắc các hoạt động trong quá trình thực hiện các khâu của quy trình giải phóng mặt bằng cho đến khi bàn giao mặt bằng cho nhà đầu tư.

Song song với những giải pháp vừa nêu thì củng cố và hoàn thiện tổ chức bộ máy làm công tác bồi thường, hỗ trợ, tái định cư thành phố tinh, gọn, hoạt động có hiệu quả, có tính chuyên nghiệp, có trình độ nghiệp vụ và ý thức trách nhiệm cũng là một trong những giải pháp đảm bảo thành công cho công tác giải phóng mặt bằng.

Chính sách sát với thực tế, quản lý tốt đất đai, giá bồi thường hợp lý và một đội ngũ cán bộ công tâm, khách quan, chính là giải pháp cho vấn đề giải phóng mặt bằng luôn nóng hổi trên địa bàn thành phố. Đã có nhiều dự án đậm chân tại chỗ sau nhiều năm vận động, thuyết phục người dân bàn giao mặt bằng, cuối cùng đành cưỡng chế giải toả khó khăn và tốn kém, cũng đã có nhiều dự án thành công nhờ cơ chế chính sách rõ ràng, thủ tục công khai, minh bạch. Đó là những bài học kinh nghiệm từ thực tế, cho thấy, khi quyền lợi của người dân được đảm bảo, hài hoà với lợi ích chung, khi thông suốt từ chủ trương, chính sách tới thực tế thì thành công là tất yếu.

KẾT LUẬN - KIẾN NGHỊ

1. Kết luận

Ban quản lý dự án công trình xây dựng và phát triển đô thị được Ủy ban nhân dân thành phố thành lập nhằm thực hiện chức năng quản lý các dự án 100% nguồn vốn từ ngân sách Nhà nước.

Dải trung tâm thành phố hình thành cùng với quá trình phát triển đô thị Hải Phòng. Đây là trục không gian cây xanh đô thị quan trọng bậc nhất của thành phố kết nối các trục giao thông hướng tâm, “lá phổi xanh của thành phố”. Việc cải tạo xây dựng qua nhiều thời kỳ chưa đáp ứng được các yêu cầu về tiêu chí cảnh quan, nhất là sự hài hoà với các khu vực phụ cận, giữa mới và cũ, phát huy các giá trị truyền thống, tiện ích và tiện nghi đô thị. Dự án cải tạo, chỉnh trang khu vực dải trung tâm thành phố là một dự án quan trọng thực hiện mục tiêu của Năm đô thị và bảo đảm an sinh xã hội, từng bước tạo diện mạo cảnh quan đô thị văn minh, hiện đại cho đô thị trung tâm, đô thị loại 1 cấp quốc gia. Mục tiêu dự án đề ra là cải tạo chỉnh trang dải vườn hoa trung tâm và các công trình kiến trúc trong dải vườn hoa để tạo dựng một cảnh quan không gian có giá trị về lịch sử, môi trường và có bản sắc riêng. Tạo khu vui chơi giải trí, nghỉ ngơi thư giãn cho các tầng lớp nhân dân và có sức hấp dẫn, thu hút khách du lịch. Quy mô đầu tư tập trung vào một số hạng mục lát vỉa hè, bó vỉa hè bằng đá thiên nhiên, thiết kế lại bồn hoa, thảm cỏ trên vỉa hè; thay đổi hệ thống lan can quanh hồ Tam Bạc phù hợp với yếu tố thẩm mỹ và cải tạo hệ thống cột điện chiếu sáng.

Trong quá trình quản lý dự án này, BQL dự án đã có nhiều cố gắng nhằm thực hiện đúng tiến độ và tiết kiệm ngân sách nhà nước tuy nhiên vẫn còn tồn tại nhiều hạn chế như: tiến độ thực hiện dự án còn chưa đảm bảo, khâu chuẩn bị thực hiện đầu tư còn kéo dài, chi phí quản lý còn lớn, chất lượng một số công trình còn chưa được đảm bảo, tiến độ giải ngân còn chậm...Nguyên nhân của các tồn tại này bao gồm cả nhân tố chủ quan và khách quan.

Trong quá trình nghiên cứu đề tài, với những kiến thức, thông tin thu thập được, luận văn "*Hoàn thiện công tác quản lý dự án đầu tư, cải tạo chỉnh trang*

khu vực dải trung tâm thành phố tại Ban quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị” đã giải quyết được các vấn đề như sau:

Hệ thống hóa những lý luận cơ bản và thực tiễn về quản lý dự án đầu tư xây dựng.

Phân tích thực trạng công tác quản lý dự án đầu tư, cải tạo chỉnh trang khu vực Dải trung tâm thành phố giai đoạn 2013 – 2016. Từ đó chỉ ra được những kết quả đạt được và hạn chế còn tồn đọng trong công tác quản lý dự án Dải trung tâm thành phố.

Xuất phát từ những hạn chế, luận văn đã đề xuất mười biện pháp tăng cường công tác quản lý dự án đầu tư cải tạo, chỉnh trang khu vực Dải trung tâm thành phố tại Ban quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị cụ thể:

Hoàn thiện công tác lập kế hoạch dự án

Hoàn thiện công tác quản lý phạm vi dự án

Hoàn thiện công tác quản lý đấu thầu.

Hoàn thiện công tác quản lý tiến độ dự án

Hoàn thiện công tác quản lý chất lượng dự án

Hoàn thiện công tác quản lý chi phí dự án

Hoàn thiện công tác quản lý an toàn lao động và môi trường xây dựng

Hoàn thiện phát triển nguồn nhân lực

Nâng cao hiệu quả công tác GPMB

Một số biện pháp hỗ trợ khác

Các giải pháp cần được thực hiện một cách đồng bộ để đem lại hiệu quả cao trong công tác quản lý trong giai đoạn chuẩn bị dự án đầu tư tại Ban quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị. Tác giả hi vọng những biện pháp trong bài luận văn sẽ giúp cho BQL hoàn thiện hơn công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình thuộc trách nhiệm của mình, giúp cho các dự án được tiến hành nhanh chóng, tiết kiệm và chất lượng.

2. Một số kiến nghị đối với UBND thành phố Hải Phòng và Bộ Xây dựng

- Phối hợp với chính quyền địa phương trong việc quy hoạch các dự án của các cơ quan Nhà nước. Đảm bảo phù hợp với quy hoạch chung của địa phương.

- Hoàn thiện công tác lập kế hoạch đầu tư, khi lên kế hoạch đầu tư cần xem xét cân trọng nhu cầu sử dụng để tính toán hợp lý quy mô và hình thức xây dựng, tránh việc thay đổi cá phương án liên tục gây mất thời gian, lãng phí nguồn lực, gây khó khăn cho công tác của BQL dự án.

- Chỉ đạo các cơ quan quận huyện phối hợp chặt chẽ với BQL dự án trong vấn đề giải phóng mặt bằng.

- Đơn giản hoá một số thủ tục hành chính.

- Bộ Xây dựng hoàn thiện cơ chế chính sách về xây dựng công trình đảm bảo sao cho các quy định không chồng chéo, ít biến động gây khó khăn cho các chủ đầu tư khi thực hiện dự án đồng thời đảm bảo các thông tư hướng dẫn thi hành luật ra đời kịp thời và phù hợp với hoàn cảnh mới đặc biệt là các hướng dẫn về đơn giá vật liệu, tiền công.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Nguyễn Thế Bá (2012), *Giáo trình Lập dự án đầu tư*, NXB Thống kê, Hà Nội.
- [2] PGS.TS Thái Bá Căn (2010), *Giáo trình phân tích và quản trị dự án đầu tư*, NXB Thống kê, Hà Nội.
- [3] Bùi Trọng Cầu (2010), *Giáo trình Hiệu quả và quản lý dự án Nhà nước*, NXB Khoa học Kỹ thuật, Hà Nội.
- [4] Nguyễn Ngọc Châu (2012), *Giáo trình kinh tế đầu tư*, NXB Thống kê, Hà Nội.
- [5] Chính phủ (2018), *Nghị định 100/2018/NĐ-CP ngày 16/7/2018*.
- [6] Chính phủ (2015), *Nghị định 59/2015/NĐ-CP ngày 07/02/2015*.
- [7] Chính phủ (2017), *Nghị định 42/2017/NĐ – CP ngày 05/4/2017*.
- [8] Chính phủ (2017), *Nghị định 139/2017/NĐ – CP ngày 27/11/2017*
- [9] Chính phủ (2017), *Nghị định 85/2009/ NĐ – CP ngày 05/6/2009*
- [10] Nguyễn Quốc Duy (2012), *Phân tích công cụ quản lý dự án*, NXB Trẻ, Hà Nội.
- [11] Lê Văn Nam (2013), *Tăng cường quản lý tài chính các dự án đầu tư tại BQL dự án I – Bộ Giao thông vận tải*, Luận văn thạc sĩ Trường ĐH Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
- [12] Nguyễn Sĩ Nguyên (2010), *Quản lý vốn đầu tư xây dựng cơ bản thuộc ngân sách Nhà nước ở các cơ quan Đảng Trung Ương - Thực trạng và Giải pháp*, Luận văn thạc sĩ Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh, Hà Nội.
- [13] Quốc hội nước cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2014), *Luật xây dựng*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
- [14] Quy chế triển khai dự án đầu tư công trình xây dựng của BQLDA.
- [15] UBND thành phố Hải Phòng, *Quyết định số 1339/2016/QĐ-UBND ngày 11/7/2016*.
- [16] UBND thành phố Hải Phòng, *Quyết định số 08/2017/QĐ-UBND ngày 25/8/2017*.
- [17] UBND thành phố Hải Phòng, *Quyết định số 10/2017/QĐ-UBND ngày 08/9/2017*.

[18] UBND thành phố Hải Phòng, Quyết định số 24/2018/QĐ-UBND ngày 04/9/2018.

[19] Webside:<https://luatvietnam.vn/dau-tu/ngghi-dinh-59-2015-nd-cp-chinh-phu-95563-d1.htmlnoidung>

[20] Webside:<https://sites.google.com/site/thuvienkhoakinhte/cac-chuyen-de-mo-rong/lap-va-quan-ly-du-an-dau-tu>

[21] Webside:<http://voer.edu.vn/m/ly-luan-ve-du-an-va-quan-ly-du-an-dau-tu/5a1d96a3>

[22] Webside:<http://amc.edu.vn/vi/tin-tuc-su-kien/tieu-diem/7208-hop-nhat-ngghi-dinh-ve-quan-ly-du-an-dau-tu-xay-dung.html>

[23] Webside:<http://rdsic.edu.vn/hoc-thuat/du-toan-xay-dung-cong-trinh-la-gi.html>