

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



ISO 9001:2015

NGUYỄN VŨ HÒA

**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 VŨ HÒA

NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG CÔNG TÁC QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY
DỰNG TRONG GIAI ĐOẠN CHUẨN BỊ DỰ ÁN TẠI BAN QUẢN LÝ CÔNG TRÌNH XÂY
DỰNG PHÁT TRIỂN ĐÔ THỊ THÀNH PHỐ HẢI PHÒNG

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:
PGS. TS. NGUYỄN THỊ DƯƠNG NGA

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 PGS.TS Nguyễn Thị Dương Nga.

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 tháng 12 năm 2018

Học viên

Nguyễn Vũ Hòa

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 PGS.TS.Nguyễn Thị Dương Nga 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 "***Nâng cao chất lượng công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng trong giai đoạn chuẩn bị dự án tại BQL công trình xây dựng phát triển đô thị Hải Phòng***"

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 tháng 12 năm 2018

Học viên

Nguyễn Vũ Hòa

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN.....	i
LỜI CẢM ƠN	ii
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	vi
DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ.....	vi
DANH MỤC BẢNG.....	vii
MỞ ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết của đề tài	1
2. Mục tiêu nghiên cứu.....	2
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	2
4. Phương pháp nghiên cứu.....	2
5. Kết cấu luận văn.....	4
Chương 1 :CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG GIAI ĐOẠN CHUẨN BỊ DỰ ÁN	5
1.1. Các khái niệm cơ bản	5
1.1.1. Dự án đầu tư.....	5
1.1.1.1. Khái niệm	5
1.1.1.2. Sự cần thiết phải tiến hành đầu tư theo dự án	5
1.1.2. Đặc điểm dự án đầu tư xây dựng công trình	6
1.1.2.1. Khái niệm	6
1.1.2.2. Phân loại:.....	6
1.1.2.3. Quy trình thực hiện dự án đầu tư xây dựng công trình	7
1.2. Giai đoạn chuẩn bị dự án đầu tư xây dựng công trình	8
1.2.1. Khái niệm giai đoạn chuẩn bị dự án	8
1.2.2. Vai trò giai đoạn chuẩn bị dự án đầu tư công trình xây dựng.....	9
1.3. Nội dung công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình giai đoạn chuẩn bị dự án	10
1.3.1. Bước thẩm định phê duyệt chủ trương đầu tư.....	10
1.3.2. Lập tiến độ, trình phê duyệt dự án đầu tư.....	11
1.3.3. Lập kế hoạch đấu thầu	12
1.3.4. Công tác GPMB và khảo sát xây dựng.....	15

1.4. Các tiêu chí đánh giá chất lượng công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng trong giai đoạn chuẩn bị dự án	16
1.4.1. Khái niệm chất lượng công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng trong giai đoạn chuẩn bị dự án	16
1.4.2. Các tiêu chí đánh giá chất lượng công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng trong giai đoạn chuẩn bị dự án.....	18
1.5. Nhân tố chủ yếu ảnh hưởng đến giai đoạn chuẩn bị dự án đầu tư xây dựng công trình.....	19
1.5.1. Yếu tố khách quan.....	19
1.5.2. Yếu tố chủ quan	20
1.6. Cơ sở thực tiễn quản lý dự án đầu tư tại một số địa phương trong cả nước.....	22
1.6.1. Kinh nghiệm quản lý dự án đầu tư tại thành phố Hồ Chí Minh	22
1.6.2. Kinh nghiệm quản lý dự án đầu tư tại thành phố Hà Nội	23
1.6.3. Bài học kinh nghiệm	24
Chương 2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG TRONG GIAI ĐOẠN CHUẨN BỊ DỰ ÁN TẠI BQL CÔNG TRÌNH XÂY DỰNG PHÁT TRIỂN ĐÔ THỊ GIAI ĐOẠN 2013 - 2017	26
2.1 Tổng quan về Ban quản lý công trình xây dựng phát triển Đô thị HP	26
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của BQL công trình xây dựng và phát triển đô thị Hải Phòng.....	26
2.1.2. Tình hình đầu tư phát triển của BQL trong những năm qua.....	33
2.2. Thực trạng công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng trong giai đoạn chuẩn bị dự án tại BQL công trình xây dựng phát triển đô thị giai đoạn 2013 – 2017	36
2.2.1. Công tác thẩm định phê duyệt chủ trương đầu tư dự án	36
2.2.3. Lập kế hoạch đấu thầu	46
2.2.4. Phối hợp với cơ quan địa phương trong công tác GPMB và khảo sát xây dựng	54
2.3. Đánh giá kết quả, hạn chế và nguyên nhân của công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng trong giai đoạn chuẩn bị dự án tại BQL công trình xây dựng phát triển đô thị giai đoạn 2013 – 2017	56
2.3.1 Những kết quả đã đạt được	56
2.3.2. Hạn chế.....	57

2.3.3. Nguyên nhân của hạn chế	58
Chương 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG CÔNG TÁC QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG TRONG GIAI ĐOẠN CHUẨN BỊ DỰ ÁN TẠI BAN QUẢN LÝ CÔNG TRÌNH XÂY DỰNG PHÁT TRIỂN ĐÔ THỊ...	60
3.1. Phương hướng quản lý dự án đầu tư xây dựng tại Ban quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị	60
3.2. Các giải pháp nâng cao chất lượng công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng trong giai đoạn chuẩn bị dự án tại BQL công trình xây dựng phát triển đô thị.....	61
3.2.1. Nâng cao hiệu quả của bước thẩm định phê duyệt chủ trương đầu tư	61
3.2.2. Đẩy nhanh tiến độ công tác chuẩn bị đầu tư	62
3.2.3. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực	63
3.2.4. Nâng cao hiệu quả của công tác lập kế hoạch mời thầu.	64
3.2.5. Nâng cao công tác quản lý rủi ro của dự án trong giai đoạn chuẩn bị đầu tư .	65
3.2.6. Nâng cao hiệu quả bộ phận pháp lý của BQLDA	66
3.2.7. Một số giải pháp khác	66
KẾT LUẬN - KIẾN NGHỊ	69
1. Kết luận.	69
2. Một số kiến nghị:.....	70
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	71
PHỤ LỤC 01	73
PHỤ LỤC 02.....	75

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
QĐ	Quyết định
NĐ	Nghị định
XDCT	Xây Dựng Công Trình

DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ

Số hiệu	Tên sơ đồ	Trang
2.1	Sơ đồ tổ chức của Ban Quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị Hải Phòng	39

DANH MỤC BẢNG

Số hiệu	Tên bảng	Trang
1.1	Quy trình thực hiện dự án đầu tư XDCT	17
2.1	Các dự án tiêu biểu của Ban quản lý dự án từ năm 2006 đến năm 2018	33
2.2	Những phạm trù mà BQL yêu cầu phê duyệt từ những nhà chức trách khác	35
2.3	Số lượng dự án thẩm định về chủ trương đầu tư và số lượng dự án đạt trong giai đoạn 2013 – 2017	37
2.4	Kết quả khảo sát công tác chuẩn bị hồ sơ thẩm định phê duyệt chủ trương đầu tư dự án tại BQLDA	39
2.5	Công tác thẩm định các dự án đầu tư tại BQL công trình xây dựng phát triển đô thị giai đoạn 2013 – 2017	40
2.6	Thực trạng Công tác lập tiến độ, phê duyệt dự án đầu tư tại BQL công trình xây dựng phát triển đô thị giai đoạn 2013 – 2017	43
2.7	Đánh giá công tác lập tiến độ của các cán bộ BLDA	45
2.8	Đánh giá của cán bộ QLDA trong công tác lập tiến độ và phê duyệt dự án đầu tư	45
2.9	Thực trạng công tác đấu thầu dự án đầu tư tại BQL công trình xây dựng phát triển đô thị giai đoạn 2013 – 2017	50
2.10	Đánh giá của các chủ thầu về công tác đấu thầu dự án đầu tư tại BQL công trình xây dựng phát triển đô thị giai đoạn 2013 – 2017	52
2.11	Đánh giá của các chủ thầu về công tác lập hồ sơ mời thầu và duyệt hồ sơ đấu thầu dự án đầu tư tại BQL công trình xây dựng phát triển đô thị giai đoạn 2013 – 2017	53
2.12	Đánh giá của các cán bộ QLDA về công tác đấu thầu dự án đầu tư tại BQL công trình xây dựng phát triển đô thị giai đoạn 2013 – 2017	53
2.13	Đánh giá của các cán bộ QLDA về công tác phối hợp với UBND quận huyện trong khảo sát xây dựng và GPMB	56

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.

Trong những năm gần đây, tốc độ phát triển đô thị của Hải Phòng khá nhanh kể cả về quy mô, kích cỡ và không gian đô thị. Theo quy hoạch điều chỉnh chung xây dựng thành phố đến năm 2025 và tầm nhìn đến năm 2050, thành phố mở rộng đô thị mới tập trung phát triển về ba hướng đột phá tạo diện mạo mới cho đô thị thành phố đó là: Hướng Đông Nam gắn với cầu và đường Tân Vũ - Lạch Huyện, Cảng cửa ngõ quốc tế hải Phòng tại Lạch Huyện, Khu Kinh tế Đình Vũ - Cát Hải phát triển đô thị, du lịch và dịch vụ cảng biển; Hướng Bắc gắn với phát triển hệ thống đô thị, trung tâm hành chính bờ sông Cấm, các trung tâm đào tạo nguồn nhân lực, thương mại, tài chính, ngân hàng, khu vui chơi giải trí đảo Vũ Yên; Hướng Tây Nam phát triển đô thị sinh thái hai bên sông Lạch Tray và Đồ Sơn, ưu tiên đầu tư các trung tâm vui chơi, giải trí, y tế, giáo dục và đào tạo. Hướng tới xây dựng Hải Phòng trở thành TP Cảng xanh, văn minh, hiện đại theo tinh thần Kết luận 72 và Nghị quyết 32 của Bộ Chính trị về phát triển TP Hải Phòng trong giai đoạn công nghiệp hóa - hiện đại hóa.

Theo đó, TP nghiên cứu điều chỉnh quy hoạch chung xây dựng TP Hải Phòng đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2050 để trình Thủ tướng Chính phủ phê duyệt.

Ban quản lý các dự án công trình xây dựng phát triển đô thị là chủ đầu tư và đang triển khai các gói thầu thuộc giai đoạn chuẩn bị đầu tư dự án sử dụng vốn ngân sách nhà nước (gói thầu khảo sát, lập báo cáo nghiên cứu khả thi, lập báo cáo kinh tế - kỹ thuật...). Theo quy định tại Nghị định số 59/2015/NĐ-CP và Nghị định số 42/2017/NĐ-CP về sửa đổi, bổ sung một số điều Nghị định số 59/2015/NĐ-CP thì đối với các dự án sử dụng vốn ngân sách Nhà nước, cơ quan chuyên môn về xây dựng chủ trì thẩm định dự toán xây dựng, người quyết định đầu tư phê duyệt dự

toán xây dựng (trừ trường hợp thiết kế 3 bước), Ban quản lý dự án chủ yếu chuẩn bị hồ sơ dự án, lập tiến độ và dự toán công trình. Trong giai đoạn từ 2013 - 2017, công tác quy hoạch và thực hiện quy hoạch của TP.Hải Phòng còn nhiều bất cập, hạn chế khiến nhiều dự án chậm tiến độ, hiệu quả đầu tư thấp. Nguyên nhân chính do giai đoạn chuẩn bị dự án còn chưa hiệu quả. Xuất phát từ thực tiễn, tác giả lựa chọn đề tài "*Nâng cao chất lượng công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng trong giai đoạn chuẩn bị dự án tại BQL công trình xây dựng phát triển đô thị Hải Phòng*" làm luận văn thạc sĩ của mình.

2. Mục tiêu nghiên cứu

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

2.2. Phân tích thực trạng chất lượng công tác quản lý dự án đầu tư trong giai đoạn chuẩn bị dự án tại Ban quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị Hải Phòng;

2.3. Đánh giá những kết quả, những tồn tại và tìm nguyên nhân của những tồn tại trong công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng trong giai đoạn chuẩn bị dự án tại BQL công trình xây dựng phát triển đô thị Hải Phòng;

2.4. Đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng trong giai đoạn chuẩn bị dự án tại BQL công trình xây dựng phát triển đô thị Hải Phòng trong thời gian tới.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Luận văn tập trung nghiên cứu những vấn đề lý luận và thực tiễn giai đoạn chuẩn bị dự án đầu tư xây dựng tại BQL công trình xây dựng phát triển đô thị Hải Phòng.

Phạm vi nghiên cứu: Các dự án đầu tư xây dựng trên địa bàn thành phố Hải Phòng giai đoạn 2013 - 2017.

4. Phương pháp nghiên cứu

4.1. Phương pháp thu thập số liệu

Số liệu thứ cấp: Được thu thập thông qua mạng internet, cổng thông tin điện tử thành phố Hải Phòng (haiphong.gov.vn), các số liệu được tổng hợp từ các báo

cáo của các dự án mà Ban Quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị làm chủ đầu tư.

Số liệu sơ cấp: Thu thập các dữ liệu về tiến độ phê duyệt thẩm định dự án đầu tư, tiến độ giải phóng mặt bằng, các khâu của giai đoạn chuẩn bị dự án thông qua phỏng vấn các cán bộ nhân viên trong Ban Quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị.

Bảng 1. Đối tượng thu thập số liệu

Đối tượng	Số lượng	Phương pháp thu thập
Chủ đầu tư, chủ thầu	30	Trả lời câu hỏi theo phiếu khảo sát
Cán bộ BQLDA	10	Trả lời câu hỏi theo phiếu khảo sát
Các cấp lãnh đạo thành phố, quận, huyện	5	Phỏng vấn

4.2. Phương pháp xử lý và phân tích số liệu

Số liệu sau khi được thu thập, được mã hóa, nhập và làm sạch trên Excel, xử lý với phần mềm Excel thông thường.

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

- Phương pháp thống kê, mô tả liên quan đến việc kiểm tra các đặc tính của giai đoạn chuẩn bị dự án bao gồm thẩm định phê duyệt chủ trương đầu tư, lập tiến độ phê duyệt dự án đầu tư, lập kế hoạch đấu thầu và công tác GPMB khảo sát xây dựng. Phương pháp này chủ yếu mô tả các nội dung của giai đoạn chuẩn bị dự án đồng thời đưa ra các nghị định, thông tư làm căn cứ để phê duyệt dự án đầu tư.

- Phương pháp thống kê so sánh dùng số liệu thu thập được so sánh mức độ qua từng năm. Trên cơ sở so sánh đó đánh giá biến động của từng mức độ, từng chỉ tiêu đánh giá chất lượng giai đoạn chuẩn bị dự án. Cụ thể số liệu phản ánh tiến độ GPMB trong giai đoạn chuẩn bị dự án. Thông qua phân tích, so sánh số liệu cho ta biết kết quả đạt được và các hạn chế còn tồn tại trong công tác GPMB của giai đoạn chuẩn bị dự án.

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.

5. Kết cấu luận văn

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

Chương 1: Cơ sở lý luận về quản lý dự án đầu tư xây dựng giai đoạn chuẩn bị dự án

Chương 2: Thực trạng công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng trong giai đoạn chuẩn bị dự án tại BQL công trình xây dựng phát triển đô thị giai đoạn 2013 - 2017

Chương 3: Giải pháp nâng cao chất lượng công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng trong giai đoạn chuẩn bị dự án tại BQL công trình xây dựng phát triển đô thị thành phố Hải Phòng

Chương 1 :CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG GIAI ĐOẠN CHUẨN BỊ DỰ ÁN

1.1. Các khái niệm cơ bản

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.

Vòng đời của dự án bao gồm :

- Giai đoạn hình thành dự án (gồm soạn thảo và thẩm định dự án)
- Giai đoạn chuẩn bị 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 [PGS.TS Thái Bá Cẩn (2010), *Giáo trình phân tích và quản trị dự án đầu tư*, NXB Thống kê].

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 tiềm 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 [Bùi Trọng Cầu (2010), Giáo trình Hiệu quả và quản lý dự án Nhà nước, NXB Khoa học Kỹ thuật, Hà Nội].

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 [PGS.TS Thái Bá Cán (2010), *Giáo trình phân tích và quản trị dự án đầu tư*, NXB Thống kê].

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 [PGS.TS Thái Bá Cẩn (2010), *Giáo trình phân tích và quản trị dự án đầu tư*, NXB Thống kê].

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:

Bảng 1.1: 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 tiên khả thi)	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.

1.2. Giai đoạn chuẩn bị dự án đầu tư xây dựng công trình

1.2.1. Khái niệm giai đoạn chuẩn bị dự án

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

Đây là giai đoạn mà đơn vị tư vấn thực hiện việc khảo sát, lập dự án đầu tư, giúp chủ đầu tư điều tra khảo sát các vấn đề kinh tế, xã hội, nghiên cứu cơ hội đầu tư, lập dự án tiền khả thi, dự án khả thi tùy theo quy mô, tính chất của dự án.

Giai đoạn này đòi hỏi các đơn vị tư vấn nghiên cứu toàn diện, sâu sắc, triệt để, cụ thể trên các mặt: Quản lý, thị trường, kỹ thuật, tài chính, kinh tế xã hội, môi trường của dự án nhằm đưa ra kết luận cuối cùng về tính khả thi hay không của dự án để có được một bức tranh toàn cảnh về mọi hoạt động của dự án đầu tư trong suốt một đời hoạt động của nó. Cơ quan lập dự án đầu tư phải xác lập các thông số cơ bản và quan trọng nhất cho mỗi dự án: Về quy mô, hình dáng, công năng, chất lượng và giá trị sử dụng, những nội dung cơ bản làm cơ sở cho việc đảm bảo chất lượng công trình về tính khoa học, kinh tế, thực tế, đảm bảo môi trường trong thiết kế. Phương án bố trí tổng mặt bằng trong thiết kế cơ sở của một dự án đầu tư đảm nhiệm vai trò thiết kế, bố trí một hệ thống, dây truyền làm việc đảm bảo tính kinh tế, khoa học, khả thi và hiệu quả. Đây là tài liệu quan trọng để triển khai thiết kế các bước tiếp theo trong quá trình đầu tư.

Việc định giá (xác định TMĐT) chính là cơ sở, công cụ giúp chủ đầu tư lập kế hoạch và quản lý vốn đầu tư, xác định đánh giá hiệu quả kinh tế của dự án đầu tư đồng

thời cũng là căn cứ thực hiện đầu tư, đúc rút và tổng kết các kinh nghiệm nhằm chỉ ra những nguyên nhân làm tăng chi phí trong quá trình đầu tư xây dựng. Dự án được đánh giá hiệu quả như thế nào, những mục tiêu phát triển của dự án và sự đóng góp của dự án về kinh tế và xã hội. Những tính toán hợp lý ở bước này sẽ giảm thiểu được những điều chỉnh, những vấn đề phát sinh trong quá trình thực hiện cũng như xác định gần đúng nhất hiệu quả đầu tư trong quá trình triển khai dự án.

Hồ sơ dự án đầu tư cũng xác định được một cách đảm bảo thống nhất nguồn vốn cũng như kế hoạch triển khai thực hiện đầu tư là căn cứ để thực hiện dự án một cách sát nhất với những dự tính.

Như vậy, lập dự án đầu tư có vai trò quan trọng nên không thể coi đó là việc làm chiếu lệ, đảm bảo thủ tục đầu tư. Mà phải coi đây là một công việc nghiên cứu, phân tích và đánh giá dự án một cách nghiêm túc theo khoa học lập dự án, chứa đựng giá trị trí tuệ sáng tạo. Đó thực sự phải là sản phẩm lao động khoa học của những nhà tư vấn có kinh nghiệm chuyên môn, chữ tâm và đạo đức nghề nghiệp [Bùi Trọng Cầu (2010), *Giáo trình Hiệu quả và quản lý dự án Nhà nước*, NXB Khoa học Kỹ thuật, Hà Nội].

1.2.2. Vai trò giai đoạn chuẩn bị dự án đầu tư công trình xây dựng

Trong các giai đoạn, chuẩn bị đầu tư tạo tiền đề và quyết định sự thành công hay thất bại ở hai giai đoạn sau, đặc biệt là đối với giai đoạn vận hành kết quả đầu tư. Chẳng hạn, đối với các dự án có thể gây ô nhiễm môi trường (sản xuất phân bón, thuốc trừ sâu...) khi chọn địa điểm nếu đặt ở gần khu dân cư đông đúc, đến lúc đưa dự án vào hoạt động mới phát hiện và phải xử lý ô nhiễm quá tốn kém, đưa chi phí đầu tư vượt quá dự kiến ban đầu có khi rất lớn. Nếu không có vốn bổ sung, buộc phải đình chỉ hoạt động.

Ví dụ khác, khi nghiên cứu thị trường do dự đoán không sát tình hình cung cầu sản phẩm của dự án trong đời dự án nên đã xác định sai giá cả và xu hướng biến động giá cả. Đến khi đưa dự án vào hoạt động, giá cả sản phẩm trên thị trường thấp hơn so với dự đoán.

Doanh nghiệp có dự án buộc phải bán sản phẩm với giá thấp (có khi thấp hơn cả giá thành) và có khi phải ngừng sản xuất (trong khi chưa thu hồi đủ vốn) hoặc đầu tư bổ sung để thay đổi mặt hàng...

Do đó đối với giai đoạn chuẩn bị đầu tư, vấn đề chất lượng, vấn đề chính xác của các kết quả nghiên cứu, tính toàn và dự đoán là quan trọng nhất. Trong quá trình soạn thảo dự án phải dành đủ thời gian và chi phí theo đòi hỏi của các nghiên cứu.

Tổng chi phí cho giai đoạn chuẩn bị đầu tư chiếm từ 0,5 – 10% vốn đầu tư của dự án. Làm tốt công tác chuẩn bị đầu tư sẽ tạo tiền đề cho việc sử dụng tốt 90 - 99,5% vốn đầu tư của dự án ở giai đoạn thực hiện đầu tư (đúng tiến độ, không phải phá đi làm lại, tránh được những chi phí không cần thiết khác...). Điều này cũng tạo cơ sở cho quá trình hoạt động của dự án được thuận lợi, nhanh chóng thu hồi vốn đầu tư và có lãi (đối với các dự án sản xuất kinh doanh), nhanh chóng phát huy hết năng lực phục vụ dự kiến (đối với các dự án xây dựng kết cấu hạ tầng và dịch vụ xã hội) [Bùi Trọng Cầu (2010), *Giáo trình Hiệu quả và quản lý dự án Nhà nước*, NXB Khoa học Kỹ thuật, Hà Nội].

1.3. Nội dung công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình giai đoạn chuẩn bị dự án

1.3.1. Bước thẩm định phê duyệt chủ trương đầu tư

Ban quản lý dự án công trình phát triển đô thị Hải Phòng chuẩn bị hồ sơ trình thẩm định cụ thể như sau:

Nghiên cứu về sự cần thiết phải đầu tư và quy mô đầu tư

Tiến hành tiếp xúc thăm dò thị trường trong nước hoặc nước ngoài

Đề xuất dự án đầu tư gồm các nội dung: chủ đầu tư thực hiện dự án, mục tiêu đầu tư, quy mô đầu tư, vốn đầu tư và phương án huy động vốn, địa điểm, thời hạn, tiến độ đầu tư, nhu cầu về lao động, đề xuất hưởng ưu đãi đầu tư, đánh giá tác động, hiệu quả kinh tế – xã hội của dự án.

Tờ trình đề nghị thẩm định dự án của cơ quan chủ quản (đối với dự án thuộc thẩm quyền phê duyệt của Thủ tướng Chính phủ) hoặc của chủ dự án (đối với văn kiện Chương trình, dự án thuộc thẩm quyền phê duyệt của người đứng đầu cơ quan chủ quản) cụ thể:

- Quyết định chủ trương đầu tư Chương trình, dự án.

- Ý kiến bằng văn bản của Bộ Kế hoạch và Đầu tư, Bộ Tài chính, các cơ quan có liên quan trong quá trình xây dựng văn kiện Chương trình, dự án. - Các tài liệu có

liên quan đến Chương trình, dự án bằng tiếng nước ngoài phải có bản dịch tiếng Việt kèm theo [Chính phủ (2015), Nghị định 59/2015/NĐ-CP ngày 07/02/2015].

1.3.2. Lập tiến độ, trình phê duyệt dự án đầu tư

Nội dung Báo cáo nghiên cứu tiền khả thi, hay nói cách khác là lập tiến độ, phê duyệt dự án đầu tư được thực hiện theo quy định tại Điều 53 của Luật Xây dựng năm 2014, trong đó phương án thiết kế sơ bộ trong Báo cáo nghiên cứu tiền khả thi tại Ban quản lý dự án gồm các nội dung công việc sau:

Sơ bộ về địa điểm xây dựng; quy mô dự án; vị trí, loại và cấp công trình chính;

Bản vẽ thiết kế sơ bộ tổng mặt bằng dự án; mặt bằng, mặt đứng, mặt cắt công trình chính của dự án;

Bản vẽ và thuyết minh sơ bộ giải pháp thiết kế nền móng được lựa chọn của công trình chính;

Sơ bộ về dây chuyền công nghệ và thiết bị công nghệ (nếu có).

Lựa chọn nhà thầu: theo hình thức đấu thầu, chỉ định thầu

Lập, thẩm định, trình phê duyệt chủ trương đầu tư và quyết định đầu tư.

Lập, thẩm định và trình phê duyệt QH chi tiết/ QHTMB.

Xin cấp giấy phép QH (nếu khu vực đó chưa phê duyệt 1/2000 hoặc 1/500);

Lập quy hoạch chi tiết xây dựng TL 1:500 hoặc Tổng mặt bằng và phương án kiến trúc (nếu đã có QHCTXD 1/2000);

Lập Dự án đầu tư xây dựng công trình

Báo cáo đầu tư xây dựng công trình

* Về thẩm duyệt thiết kế PCCC

Đối với dự án thiết kế quy hoạch, Ban quản lý dự án chuẩn bị các hồ sơ gồm:

- Văn bản đề nghị xem xét, cho ý kiến về giải pháp phòng cháy và chữa cháy của cơ quan phê duyệt dự án hoặc của chủ đầu tư;...

Đối với thiết kế cơ sở, hồ sơ gồm:

- Văn bản đề nghị xem xét, cho ý kiến về giải pháp phòng cháy và chữa cháy của chủ đầu tư;...

Đối với thiết kế kỹ thuật hoặc thiết kế bản vẽ thi công, hồ sơ gồm:

- Văn bản đề nghị thẩm duyệt thiết kế về phòng cháy và chữa cháy của chủ

đầu tư;...

Đối với chấp thuận địa điểm xây dựng công trình, hồ sơ gồm:

- Văn bản đề nghị chấp thuận địa điểm xây dựng về phòng cháy và chữa cháy của chủ đầu tư;...

Chấp thuận đầu tư dự án phát triển nhà ở/ thăm định, quyết định cho phép đầu tư dự án khu đô thị mới (hình thức Giao đất, cho thuê đất)

Thăm định dự án và thiết kế cơ sở; thẩm tra phục vụ công tác thăm định (nếu cần)

Điều chỉnh Dự án đầu tư xây dựng, thiết kế cơ sở (nếu có)

Cam kết bảo vệ môi trường/ Thăm định, trình phê duyệt báo cáo đánh giá tác động môi trường

Quyết định giao đất, cho thuê đất, cho phép chuyển mục đích sử dụng đất (hình thức đấu thầu lựa chọn nhà đầu tư/ giao đất, cho thuê đất)

Trích đo bản đồ địa chính để điều chỉnh ranh khu đất, kiểm định bản đồ (hình thức giao đất, cho thuê đất) [Luật xây dựng 2014, NXB Chính trị Quốc Gia, Hà Nội].

1.3.3. Lập kế hoạch đấu thầu

Việc lập kế hoạch đấu thầu được thực hiện theo các nguyên tắc quy định tại Luật Đấu thầu và các Nghị định có liên quan, công tác lập kế hoạch đấu thầu của BQL dự án đảm bảo các nội dung sau:

Kế hoạch đấu thầu phải được người có thẩm quyền phê duyệt bằng văn bản sau khi phê duyệt quyết định đầu tư hoặc phê duyệt đồng thời với quyết định đầu tư trong trường hợp đủ điều kiện để làm cơ sở pháp lý cho BQL công trình xây dựng phát triển đô thị tổ chức lựa chọn nhà thầu.

Kế hoạch đấu thầu phải lập cho toàn bộ dự án; trường hợp chưa đủ điều kiện lập cho toàn bộ dự án và cấp bách thì được phép lập kế hoạch đấu thầu cho một số gói thầu để thực hiện trước.

Trong kế hoạch đấu thầu phải nêu rõ số lượng gói thầu và nội dung của từng gói thầu. Nội dung của từng gói thầu bao gồm: tên gói thầu, giá gói thầu, nguồn vốn, hình thức lựa chọn nhà thầu và phương thức đấu thầu, thời gian lựa chọn nhà thầu, hình thức hợp đồng, thời gian thực hiện hợp đồng.

Việc phân chia dự án thành các gói thầu phải căn cứ theo tính chất kỹ thuật, trình tự thực hiện, bảo đảm tính đồng bộ của dự án và có quy mô gói thầu hợp lý (quy mô gói thầu phải phù hợp với điều kiện hoàn cảnh của dự án, năng lực của nhà thầu hiện tại và phù hợp với sự phát triển của thị trường trong nước). Mỗi gói thầu chỉ có một hồ sơ mời thầu và được tiến hành đấu thầu một lần.

Trình duyệt kế hoạch đấu thầu

BQL công trình xây dựng phát triển đô thị có trách nhiệm trình kế hoạch đấu thầu lên người quyết định đầu tư hoặc người được ủy quyền quyết định đầu tư (sau đây gọi chung là người quyết định đầu tư) xem xét, phê duyệt; đồng thời gửi cho cơ quan, tổ chức thẩm định; trường hợp trình kế hoạch đấu thầu lên Thủ tướng Chính phủ, BQL công trình xây dựng phát triển đô thị còn phải gửi cho bộ quản lý ngành để có ý kiến bằng văn bản trình Thủ tướng Chính phủ xem xét, phê duyệt.

Văn bản trình duyệt kế hoạch đấu thầu bao gồm các nội dung công việc của dự án như: phần công việc đã thực hiện, phần công việc không áp dụng hình thức lựa chọn nhà thầu, phần kế hoạch đấu thầu, phần công việc chưa đủ điều kiện để lập kế hoạch đấu thầu. Tổng giá trị các phần công việc trên không được vượt tổng mức đầu tư của dự án.

Văn bản trình duyệt kế hoạch đấu thầu được lập thành tờ trình phê duyệt kế hoạch đấu thầu theo quy định.

Thẩm định và phê duyệt kế hoạch đấu thầu:

Căn cứ văn bản trình phê duyệt kế hoạch đấu thầu do BQL công trình xây dựng phát triển đô thị lập, cơ quan, tổ chức thẩm định kế hoạch đấu thầu liên quan phải tiến hành thẩm định và lập báo cáo thẩm định trình người quyết định đầu tư phê duyệt trong thời hạn tối đa là 20 ngày (đối với trường hợp gói thầu thuộc thẩm quyền phê duyệt của Thủ tướng Chính phủ tối đa là 30 ngày).

Người quyết định đầu tư có trách nhiệm phê duyệt kế hoạch đấu thầu trong thời hạn không quá 10 ngày, kể từ ngày nhận được báo cáo của cơ quan, tổ chức thẩm định. Việc phê duyệt kế hoạch đấu thầu thuộc trách nhiệm của Thủ tướng Chính phủ được thực hiện theo Quy chế làm việc của Chính phủ.

Hồ sơ mời thầu được lập theo mẫu quy định và bao gồm các nội dung sau đây:

Yêu cầu về mặt kỹ thuật:

Đối với gói thầu dịch vụ tư vấn, bao gồm các yêu cầu về kiến thức và kinh nghiệm chuyên môn đối với chuyên gia (điều khoản tham chiếu);

Đối với gói thầu mua sắm hàng hóa, bao gồm yêu cầu về phạm vi cung cấp, số lượng, chất lượng hàng hoá được xác định thông qua đặc tính, thông số kỹ thuật, tiêu chuẩn công nghệ, tiêu chuẩn sản xuất, thời gian bảo hành, yêu cầu về môi trường và các yêu cầu cần thiết khác;

Đối với gói thầu xây lắp, bao gồm yêu cầu theo hồ sơ thiết kế kỹ thuật kèm theo bảng tiên lượng, chỉ dẫn kỹ thuật và các yêu cầu cần thiết khác;

Yêu cầu về mặt tài chính, thương mại, bao gồm các chi phí để thực hiện gói thầu, giá chào và biểu giá chi tiết, điều kiện giao hàng, phương thức và điều kiện thanh toán, nguồn tài chính, đồng tiền dự thầu và các điều khoản nêu trong điều kiện chung và điều kiện cụ thể của hợp đồng.

Tiêu chuẩn đánh giá, yêu cầu quan trọng, điều kiện ưu đãi (nếu có), thuế, bảo hiểm và các yêu cầu khác.

Mời thầu

Việc mời thầu được thực hiện theo quy định sau đây:

- Thông báo mời thầu đối với đấu thầu rộng rãi;
- Gửi thư mời thầu đối với đấu thầu hạn chế hoặc đối với đấu thầu rộng rãi có sơ tuyển.

Kế hoạch đấu thầu phải được người có thẩm quyền phê duyệt bằng văn bản sau khi phê duyệt quyết định đầu tư hoặc phê duyệt đồng thời với quyết định đầu tư trong trường hợp đủ điều kiện để làm cơ sở pháp lý cho BQL công trình xây dựng phát triển đô thị tổ chức lựa chọn nhà thầu, trừ gói thầu cần thực hiện trước khi có quyết định đầu tư. Người phê duyệt kế hoạch đấu thầu phải chịu trách nhiệm trước pháp luật về quyết định của mình.

Kế hoạch đấu thầu phải lập cho toàn bộ dự án; trường hợp chưa đủ điều kiện và thật cần thiết thì được phép lập kế hoạch đấu thầu cho một số gói thầu để thực hiện trước.

Trong kế hoạch đấu thầu phải nêu rõ số lượng gói thầu và nội dung của từng gói thầu. Nội dung của từng gói thầu bao gồm:

- Tên gói thầu;
- Giá gói thầu;
- Nguồn vốn;
- Hình thức lựa chọn nhà thầu; phương thức đấu thầu;
- Thời gian lựa chọn nhà thầu;
- Hình thức hợp đồng;
- Thời gian thực hiện hợp đồng [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].

1.3.4. Công tác GPMB và khảo sát xây dựng

Giải phóng mặt bằng là quá trình thực hiện các công việc liên quan đến việc di dời nhà cửa, cây cối, các công trình xây dựng và một bộ phận dân cư trên một phần đất nhất định được quy hoạch cho việc cải tạo, mở rộng hoặc xây dựng một công trình mới.

Quá trình giải phóng mặt bằng được tính từ khi bắt đầu hình thành hội đồng giải phóng mặt bằng đến khi giải phóng xong và giao cho BQL công trình xây dựng phát triển đô thị mới. Đây là một quá trình đa dạng và phức tạp thể hiện sự khác nhau giữa các dự án và liên quan đến lợi ích trực tiếp của các bên tham gia và cả của xã hội.

Công tác giải phóng mặt bằng mang tính quyết định đến tiến độ của các dự án, là khâu đầu tiên thực hiện dự án. Trong đó đền bù thiệt hại là khâu quan trọng quyết định tiến độ giải phóng mặt bằng.

Sau khi nhận được Quyết định về thu hồi đất, cho thuê đất, hoặc quyết định giao nhiệm vụ chuẩn bị mặt bằng để xây dựng công trình của cơ quan Nhà nước có thẩm quyền, BQL công trình xây dựng phát triển đô thị có trách nhiệm lập hồ sơ đề nghị tổ chức thực hiện công tác GPMB đến Ủy ban nhân dân Quận, Huyện, Phường nơi có đất bị thu hồi; đồng thời báo cáo thường trực Ban chỉ đạo GPMB Thành phố để tổng hợp, theo dõi.

Công khai và thực hiện phương án đền bù giải phóng mặt bằng (hình thức đấu giá quyền sử dụng đất)

Điều tra số liệu, lập, phê duyệt, công khai phương án đền bù giải phóng mặt bằng, chi trả tiền đền bù, nhận mặt bằng; Thuê đơn vị lập hồ sơ định giá tiền sử dụng đất, tiền thuê đất; Thẩm định hồ sơ định giá, xác định đơn giá tiền sử dụng đất, tiền thuê đất; Phê duyệt đơn giá tiền sử dụng đất, tiền thuê đất (hình thức giao đất, cho thuê đất)

Hồ sơ xin giao đất/ thuê đất (hình thức giao đất, cho thuê đất).

Phương án tổng thể về bồi thường, hỗ trợ tái định cư (hình thức giao đất, cho thuê đất).

Thu hồi đất. Thông báo thu hồi đất là căn cứ pháp lý để Tổ chức làm nhiệm vụ bồi thường, giải phóng mặt bằng thực hiện bồi thường, hỗ trợ và tái định cư và BQL công trình xây dựng phát triển đô thị thực hiện khảo sát, lập dự án đầu tư (hình thức giao đất, cho thuê đất).

Hồ sơ gồm có:

- Văn bản đề nghị thực hiện công tác bồi thường, hỗ trợ và tái định cư, danh sách người đại diện tham gia hội đồng bồi thường, hỗ trợ và tái định cư; yêu cầu về tiến độ thực hiện.

- Quyết định giao đất, cho thuê đất hoặc quyết định giao nhiệm vụ chuẩn bị mặt bằng để thực hiện dự án đầu tư.

- Dự án đầu tư được phê duyệt (nếu có).

- Phương án tổng thể về GPMB (bao gồm cả việc xác định vị trí, mặt bằng, diện tích nhà, đất tái định cư - nếu phải tái định cư).

- Bản đồ hiện trạng tỷ lệ 1/500, có xác định diện tích, chỉ giới khu đất thu hồi được Sở tài nguyên môi trường và Nhà đất xác nhận.

- Kế hoạch vốn hoặc cam kết về vốn theo tiến độ GPMB.

- Bản dự toán chi phí phục vụ công tác GPMB [Nguyễn Quốc Duy (2012), Phân tích công cụ quản lý dự án, NXB Trẻ, Hà Nội].

1.4. Các tiêu chí đánh giá chất lượng công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng trong giai đoạn chuẩn bị dự án

1.4.1. Khái niệm chất lượng công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng trong giai đoạn chuẩn bị dự án

Chất lượng công trình xây dựng là những yêu cầu về an toàn, bền vững, kỹ

thuật và mỹ thuật của công trình nhưng phải phù hợp với quy chuẩn và tiêu chuẩn xây dựng, các qui định trong văn bản qui phạm pháp luật có liên quan và hợp đồng kinh tế.

Chất lượng công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng trong giai đoạn chuẩn bị dự án là tập hợp các hoạt động của chức năng quản lý, là một quá trình nhằm đảm bảo cho dự án thỏa mãn tốt nhất các yêu cầu và mục tiêu đề ra. Chất lượng công tác quản lý bao gồm việc xác định các chính sách chất lượng, mục tiêu, trách nhiệm và việc thực hiện chúng không qua các hoạt động trong giai đoạn chuẩn bị dự án: thẩm định phê duyệt dự án đầu tư, lập kế hoạch đấu thầu, giải phóng mặt bằng và khảo sát xây dựng.

Công trình hạ tầng công cộng là một sản phẩm hàng hoá đặc biệt phục vụ cho sản xuất và các yêu cầu của đời sống con người. Hàng năm vốn đầu tư từ ngân sách Nhà nước, của doanh nghiệp của người dân dành cho xây dựng rất lớn, chiếm từ 25 - 30% GDP. Vì vậy chất lượng công trình xây dựng là vấn đề cần được hết sức quan tâm, nó có tác động trực tiếp đến sự phát triển bền vững, hiệu quả kinh tế, đời sống của con người.

Như vậy chất lượng công tác quản lý quản lý dự án đầu tư xây dựng trong giai đoạn chuẩn bị dự án chính là tư giúp cho việc kiểm tra, kiểm soát. Trên cơ sở hồ sơ dự án, cơ quan có chức năng thẩm định sẽ tiến hành kiểm tra tính hợp pháp, tính hợp lý, mức độ chuẩn xác của các nội dung được trình bày. Đây là căn cứ quan trọng để có được những kết luận có độ tin cậy cao về dự án. Cụ thể trong giai đoạn chuẩn bị dự án bước thẩm định dự án đầu tư giúp cho việc sàng lọc dự án. Với kỹ thuật phân tích, đánh giá được áp dụng khi xem xét các nội dung của dự án sẽ giúp cho việc lựa chọn những dự án có hiệu quả, có tính khả thi cao. Công tác thẩm định dự án đầu tư giúp cho việc thực thi pháp luật. Thông qua kiểm tra, kiểm soát, công tác thẩm định dự án sẽ xác định rõ những nội dung cần thực hiện, cần điều chỉnh của dự án, mặt khác qua đó cũng góp phần phân định rõ trách nhiệm, quyền hạn và phối hợp hài hòa giữa các đối tác tham gia dự án, đảm bảo việc chuẩn bị, thực hiện và vận hành dự án được thuận lợi. Bên cạnh đó, công tác thẩm định dự án còn giúp cho các chủ thể tham gia dự án hoạt động và làm theo pháp luật. Bên cạnh đó công tác đấu thầu cũng được sàng lọc, lựa chọn các nhà thầu có chất lượng hơn. Các chính sách về GPMB được triển khai đúng tiến độ, công tác bồi thường thỏa đáng

đề GPMB góp phần nâng cao chất lượng quản lý dự án đầu tư [3], [5].

1.4.2. Các tiêu chí đánh giá chất lượng công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng trong giai đoạn chuẩn bị dự án

- **Tính chính xác:** Tiêu chí phản ánh tính chính xác của dự án trong giai đoạn chuẩn bị dự án đầu tư đó chính là công tác thẩm định tính hợp pháp của dự án theo quy định của pháp luật. Sự phù hợp của các nội dung dự án với những quy định hiện hành đã được thể hiện trong các văn bản của pháp luật, chế độ chính sách áp dụng đối với dự án. Sự phù hợp về quy hoạch (ngành và lãnh thổ), quy định về khai thác và bảo vệ tài nguyên.

- **Tính kịp thời:** Đó chính là việc thẩm định các điều kiện tổ chức thực hiện, quản lý vận hành dự án: Thẩm định nội dung này nhằm xem xét, đánh giá sự hợp lý, tính chất ổn định, bền vững của các giải pháp và yếu tố liên quan đến tổ chức thực hiện và vận hành, đảm bảo mục tiêu của dự án. Bên cạnh đó trong giai đoạn chuẩn bị dự án, công tác GPMB tác động rất lớn đến dự án, phản ánh được tính kịp thời của dự án. Một dự án đầu tư có công tác GPMB nhanh chóng, kịp thời thể hiện chất lượng dự án đạt hiệu quả trong giai đoạn chuẩn bị dự án.

- **Tính phù hợp:** Tiêu chí đánh giá tính phù hợp trong giai đoạn chuẩn bị dự án đó chính là bước thẩm định các yếu tố về công nghệ, kỹ thuật: Nội dung thẩm định khía cạnh này nhằm xem xét, đánh giá trình độ, sự hợp lý, tính thích hợp và hiệu quả của các giải pháp công nghệ, kỹ thuật được lựa chọn áp dụng cho dự án. Thẩm định các yếu tố kinh tế, tài chính của dự án: Thẩm định khía cạnh này nhằm xem xét tính khả thi, sự hợp lý của các yếu tố kinh tế, tài chính (nguồn vốn, mức chi phí, doanh thu, các chế độ và nghĩa vụ tài chính...) được áp dụng trong các nội dung của dự án phù hợp với bối cảnh địa phương và chiến lược phát triển kinh tế xã hội.

- **Tính hiệu quả:** Đánh giá hiệu quả dự án trên các phương diện tài chính, kinh tế, xã hội, đánh giá hiệu quả tổng hợp của dự án làm căn cứ quyết định đầu tư. Dự án được xem là khả thi, hiệu quả khi việc thẩm định các yếu tố này cho những kết quả đánh giá là tốt hoặc khả quan so với các chuẩn mực thích hợp.

- **Tính công bằng:** Tính công bằng của dự án trong giai đoạn chuẩn bị dự án đầu tư còn thể hiện ở công tác đền bù và GPMB thỏa đáng, công tác giải quyết

chanh chấp và thu hồi đất diễn ra một cách nhanh chóng, không bị khiếu kiện, góp phần xây dựng văn minh đô thị.

- **Tính hợp pháp:** Các công đoạn trong giai đoạn chuẩn bị dự án đầu tư cần đảm bảo tính hợp pháp tuân theo các quy định của pháp luật. Để góp phần quản lý tốt hoạt động đầu tư và xây dựng cần thiết phải quản lý tốt công tác chuẩn bị đầu tư trong đó có lập, thẩm định và phê duyệt dự án đầu tư, lựa chọn nhà thầu, GPMB và khảo sát xây dựng theo luật định [Bùi Trọng Cầu (2010), Giáo trình Hiệu quả và quản lý dự án Nhà nước, NXB Khoa học Kỹ thuật, Hà Nội].

1.5. Nhân tố chủ yếu ảnh hưởng đến giai đoạn chuẩn bị dự án đầu tư xây dựng công trình

1.5.1. Yếu tố khách quan

** Các cơ chế, chính sách pháp lý của Nhà nước*

Chính sách pháp lý về thẩm định, phê duyệt dự án, GPMB quy định nội dung từ công tác chuẩn bị đến tổ chức thực hiện. Các chính sách này quy định quyền và nghĩa vụ của BQL công trình xây dựng phát triển đô thị và của các bên bồi thường cũng như bên được bồi thường. Đó cũng là cơ sở pháp lý xuyên suốt giai đoạn chuẩn bị dự án.

Không phân cấp nội dung thẩm định dự án

Các nội dung chi tiết đã được liệt kê tại Khoản 2 và 3 của Điều 58 Luật XD 2014 là không cần thiết quá chi tiết. Các nội dung này cần chi tiết chính trong thông tư hướng dẫn. Thực sự nội dung thẩm định cần thực hiện là khối lượng công việc khá lớn và với lực lượng công chức có hạn, sự hiểu biết chuyên sâu các lĩnh vực (kỹ thuật, kinh tế, pháp luật) của các công chức trong Cơ quan chuyên môn về xây dựng (CQCM) là không thể. Trong khi đó, lượng dự án ngày một nhiều. Nhiều Chủ đầu tư phàn nàn về sự chận chẽ trong công tác thẩm định ảnh hưởng tới hiệu quả đầu tư, cơ hội và việc giải ngân vốn đầu tư.

Đắt đai là đối tượng quản lý phức tạp, luôn biến động theo sự phát triển của nền kinh tế xã hội. Trong những năm gần đây, hệ thống pháp lý đắt đai nói chung, cơ sở đền bù GPMB nói riêng đã được cơ quan Nhà nước có thẩm quyền chú trọng nhưng việc ban hành các văn bản cụ thể hoá quy định của pháp luật đắt đai vẫn chưa đầy đủ, thiếu chặt chẽ, tính pháp lý không cao.

** Công tác định giá đất, định giá đền bù cho đất và các tài sản trên đất*

Đây là một nhân tố quyết định đến một nhân tố khác cũng ảnh hưởng lớn tới giai đoạn chuẩn bị dự án đó là sự hợp tác của người dân, những hộ dân cư và các tổ chức hoạt động trên địa bàn giải phóng. Việc định giá đất và giá đền bù phải cố gắng sao cho hợp lý và được người dân chấp thuận. Tuy nhiên đây là một vấn đề vô cùng khó khăn vì trên thực tế giá đất đền bù theo quy định không thể phù hợp với giá thực tế nên luôn là vấn đề gây tranh cãi cho người dân và là nhân tố gây cản trở tiến độ của công tác GPMB.

** Quy mô của dự án và lượng vốn dành cho dự án*

Giai đoạn chuẩn bị dự án không thể thiếu công tác tạo mặt bằng xây dựng cho các dự án. Quy mô của dự án lớn hay nhỏ quyết định trực tiếp đến phạm vi của khu vực GPMB. Bên cạnh đó, lượng vốn dự kiến cho dự án là một yếu tố quyết định đến tiến độ thực hiện của dự án. Một dự án đầu tư xây dựng thường được diễn ra trong một khoảng thời gian dài và phạm vi rộng lớn. Dự kiến ban đầu về lượng vốn cho dự án là rất quan trọng. Do trong thời gian dài thực hiện dự án ấy, có rất nhiều sự thay đổi về giá đất, giá bất động sản... nên nếu không dự kiến một lượng vốn hợp lý thì rất có thể sẽ bị vướng mắc trong quá trình thực hiện do lượng vốn ban đầu không đủ để chi trả cho công tác GPMB. Để có thể đưa ra một lượng vốn dự kiến phù hợp đòi hỏi các nhà quản lý phải có một tầm nhìn xa, bao quát và định hướng được sự thay đổi về giá đất trên thị trường bất động sản [Bùi Trọng Cầu (2010), *Giáo trình Hiệu quả và quản lý dự án Nhà nước*, NXB Khoa học Kỹ thuật, Hà Nội]. Quy mô vốn của dự án có tác động lớn đến giai đoạn chuẩn bị dự án. Vì vậy đòi hỏi các nhà quản lý lãnh đạo cần có bao quát và định hướng được sự thay đổi về giá đất.

1.5.2. Yếu tố chủ quan

** Công tác giao đất, cho thuê đất và cấp giấy chứng nhận quyền sử dụng đất*

Giấy chứng nhận quyền sử dụng đất là căn cứ pháp lý quan trọng trong việc xác định điều kiện được đền bù thiệt hại. Tuy nhiên thực tế công tác cấp giấy chứng nhận quyền sử dụng đất ở nhiều địa phương còn chậm trễ. Việc xác định giá trị pháp lý của các loại đất chưa có giấy chứng nhận là rất khó khăn, cản trở công tác thu hồi đất, GPMB.

** Sự phối hợp giữa các bên liên quan*

Công tác thẩm định dự án bị kêu nhiều nhất là không đảm bảo thời gian do những khó khăn trong việc phối hợp thẩm định giữa các cơ quan có chức năng thẩm định về phòng chống cháy nổ, về ATMT. Hiện nay, trong công tác thẩm định các công trình có yêu cầu về phòng chống cháy nổ, bảo vệ môi trường gặp nhiều khó khăn trong việc phối hợp thẩm định. Các cơ quan này đều có các quy định về thời gian, thủ tục, trình tự, thành phần hồ sơ rất khác nhau nên thời gian chờ đợi lâu không đảm bảo thời gian xử lý hồ sơ, trả kết quả cho chủ thể yêu cầu thẩm định của cơ quan chuyên môn về xây dựng làm đầu môi.

** Năng lực và phẩm chất của cán bộ quản lý điều hành quản lý dự án*

Năng lực và phẩm chất của cán bộ quản lý điều hành quản lý dự án có ảnh hưởng rất lớn tới tiến độ các kế hoạch chuẩn bị dự án. Nếu chất lượng của người quản lý dự án tốt thì giai đoạn chuẩn bị dự án nhanh, cơ chế thủ tục nhanh gọn, các chính sách đền bù thỏa đáng với nguyện vọng người dân và ngược lại. Năng lực và phẩm chất của cán bộ quản lý điều hành công tác giai đoạn chuẩn bị dự án cụ thể như :

Am hiểu trình tự, thủ tục pháp lý và nắm rõ các cơ chế chính sách của địa phương;

Chủ trì và phối hợp với các cơ quan có thẩm quyền, chính quyền địa phương và người dân bị ảnh hưởng bởi dự án trong công tác GPMB;

Báo cáo kịp thời những khó khăn, vướng mắc trong phạm vi công việc và đề xuất phương án giải quyết đạt hiệu quả;

Quản lý hồ sơ giải phóng mặt bằng, quản lý đất đai tại các dự án theo phân công của cấp trên và chịu trách nhiệm trước Ban lãnh đạo về tính chính xác của hồ sơ [4], [5].

** Năng lực và sự hiểu biết pháp luật của các chủ thể*

Có nhiều chủ thể, đặc biệt ở các địa phương, hiểu biết về pháp luật trong giai đoạn chuẩn bị dự án là không đầy đủ. Những kiến thức tối thiểu của pháp luật về dự án, nội dung báo cáo khả thi, công tác điều tra khảo sát phục vụ lập thiết kế cơ sở, nhầm lẫn khái niệm về thẩm tra, thẩm định... cũng là các vướng mắc lớn trong công tác thẩm định dự án của CQCM về xây dựng tại các địa phương [Bùi Trọng Cầu

(2010), Giáo trình Hiệu quả và quản lý dự án Nhà nước, NXB Khoa học Kỹ thuật, Hà Nội].

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

1.6.1. 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].

1.6.2. 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 để 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].

1.6.3. 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 XÂY DỰNG TRONG GIAI ĐOẠN CHUẨN BỊ DỰ ÁN TẠI BQL CÔNG TRÌNH XÂY DỰNG PHÁT TRIỂN ĐÔ THỊ GIAI ĐOẠN 2013 - 2017

2.1 Tổng quan về Ban quản lý công trình xây dựng phát triển Đô thị HP

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

- Tên đơn vị : Ban quản lý dự án công trình xây dựng và phát triển đô thị

- Địa chỉ: Số 3 Hồ Xuân Hương - Hồng Bàng – Hải Phòng

- Được thành lập trên quyết định số 1116 – QĐ/UBND

- 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 259/QĐ-UBND ngày 31/01/2015 của Ủy Ban nhân dân thành phố về việc chuyển Ban Quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị về 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 của Ủy ban nhân dân thành phố Hải Phòng.

** Vị trí, chức năng*

- Ban Quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị (sau đây viết tắt là Ban Quản lý) là Ban Quản lý dự án chuyên ngành, hoạt động theo mô hình đơn vị sự nghiệp công lập tự đảm bảo toàn bộ chi phí hoạt 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; có tư cách pháp nhân, có con dấu riêng, được mở tài khoản tại Kho bạc Nhà nước và Ngân hàng thương mại để hoạt động.

- Ban Quản lý thực hiện chức năng của chủ đầu tư đối với một số dự án sử dụng vốn ngân sách Nhà nước, vốn Nhà nước 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 (Dự án cụ thể theo Quyết định của Ủy ban nhân dân thành phố giao); thực hiện tư vấn quản 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, quyền hạn*

- Đối với các dự án được giao thực hiện nhiệm vụ chuẩn bị dự án, Ban Quản lý được thực hiện các nhiệm vụ sau:

+ Về lập, thẩm định, quyết định chủ trương đầu tư: Thực hiện lập Báo cáo nghiên cứu tiền khả thi và Báo cáo đề xuất chủ trương đầu tư theo quy định tại Điều 34, Điều 35 và Điều 36 Mục 1 Chương II Luật Đầu tư công số 49/2014/QH13 ngày 18/6/2014 và hoàn thiện các thủ tục chuẩn bị đầu tư để trình cơ quan có chức năng thẩm định, báo cáo các cấp có thẩm quyền phê duyệt đề xuất dự án.

+ Về lập, thẩm định, quyết định đầu tư: Tổ chức thực hiện lập Báo cáo nghiên cứu khả thi theo quy định tại Điều 40, Điều 44, Điều 45, Điều 47 Mục 2 Chương II Luật Đầu tư công số 49/2014/QH13 ngày 18/6/2014.

+ Thực hiện trách nhiệm của Chủ đầu tư, của Bên mời thầu theo quy định tại Điều 74, Điều 75 Luật Đấu thầu số 43/2013/QH13 ngày 26/11/2013 và các quy định khác của pháp luật hiện hành có liên quan.

+ Thực hiện các nhiệm vụ của Chủ đầu tư theo quy định tại Điều 36 Luật Đấu thầu số 43/2013/QH13 ngày 26/11/2013 và Điều 68, Điều 76, Điều 85 Luật Xây dựng số 50/2014/QH13 ngày 18/6/2014.

- Đối với các dự án được giao thực hiện chức năng của Chủ đầu tư, Ban Quản lý được thực hiện các nhiệm vụ, quyền hạn theo quy định tại:

+ Khoản 2, Khoản 3, Khoản 4 Điều 63; Điều 68 và Điều 69 Luật Xây dựng số 50/2014/QH13 ngày 18/6/2014.

+ Luật Đấu thầu số 43/2013/QH13 ngày 16/11/2013.

+ Luật Đầu tư công số 49/2014/QH13 ngày 18/6/2014.

+ Nghị định số 59/2015/NĐ-CP ngày 18/6/2015 và các quy định khác của pháp luật hiện hành về đầu tư xây dựng công trình.

+ Ban Quản lý chịu trách nhiệm trước pháp luật và người quyết định đầu tư (Ủy ban nhân dân thành phố Hải Phòng) về các hoạt động của mình trong phạm vi chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn được giao.

- Đối với việc quản lý dự án có sử dụng nguồn hỗ trợ phát triển chính thức (ODA) và nguồn vốn vay ưu đãi của các nhà tài trợ

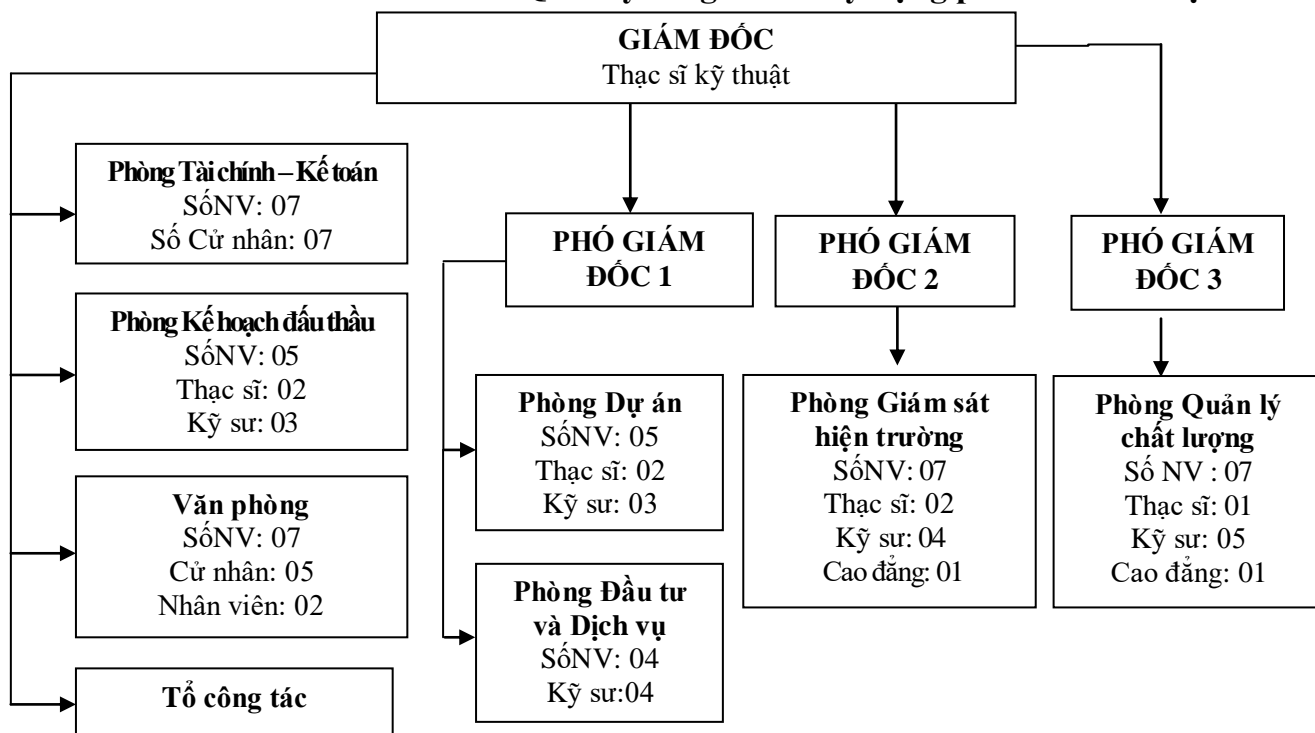
Ban Quản lý thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn về tổ chức quản lý dự án theo quy định tại Nghị định số 38/2013/NĐ-CP ngày 23/4/2013 của Chính phủ về quản lý, sử dụng nguồn hỗ trợ phát triển chính thức (ODA) và nguồn vốn vay ưu đãi của các nhà tài trợ và các Hiệp định đã được ký kết hoặc thỏa thuận giữa Nhà nước Việt Nam với nhà tài trợ. Ban Quản lý thực hiện nhiệm vụ của Bên mời thầu theo quy định tại Điều 75 Luật Đấu thầu số 43/2013/QH13 ngày 16/11/2013 và thực hiện chức năng của Chủ đầu tư đối với các dự án được giao làm Chủ đầu tư theo quy định.

- Thực hiện một số nhiệm vụ cụ thể khác do Ủy ban nhân dân thành phố, Chủ tịch Ủy ban nhân dân thành phố giao.

* Cơ cấu tổ chức của BQL dự án gồm

- Ban giám đốc : Gồm 01 giám đốc và 03 Phó giám đốc
- Các phòng nghiệp vụ: Gồm 7 phòng
 - + Văn phòng
 - + Phòng Tài chính - Kế toán
 - + Phòng Dự án
 - + Phòng Kế hoạch đấu thầu
 - + Phòng Giám sát hiện trường
 - + Phòng Quản lý chất lượng
 - + Phòng Đầu tư và Dịch vụ

Giải trình chi tiết của Ban Quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị HP



Sơ đồ 2.1 : Sơ đồ tổ chức của Ban Quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị Hải Phòng

Vai trò, trách nhiệm của các phòng ban liên quan:

* Phòng Tài chính kế toán:

- Thực hiện hạch toán như sau: Tiền mặt, tiền gửi ngân hàng; Bảo hiểm xã hội; thanh toán tiền lương cho người lao động; tài sản cố định; Tài khoản thanh toán trước; khấu hao tài sản cố định; tài khoản cho chi phí quản lý.

- Thủ quỹ.

- Lập báo cáo tóm tắt hàng tháng và nộp cho Sở Kế hoạch và Đầu tư, Sở Tài chính.

- Quản lý, theo dõi chứng từ thanh toán của các gói thầu

- Quản lý, theo dõi tài liệu của gói thầu liên tục.

- Thực hiện công tác kế toán: xây dựng cơ bản chưa hoàn chỉnh, tài khoản nợ phải trả người bán của dự án.

- Lập cho các tài liệu bảng cân đối của các dự án đã hoàn thành và nộp cho Sở Tài chính để thẩm định và phê duyệt.

- Lập kế hoạch cho chi phí xây dựng cơ bản của dự án và dự toán chi phí

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.

*** Văn phòng:**

- Nhận, phân loại, trình, đăng ký và chuyển văn bản đến.

- Rà soát định dạng tài liệu, đánh số, ngày, tháng, năm, niêm 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.

- 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).

*** Phòng giám sát hiện trường:**

- 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.

*** Phòng kế hoạch đấu thầu**

- 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.

*** Phòng dự án**

- 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.

*** Phòng Quản lý chất lượng:**

- 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.

*** Phòng Đầu tư và Dịch vụ**

- Khảo sát, thu thập thông tin làm cơ sở lập phương án đền bù giải phóng mặt bằng
- Phối kết hợp với chính quyền địa phương, các sở, ngành liên quan đề xuất vị trí, địa điểm di chuyển đến của các tổ chức và vị trí xây dựng khu tái định cư;
- Tổ chức nhận và bàn giao mặt bằng từ chính quyền địa phương cho các nhà thầu xây dựng; Phối kết hợp trong công tác bảo vệ mặt bằng tránh tái lấn chiếm;
- Điều tra, khảo sát các mỏ vật liệu và vị trí xả thải
- Phối kết hợp với tư vấn giám sát, thường xuyên kiểm soát giải pháp bảo đảm về môi trường cho người lao động trên công trường và bảo vệ môi trường xung quanh, bao gồm có giải pháp chống bụi, chống ồn và thu dọn hiện trường; nước thải, chất thải rắn và các loại chất thải khác phải được thu gom xử lý đạt tiêu chuẩn, quy chuẩn kỹ thuật về môi trường;
- Quản lý vận hành, khai thác sử dụng công trình Khu nhà ở sinh viên tập trung (giai đoạn I)
- Tổ chức thực hiện việc tư vấn quản lý dự án

2.1.2. Tình hình đầu tư phát triển của BQL trong những năm qua

Các dự án tiêu biểu của Ban quản lý dự án trong các năm qua

Bảng 2.1: Các dự án tiêu biểu của Ban quản lý dự án từ năm 2006 đến năm 2018

Số	Tên Dự án	Năm được giao	Kinh phí
1	Xây dựng các Trung tâm Hội nghị thành phố Hải Phòng	2006	145.560.000.000
2	Xây dựng Khu chung cư tái định cư 5 tầng tại phường Kênh Dương, Quận Lê Chân	2007	86.010.000.000
3	Xây dựng khu nhà ở cho sinh viên (giai đoạn I)	2009	368.039.000.000
4	Xây dựng khu nhà ở cho sinh viên (giai đoạn II)	2009	1.723.990.000
5	Dự án cải tạo đường trung tâm của thành phố (giai đoạn I)	2011	229.813.000.000
6	Xây dựng hạ tầng trường học : trường THPT Trần Phú (giai đoạn 1)	2009	356.072.000.000
7	Xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới Bắc sông Cấm (Giai đoạn chuẩn bị đầu tư)	2016	9.899.085.000.000
8	Xây dựng cơ sở Hạ tầng kỹ thuật Khu tái định cư Bắc sông Cấm	2017	660.663.700.000

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

Dự án xây dựng khu nhà ở cho sinh viên: Trước tình hình bức xúc về chỗ ở cho sinh viên các Trường đại học ngày càng trở thành một vấn đề cấp thiết như hiện nay, Dự án đầu tư xây dựng khu ký túc xá sinh viên tập trung với mục đích chính là: Tăng cường công tác quản lý sinh viên thông qua việc giải quyết tạo điều kiện thuận lợi cho sinh viên; xây dựng tiêu chuẩn phòng ở cho sinh viên hiện đại đảm bảo các tiêu chí của các trường trong cả nước.

Khu nhà ở sinh viên tập trung tọa lạc tại vị trí vô cùng thuận lợi trên địa bàn phường Kênh Dương, quận Lê Chân, Hải Phòng và nằm trong khu đất quy hoạch

khu tái định cư Hồ Sen - cầu Rào 2 nằm tiếp giáp với các Dự án của Thành phố Hải Phòng

Dự án xây dựng trường THPT Trần Phú: Từng bước đầu tư xây dựng cơ sở vật chất cho Trường Trung học phổ thông chuyên Trần Phú đạt chuẩn quốc gia và theo hướng tiếp cận chuẩn quốc tế, đáp ứng yêu cầu giáo dục phổ thông toàn diện, phát triển năng khiếu học sinh bậc trung học phổ thông thành phố Hải Phòng và khu vực.

Ngày 31/3/2016, Ủy ban nhân dân thành phố đã phê duyệt điều chỉnh chủ đầu tư Dự án tại Quyết định số 504/QĐ-UBND, theo đó từ ngày 31/3/2016 Ban Quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị sẽ là chủ đầu tư Dự án.

Quy mô: Xây dựng Trường Trung học phổ thông chuyên Trần Phú - Giai đoạn I với quy mô đào tạo 66 lớp học, 2.000 học sinh, gồm: Nhà hành chính hiệu bộ 3 tầng, diện tích xây dựng 850m²; Nhà thư viện 4 tầng, diện tích xây dựng 350m²; nhà lớp học chính 4 tầng, diện tích xây dựng 2.650m²; nhà học các đội tuyển 4 tầng, diện tích xây dựng 500m² và các hạng mục phụ trợ, hạ tầng kỹ thuật ngoài nhà (cổng tường rào, nhà thường trực; trạm kỹ thuật điện nước; nhà để xe; sân đường nội bộ; hệ thống cấp nước, cứu hỏa, thoát nước, cấp điện, chiếu sáng).

Dự án xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới Bắc sông Cấm: Quy mô của dự án bao gồm xây dựng cầu Hoàng Văn Thụ, chiều dài khoảng 1.197,3m. Xây dựng đê tả sông Cấm chiều dài 2.016m. Xây dựng hệ thống giao thông chính khu đô thị mới Bắc Sông Cấm, tổng chiều dài khoảng 9,958km. Xây dựng hệ thống hạ tầng kỹ thuật khu đô thị mới Bắc Sông Cấm.

Mục tiêu đầu tư: Xây dựng cầu Hoàng Văn Thụ, xây dựng hệ thống đê, xây dựng hệ thống kè Sông Cấm, xây dựng hệ thống giao thông chính và hệ thống hạ tầng kỹ thuật nhằm phục vụ cho toàn bộ khu vực Bắc Sông Cấm với quy mô 1.445,51 ha. Phát triển mở rộng thành phố về phía Bắc và từng bước hoàn thiện hệ thống trung tâm thành phố theo định hướng phát triển không gian đô thị và theo điều chỉnh Quy hoạch chung xây dựng thành phố Hải Phòng đến năm 2025, tầm nhìn đến 2050 đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt tại quyết định số 1448/QĐ – TTg ngày 16/9/2009.

Những phạm trù mà BQL yêu cầu phê duyệt từ những nhà chức trách khác:

Bảng 2.2: Những phạm trù mà BQL yêu cầu phê duyệt từ những nhà chức trách khác

STT	Những phạm trù mà BQL yêu cầu phê duyệt từ những nhà chức trách khác.		Tên của cơ quan phê duyệt
	Công việc tại BQL	Sự phê duyệt từ các cơ quan	
1	Báo cáo nghiên cứu tiền khả thi	Phê duyệt chủ trương đầu tư	Thủ tướng Chính Phủ
2	Khung chính sách tái định cư	Phê duyệt khung chính sách tái định cư	
3	Nhiệm vụ và dự toán chi phí của giai đoạn chuẩn bị dự án	Phê duyệt nhiệm vụ và dự toán chi phí của giai đoạn chuẩn bị dự án	UBND
4	Báo cáo đánh giá tác động môi trường	Phê duyệt báo cáo đánh giá tác động môi trường	Bộ Tài nguyên và Môi trường
5	Báo cáo nghiên cứu khả thi	Quyết định phê duyệt dự án đầu tư	UBND
6	Kế hoạch chung để thực hiện dự án	Quyết định phê duyệt kế hoạch tổng thể thực hiện dự án	
7	Kế hoạch hàng năm của phân phối vốn	Quyết định phê duyệt kế hoạch hàng năm phân bổ vốn	
8	Kế hoạch lựa chọn nhà thầu	Quyết định phê duyệt kế hoạch lựa chọn nhà thầu	
9	Lựa chọn các kiến trúc thay thế	Quyết định phê duyệt kiến trúc thay thế	BQL
10	Thiết kế cửa hàng vẽ, dự toán chi phí xây dựng	Quyết định phê duyệt bản vẽ thiết kế thi công, dự toán chi phí xây dựng	

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

Trong giai đoạn chuẩn bị dự án, hầu hết các báo cáo tiền khả thi, báo cáo đánh giá tác động môi trường và dự trù kinh phí dự án của BQL đều được các cán bộ quản lý thực hiện nhanh chóng, chính xác và kịp thời. Bên cạnh đó còn một số công việc cụ thể trong giai đoạn chuẩn bị dự án chưa hoàn thành đúng thời hạn đề ra, báo cáo còn sơ sài và chưa đi sâu sắc như: Báo cáo nghiên cứu khả thi, kế hoạch chung để thực hiện dự án, kế hoạch hàng năm của phân phối vốn, kế hoạch lựa chọn nhà thầu, lựa chọn các kiến trúc thay thế, thiết kế cửa hàng vẽ, dự toán chi phí xây dựng.

2.2. Thực trạng công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng trong giai đoạn chuẩn bị dự án tại BQL công trình xây dựng phát triển đô thị giai đoạn 2013 – 2017

2.2.1. Công tác thẩm định phê duyệt chủ trương đầu tư dự án

Công tác phê duyệt chủ trương đầu tư bao gồm: Chủ trì thẩm định là Bộ kế hoạch đầu tư cùng các Bộ khác. Phê duyệt chủ trương đầu tư là Thủ tướng Chính Phủ. Quá trình lập dự án, công tác chủ trì thẩm định là Bộ xây dựng cùng các Bộ khác, phê duyệt dự án là UBND thành phố Hải Phòng.

Sở Xây dựng, Sở quản lý công trình xây dựng chuyên ngành theo quy định tại Điều 76 Nghị định số 59/2015/NĐ-CP chủ trì thẩm định đối với các nội dung quy định tại Điều 58 Luật Xây dựng năm 2014 của các dự án quy mô từ nhóm B theo quy định tại Phụ lục I ban hành kèm theo Nghị định số 59/2015/NĐ-CP trở xuống được đầu tư xây dựng trên địa bàn tỉnh, trừ quy định tại Điểm b Khoản này; chủ trì thẩm định dự án có yêu cầu lập Báo cáo kinh tế kỹ thuật do UBND thành phố quyết định đầu tư.

Công tác thẩm định, phê duyệt chủ trương đầu tư của dự án tại BQL công trình xây dựng và phát triển đô thị giai đoạn 2013 – 2017 ngày càng triển khai một cách có hiệu quả. Cụ thể các dự án đều được thẩm định một cách kỹ lưỡng trước khi phê duyệt chủ trương đầu tư. Điều này cho thấy công tác chuẩn bị hồ sơ trình thẩm định của Ban quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị ngày càng nhanh chóng, kịp thời và chính xác theo mục tiêu quy hoạch và phát triển thành phố đến năm 2020.

Bảng 2.3. Số lượng dự án thẩm định về chủ trương đầu tư và số lượng dự án đạt trong giai đoạn 2013 – 2017

Chỉ tiêu	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	So sánh							
						2014/2013		2015/2014		2016/2015		2017/2016	
						+/-	%	+/-	%	+/-	%	+/-	%
Tổng số dự án thẩm định	7	8	6	9	11	1	114	-2	75	3	150	2	122
Số lượng dự án được phê duyệt đầu tư	6	6	5	7	10	0	100	-1	83	2	140	3	142
Tỷ trọng (%)	85,7	75	83,3	77,8	90,9	-	-	-	-	-	-	-	-

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

Qua bảng số liệu 2.3 ta thấy số lượng dự án được phê duyệt đầu tư trong tổng số lượng dự án được phê duyệt luôn chiếm tỷ trọng trên 70%. Một số dự án còn lại chưa được phê duyệt được tiếp tục sửa đổi phù hợp và trình thẩm định cho năm tiếp theo. Mặt khác quá trình phê duyệt chủ trương đầu tư còn lựa chọn các dự án trọng điểm cần triển khai trước để phù hợp với điều kiện kinh phí ngân sách của thành phố. Một số dự án tiêu biểu được phê duyệt đầu tư như xây dựng khu nhà ở cho sinh viên. Trước tình hình bức xúc về chỗ ở cho sinh viên các Trường đại học ngày càng trở thành một vấn đề bức thiết như hiện nay, Dự án đầu tư xây dựng khu ký túc xá sinh viên tập trung với mục đích chính là: Tăng cường công tác quản lý sinh viên thông qua việc giải quyết tạo điều kiện thuận lợi cho sinh viên; xây dựng tiêu chuẩn phòng ở cho sinh viên hiện đại đảm bảo các tiêu chí của các trường trong cả nước.

Dự án xây dựng trường THPT Trần Phú là công trình trường học đầu tiên của thành phố được xây dựng với quy mô hiện đại, theo tiêu chuẩn TCVN8794:2011 về thiết kế các trường trung học, đáp ứng nhu cầu học tập và thực hành theo yêu cầu của trường THPT chuyên và thể hiện sự quan tâm của thành phố tới sự phát triển nhân tài, nhân lực của thành phố. Dự án đầu tư xây dựng trường THPT Trần Phú xây dựng theo tiêu chí trường hiện đại đảm bảo các tiêu chí của các trường trong cả nước, phục vụ tốt nhất công tác dạy và học để đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong tương lai của đất nước.

Dự án chỉnh trang, cải tạo dải Trung tâm thành phố với mục tiêu 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.

Dự án Xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới Bắc sông Cấm là dự án trọng điểm trong quy hoạch xây dựng thành phố Hải Phòng đến năm 2025. DA KĐTMB Bắc sông Cấm là DA quan trọng nhất trong các DA trọng điểm của TP Hải Phòng. Trong đó, việc xây dựng hạ tầng kỹ thuật KĐTMB Bắc sông Cấm là khởi đầu cho việc xây dựng KĐTMB Bắc sông Cấm thành đô thị xanh, văn minh, hiện đại với các chức năng là: Trung tâm hành chính – chính trị; trung tâm tài chính, dịch vụ, thương mại; trung tâm văn hóa; trung tâm công viên, cây xanh sinh thái; khu nhà ở có chất lượng sống cao và là khu vực trọng yếu về quốc phòng an ninh. Vì vậy, DA xây dựng hạ tầng kỹ thuật KĐTMB Bắc sông Cấm cần được hoàn thiện nhanh để chuẩn bị cho việc tiếp tục triển khai khởi công khu trung tâm hành chính - chính trị TP Hải Phòng; phần đấu tổ chức Đại hội Đảng bộ thành phố lần thứ 16 tại khu trung tâm hành chính - chính trị mới này của TP Hải Phòng.

Với tầm quan trọng của DA, lãnh đạo TP Hải Phòng, Chủ đầu tư là Ban quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị Hải Phòng (BQL DA) và các đơn vị liên quan đã thực hiện giao ban hàng tuần nhằm giải quyết tất cả các khó khăn, vướng

mắc khi triển khai dự án.

Tại Ban quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị, hầu hết các dự án đều chung mục tiêu quy hoạch nâng cao vai trò vị thế của thành phố Hải Phòng trong khu vực và thế giới. Phát triển thành phố Hải Phòng thành thành phố cảng văn minh, hiện đại, thông minh và có bản sắc. Phát triển phù hợp với yêu cầu tăng trưởng xanh và thích ứng với biến đổi khí hậu. Xây dựng thành phố Hải Phòng trở thành trung tâm kinh tế biển hàng đầu của cả nước, là trung tâm dịch vụ, công nghiệp công nghệ cao; trung tâm du lịch, giáo dục - đào tạo, khoa học công nghệ, giáo dục đào tạo và y tế của vùng duyên hải Bắc Bộ. Xây dựng hệ thống hạ tầng kỹ thuật và hạ tầng xã hội đô thị hiện đại, đồng bộ; phát huy vai trò là hạt nhân, đầu mối giao thông quan trọng của cả nước, cửa chính ra biển của các địa phương phía Bắc. Chính vì vậy công tác thẩm định chủ trương phê duyệt dự án đầu tư được BQL thực hiện theo đúng mục tiêu quy hoạch của thành phố đạt ra. Nhìn chung các dự án được đề xuất đầu tư đều theo mục tiêu quy hoạch chung phát triển thành phố Hải Phòng.

Tác giả tiến hành khảo sát 20 cán bộ quản lý dự án tại Ban quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị.

Bảng 2.4. Đánh giá của cán bộ BQL về công tác chuẩn bị hồ sơ thẩm định, phê duyệt chủ trương đầu tư dự án tại BQLDA

Nội dung	Thuận lợi		Bình thường		Khó khăn	
	SL	%	SL	%	SL	%
Lập kế hoạch đầu tư, báo cáo kinh tế KT	12	60	8	40	0	0
Tuân theo pháp lý của Nhà nước	20	100	0	0	0	0
Thời gian lập hồ sơ	10	50	10	50	0	0
Khảo sát dự án ĐT	9	45	11	55	0	0

(Nguồn: Kết quả phỏng vấn của cán bộ BQL CTXD- phát triển đô thị)

Theo kết quả khảo sát của tác giả công tác chuẩn bị hồ sơ tại BQLDA nhìn chung được cán bộ công chức trong BQLDA đánh giá tương đối nhanh chóng và kịp thời. Không có các nội dung nào bị đánh giá ở mức độ khó khăn. Nội dung về thời gian lập hồ sơ được đánh giá ở mức độ bình thường chiếm 50%. Điều này cho

thấy công tác lập báo cáo hồ sơ sô sách đề trình cơ quan thẩm định tại BQLDA vẫn còn có những dự án chưa thực sự nhanh chóng, đầy đủ và kịp thời. Nguyên nhân do công tác khảo sát dự án đầu tư còn chậm (được đánh giá 55% ở mức độ bình thường), lực lượng cán bộ quản lý dự án còn mỏng, trình độ chuyên môn còn hạn chế, bên cạnh đó các chính sách pháp luật của Nhà nước có phân thay đổi nên kéo dài thời gian lập hồ sơ trình thẩm định.

Hộp 2.4. Vẫn còn tồn tại trong công tác chuẩn bị hồ sơ thẩm định, trình phê duyệt chủ trương đầu tư

Công tác chuẩn bị hồ sơ thẩm định, trình phê duyệt chủ trương đầu tư dự án tại BQLDA đa số là nhanh chóng và kịp thời. Tuy nhiên có những nguyên nhân như nguồn nhân lực nhiều kinh nghiệm còn mỏng trong khi đó các dự án theo quy hoạch của thành phố ngày một tăng nên một số dự án trong giai đoạn chuẩn bị còn chậm so với kế hoạch.

(Nguồn: Phỏng vấn ý kiến đánh giá của Ban giám đốc quản lý dự án)

Bảng 2.5. Công tác thẩm định các dự án đầu tư tại BQL công trình xây dựng phát triển đô thị giai đoạn 2013 – 2017

Chỉ tiêu	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	So sánh							
						2014/2013		2015/2014		2016/2015		2017/2016	
						+/-	%	+/-	%	+/-	%	+/-	%
Tổng số dự án	7	8	6	9	11	1	114	-2	75	3	150	2	122
Thời gian thẩm định BQ 1 dự án (ngày)	20	30	25	25	30	10	150	-5	83	0	100	5	120
Thời gian tối thiểu	15	25	20	15	20	10	167	-5	80	-5	75	5	133
Thời gian tối đa	35	40	40	35	40	5	114	0	100	-5	87,5	5	114

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

- Nghị định 136/2015/NĐ-CP quy định về thời gian thẩm định chương trình, dự án đầu tư công như sau: Đối với chương trình, dự án đầu tư không có cấu phần xây dựng, kể từ ngày cơ quan thẩm định nhận đủ hồ sơ hợp lệ là:

+ Chương trình mục tiêu quốc gia: Không quá 40 ngày.

+ Chương trình mục tiêu: Không quá 30 ngày.

Như vậy từ bảng số liệu và biểu đồ 2.5 ta thấy thời gian thẩm định dự án tại BQL công trình xây dựng và phát triển đô thị khá hợp lý. Tuy từng đặc điểm của dự án mà thời gian thẩm định phê duyệt chủ trương đầu tư khác nhau. Nhìn chung qua bảng số liệu cho ta thấy thực trạng công tác thẩm định phê duyệt chủ trương đầu tư dự án tại BQL diễn ra theo đúng quy định của Nhà nước đảm bảo các yếu tố sau:

Tính hợp pháp: công tác thẩm định và phê duyệt chủ trương đầu tư các dự án đều tuân theo các quy định của nhà nước cụ thể là Nghị định 59/2015/NĐ-CP về quản lý dự án đầu tư xây dựng và Thông tư 18/2016/TT-BXD quy định chi tiết và hướng dẫn một số nội dung về thẩm định, phê duyệt dự án và thiết kế, dự toán xây dựng công trình. Dự án đầu tư xây dựng hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới Bắc sông Cẩm thực hiện theo Nghị Quyết số 23/NQ – HDND ngày 18/12/2015 của Hội đồng nhân dân thành phố về Kế hoạch đầu tư công thành phố năm 2016.

Tính phù hợp: Thực trạng công tác quản lý trong giai đoạn đầu của dự án phù hợp với bối cảnh địa phương và chiến lược phát triển kinh tế xã hội. Các dự án trọng điểm được ưu tiên triển khai phù hợp với nguồn ngân sách đầu tư của thành phố. Công thẩm định được xét duyệt kỹ lưỡng và chi tiết, chính vì vậy thời gian thẩm định kéo dài hơn qua các năm, phù hợp với các dự án trọng điểm của thành phố như dự án đầu tư xây dựng khu nhà ở sinh viên tập trung, dự án cải tạo, chỉnh trang Dải trung tâm thành phố, dự án xây dựng trường TPHT chuyên Trần Phú.

Tuy nhiên quá trình lập hồ sơ trình thẩm định tại BQLDA chưa được đánh giá cao về tính chính xác và tính kịp thời thể hiện ở số ngày hẹn hoàn thành chưa đúng, thời gian thẩm định và phê duyệt thường chậm hơn với số ngày hẹn hoàn thành, do đó còn có những tác động chưa kịp thời cho công tác tiếp theo. Nguyên nhân chính là do công tác chuẩn bị hồ sơ pháp lý tại Ban quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị còn hạn chế, nguồn nhân lực mỏng. Có những dự án chia thành hai giai đoạn như dự án xây dựng khu nhà ở cho sinh viên, dự án xây dựng

trường THPT Trần Phú, dự án chỉnh trang, cải tạo dải trung tâm thành phố... khi đến giai đoạn hai về công tác thẩm định phê duyệt điều chỉnh phương án đầu tư còn chậm, do đó tiến độ thi công không được đảm bảo kéo theo chi phí các nguyên vật liệu cho quá trình thi công tăng lên. Hay như dự án cải tạo, chỉnh trang Dải Trung tâm thành phố có tới ba lần trình phê duyệt điều chỉnh kinh phí và kế hoạch triển khai dự án. Điều này làm giảm tính hiệu quả của dự án, lãng phí nguồn ngân sách đầu tư.

2.2.2. Lập tiến độ, phê duyệt dự án đầu tư

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 2.6. Thực trạng công tác lập tiến độ, phê duyệt dự án đầu tư tại BQL công trình xây dựng phát triển đô thị giai đoạn 2013 – 2017

Chỉ tiêu	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	So sánh							
						2014/2013		2015/2014		2016/2015		2017/2016	
						+/-	%	+/-	%	+/-	%	+/-	%
Tổng số dự án	7	8	6	9	11	1	114	-2	75	3	150	2	122
Số dự án được phê duyệt đúng kế hoạch	5	5	4	7	10	0	100	-1	80	3	175	3	143
Số dự án có tiến độ phê duyệt chậm	2	3	2	2	1	1	150	-1	67	0	100	-1	50

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

Qua bảng số liệu 2.6 ta thấy trong tổng số dự án mà BQL công trình xây dựng phát triển đô thị làm BQL công trình xây dựng phát triển đô thị vẫn còn có một số dự án có tiến độ phê duyệt chậm. Điều này ảnh hưởng không nhỏ đến giai đoạn chuẩn bị dự án. Các dự án có tiến độ phê duyệt chậm sẽ làm giảm tiến độ của dự án. Cụ thể một số dự án như dự án Khách sạn sinh viên, dự án xây dựng trường THPT Trần Phú. Trong giai đoạn chuẩn bị dự án, công tác lập tiến độ phê duyệt dự án kéo dài từ 03 đến 06 tháng. Nguyên nhân chủ yếu do công tác hoàn tất hồ sơ thẩm định và phê duyệt dự án của các cán bộ quản lý tại BQL dự án còn chậm. Điều này cho thấy năng lực của các cán bộ trong BQL công trình xây dựng phát triển đô thị ảnh hưởng nhiều đến giai đoạn chuẩn bị dự án đầu tư.

Nhìn chung công tác lập tiến độ, phê duyệt dự án đầu tư tại Ban quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị mang tính hợp pháp tuân theo các quy định của nhà nước về luật xây dựng, luật đầu tư và phù hợp với tiến độ đề xuất của thành phố và chủ trương phát triển kinh tế xã hội của Quốc gia. Đa số các dự án đều đảm bảo phê duyệt đúng kế hoạch đáp ứng chính xác và kịp thời với Quy hoạch phát triển kinh tế xã hội của thành phố đến năm 2025. Tuy nhiên một số ít dự án công tác lập tiến độ diễn ra còn chậm, tính chính xác và tính kịp thời để đáp ứng nhu cầu công việc chưa cao. Quá trình khảo sát đầu tư chưa tốt về mặt bằng dự án, về nhân lực và nhà thầu thi công dẫn tới 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 như dự án xây dựng nhà ở cho sinh viên, dự án xây dựng trường THPT Trần Phú còn chậm, đẩy chi phí nguyên vật liệu lên cao làm giảm tính hiệu quả của dự án. Vì vậy chủ đầu tư dự án nói chung và Ban quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị nói riêng mong muốn sự chuyên nghiệp hóa thẩm định thiết kế, dự toán công trình góp phần giảm thiểu thất thoát lãng phí, nâng cao chất lượng công trình, đẩy nhanh tiến độ đầu tư. Đã là dự án trọng điểm chiến lược đặt ra trong quy hoạch thì số ngày công tác thẩm định và chi phí cho thẩm định cần được rút ngắn lại. Theo quy định, những công trình xây dựng cấp I trên cả nước, nghĩa là các công trình cao hơn 20 tầng đều phải do Cục Quản lý các hoạt động xây dựng (Bộ Xây dựng) thẩm định, phê duyệt hồ sơ thiết kế. Điều này đã tạo áp lực dồn hết việc tại 63 tỉnh, thành phố về Bộ Xây dựng các hoạt động xây dựng, dẫn đến tình trạng nhiều hồ sơ bị “treo” vì phải “xếp hàng”. Bên cạnh đó, còn tiêu tốn thời gian công sức, tiền bạc cho các doanh nghiệp nếu hồ sơ phải điều chỉnh nhiều lần về thiết kế, dự toán. Đáng chú ý là sau khi được cơ quan của Bộ Xây dựng thẩm định, chủ đầu tư lại phải gửi hồ sơ này về Sở Xây dựng địa phương để được cấp giấy phép xây dựng. Vì vậy dự án ở tỉnh hay thành phố nào thì nên đưa công tác thẩm định về cho tỉnh đó hay thành phố đó xét duyệt để đánh giá sự hợp lý của dự án về bối cảnh phát triển kinh tế của địa phương, về mặt bằng cơ sở hạ tầng của dự án và đánh giá các tác động của dự án để sự phát triển kinh tế xã hội địa phương.

Thực tế, tác giả đã khảo sát 20 cán bộ trong Ban QLDA về công tác lập tiến độ tại Ban quản lý công trình xây dựng và phát triển đô thị:

Bảng 2.7. Đánh giá công tác lập tiến độ của các cán bộ BQLDA

Nội dung	Thuận lợi		Bình thường		Khó khăn	
	SL	%	SL	%	SL	%
Khảo sát mặt bằng	5	25	15	75	0	0
Lập báo cáo nghiên cứu khả thi	5	25	12	60	3	15
Dự trù kinh phí dự án	6	30	13	65	1	5
Thời gian lập tiến độ	0	0	17	85	3	15

(Nguồn: Kết quả phỏng vấn của cán bộ BQL CTXD – phát triển đô thị)

Nhìn chung qua kết quả khảo sát, công tác lập tiến độ dự án được các cán bộ quản lý dự án tự đánh giá còn chậm về thời gian lập tiến độ, dự trù kinh phí và lập báo cáo nghiên cứu khả thi. Nguyên nhân chính do lực lượng Ban quản lý dự án còn mỏng, công việc chồng chéo, các dự án thực tế đang triển khai còn chậm tiến độ. Vì vậy việc lập tiến độ trong giai đoạn chuẩn bị dự án của các dự án đầu tư mới còn hạn chế.

Hộp 2.7. Vẫn còn tồn tại trong công tác lập tiến độ dự án

Các nội dung trong công tác lập tiến độ dự án do BQL công trình xây dựng phát triển đô thị thực hiện còn chậm so với kế hoạch đặt ra. Nguyên nhân chủ yếu là do chất lượng nguồn nhân lực dự án còn hạn chế. Bên cạnh đó còn có những nguyên nhân khách quan về giá cả thị trường, các nghị định, thông tư của Nhà nước thay đổi.

(Nguồn: Phỏng vấn ý kiến đánh giá của Ban giám đốc quản lý dự án và lãnh đạo UBND thành phố)

Bảng 2.8. Đánh giá của cán bộ QLDA trong công tác lập tiến độ và phê duyệt dự án đầu tư

Nội dung	Rất hài lòng		Hài lòng		Không hài lòng	
	SL	%	SL	%	SL	%
Lập tiến độ	0	0	8	40	12	60
Phê duyệt dự án	0	0	13	65	7	35

(Nguồn: Kết quả phỏng vấn của cán bộ BQL CTXD – phát triển đô thị)

Qua bảng kết quả khảo sát ta thấy với công tác lập tiến độ được đánh giá nhiều hơn ở mức độ không hài lòng (chiếm 60%). Điều này cho thấy trong công tác chuẩn bị dự án, công tác lập tiến độ còn gặp khó khăn tại BQLDA. Nguyên nhân do nhiều yếu tố tác động về cơ chế, chính sách, nguồn nhân lực của Ban quản lý, sự phối hợp tại các địa phương có dự án xây dựng. Đối với nội dung phê duyệt dự án được đánh giá cao ở mức độ hài lòng chiếm 65%, còn lại là không hài lòng chiếm 35%. Nguyên nhân chính ở mức độ không hài lòng là do công tác hồ sơ giấy tờ chuẩn bị cho dự án vẫn chưa đầy đủ pháp lý, cơ chế chính sách thay đổi làm cho các dự án vẫn “dậm chân tại chỗ” chờ phê duyệt, bên cạnh đó nguồn nhân lực tại BQLDA còn hạn chế về số lượng và chất lượng.

Hộp 2.8. Vẫn còn tồn tại trong công tác phê duyệt dự án

Một số hồ sơ kế hoạch dự án đầu tư chưa đủ thủ tục, không phù hợp với quy hoạch; Đề xuất chủ trương đầu tư dự án chưa căn cứ vào quy hoạch phát triển kinh tế xã hội, kế hoạch phát triển kinh tế xã hội; chưa xác định rõ nguồn vốn và khả năng cân đối vốn Vì vậy công tác phê duyệt dự án bị chậm so với tiến độ.

(Nguồn: Phỏng vấn cán bộ công chức tại Sở kế hoạch đầu tư Hải Phòng)

2.2.3. Lập kế hoạch đấu thầu

Việc lập kế hoạch đấu thầu tại BQL công trình xây dựng phát triển đô thị được thực hiện như sau:

Trách nhiệm và hồ sơ trình duyệt kế hoạch đấu thầu

- Trách nhiệm trình duyệt:

BQL công trình xây dựng phát triển đô thị có trách nhiệm trình kế hoạch đấu thầu lên người có thẩm quyền hoặc người được ủy quyền quyết định đầu tư xem xét, phê duyệt; đồng thời gửi cho cơ quan, tổ chức thẩm định xem xét, phê duyệt.

Đối với các gói thầu dịch vụ tư vấn được thực hiện trước khi có quyết định đầu tư, trường hợp xác định được BQL công trình xây dựng phát triển đô thị thì đơn vị thuộc BQL công trình xây dựng phát triển đô thị có trách nhiệm trình kế hoạch đấu thầu lên Giám đốc của BQL công trình xây dựng phát triển đô thị để xem xét, phê duyệt. Trường hợp chưa xác định được BQL công trình xây dựng phát triển đô thị thì đơn vị được giao nhiệm vụ chuẩn bị dự án có trách nhiệm trình kế hoạch đấu thầu lên người đứng đầu đơn vị mình để xem xét, phê duyệt. Người đứng đầu cơ

quan chủ đầu tư, người đứng đầu đơn vị được giao nhiệm vụ chuẩn bị dự án chỉ định một đơn vị trực thuộc tổ chức thẩm định kế hoạch đấu thầu trước khi phê duyệt.

Hồ sơ trình duyệt:

a) Văn bản trình duyệt kế hoạch đấu thầu bao gồm những nội dung sau đây:

- Phần công việc đã thực hiện bao gồm nội dung công việc liên quan tới chuẩn bị dự án, các gói thầu thực hiện trước với giá trị tương ứng và căn cứ pháp lý để thực hiện;

- Phần công việc không áp dụng được một trong các hình thức lựa chọn nhà thầu quy định trong Luật Đấu thầu và Luật Xây dựng;

- Phần công việc thuộc kế hoạch đấu thầu bao gồm nội dung công việc và giá trị phần công việc tương ứng hình thành các gói thầu được thực hiện theo một trong các hình thức lựa chọn nhà thầu quy định trong Luật Đấu thầu và Luật Xây dựng, kể cả các công việc như rà phá bom, mìn, vật nổ, xây dựng khu tái định cư, chuẩn bị mặt bằng xây dựng, bảo hiểm công trình, đào tạo; cơ sở của việc chia dự án thành các gói thầu.

Đối với gói thầu không áp dụng hình thức đấu thầu rộng rãi, trong văn bản trình kế hoạch đấu thầu, BQL công trình xây dựng phát triển đô thị nêu rõ lý do áp dụng hình thức lựa chọn khác trên cơ sở tuân thủ các quy định của Luật Đấu thầu, Luật Xây dựng, Luật số 38. Đối với gói thầu có giá trị trong hạn mức chỉ định thầu hoặc do yêu cầu đặc biệt khác áp dụng hình thức chỉ định thầu theo quy định Luật số 38 còn phải bảo đảm việc chỉ định thầu hiệu quả hơn so với đấu thầu rộng rãi bằng cách lượng hóa tính hiệu quả các yếu tố về kinh tế – xã hội và các yếu tố khác.

- Phần công việc chưa đủ điều kiện lập kế hoạch đấu thầu (nếu có): phải nêu nội dung và giá trị phần công việc còn lại của dự án.

Tổng giá trị các phần công việc đã thực hiện, phần công việc không áp dụng các hình thức lựa chọn nhà thầu, phần công việc thuộc kế hoạch đấu thầu và phần công việc chưa đủ điều kiện lập kế hoạch đấu thầu (nếu có) không được vượt tổng mức đầu tư của dự án.

Trường hợp cần thiết phải lập kế hoạch đấu thầu cho một hoặc một số gói thầu để thực hiện trước theo quy định của Luật Đấu thầu thì trong văn bản trình

duyet vẫn phải bao gồm các nội dung như quy định tại khoản này.

b) Tài liệu kèm theo văn bản trình duyệt

Khi trình duyệt kế hoạch đấu thầu, BQL công trình xây dựng phát triển đô thị phải gửi kèm theo bản chụp các tài liệu làm căn cứ lập kế hoạch đấu thầu theo quy định.

c) Tài liệu kèm theo văn bản trình duyệt: Khi trình duyệt kế hoạch đấu thầu, BQL công trình xây dựng phát triển đô thị phải gửi kèm theo bản chụp các tài liệu làm căn cứ lập kế hoạch đấu thầu theo quy định.

• Phê duyệt kế hoạch đấu thầu:

Người có thẩm quyền hoặc người được ủy quyền quyết định đầu tư; Giám đốc của BQL công trình xây dựng phát triển đô thị được giao nhiệm vụ chuẩn bị dự án trong trường hợp gói thầu được thực hiện trước khi có quyết định đầu tư có trách nhiệm phê duyệt kế hoạch đấu thầu trong thời hạn không quá 10 ngày, kể từ ngày nhận được báo cáo của cơ quan, tổ chức thẩm định. Việc phê duyệt kế hoạch đấu thầu thuộc trách nhiệm của Thủ tướng Chính phủ được thực hiện theo Quy chế làm việc của Chính phủ.

Hồ sơ mời thầu:

Hồ sơ mời thầu được lập theo mẫu quy định và bao gồm các nội dung sau đây:

a) Yêu cầu về mặt kỹ thuật:

Đối với gói thầu dịch vụ tư vấn, bao gồm các yêu cầu về kiến thức và kinh nghiệm chuyên môn đối với chuyên gia (điều khoản tham chiếu);

Đối với gói thầu mua sắm hàng hóa, bao gồm yêu cầu về phạm vi cung cấp, số lượng, chất lượng hàng hoá được xác định thông qua đặc tính, thông số kỹ thuật, tiêu chuẩn công nghệ, tiêu chuẩn sản xuất, thời gian bảo hành, yêu cầu về môi trường và các yêu cầu cần thiết khác;

Đối với gói thầu xây lắp, bao gồm yêu cầu theo hồ sơ thiết kế kỹ thuật kèm theo bảng tiên lượng, chỉ dẫn kỹ thuật và các yêu cầu cần thiết khác;

b) Yêu cầu về mặt tài chính, thương mại, bao gồm các chi phí để thực hiện gói thầu, giá chào và biểu giá chi tiết, điều kiện giao hàng, phương thức và điều kiện thanh toán, nguồn tài chính, đồng tiền dự thầu và các điều khoản nêu trong điều kiện chung và điều kiện cụ thể của hợp đồng.

c) Tiêu chuẩn đánh giá, yêu cầu quan trọng, điều kiện ưu đãi (nếu có), thuế, bảo hiểm và các yêu cầu khác.

d) Mời thầu

Việc mời thầu được BQL thực hiện theo quy định sau đây:

- Thông báo mời thầu đối với đấu thầu rộng rãi;
- Gửi thư mời thầu đối với đấu thầu hạn chế hoặc đối với đấu thầu rộng rãi có sơ tuyển.

Tại BQL công trình xây dựng phát triển đô thị, một số dự án công tác mời thầu và đấu thầu còn chậm, ảnh hưởng trực tiếp đến giai đoạn chuẩn bị dự án như dự án xây dựng Khách sạn sinh viên, dự án xây dựng trường THPT Trần Phú giai đoạn I, dự án Bắc Sông Cấm. Nhìn chung về công tác đấu thầu đã đảm bảo ở mặt nội dung và hình thức. Tuy nhiên công tác lập hồ sơ mời thầu còn chiếm quá nhiều thời gian, nhiều bất cập...; Chưa tổ chức được bộ máy giám sát thực sự, do đó chất lượng báo cáo giám sát, đánh giá chỉ dừng lại ở mức độ liệt kê, sơ sài; Công tác thanh tra, kiểm tra và xử lý vi phạm trong đấu thầu chưa có bộ máy thanh tra độc lập mà chỉ có hoạt động kiêm nhiệm cho mọi hoạt động chung của đơn vị; Chưa nghiêm khắc trong xử lý vi phạm trong hoạt động đấu thầu, do vậy chất lượng (minh bạch) đấu thầu chưa thực sự được phát huy, nâng cao. Cụ thể dự án xây dựng khách sạn sinh viên, dự án trường THPT Trần Phú, dự án Bắc Sông Cấm có những gói thầu phải chỉ định và có những gói thầu làm công tác lập hồ sơ mời thầu và đấu thầu. Những gói thầu chỉ định thường là các gói thầu về khảo sát thiết kế, thiết kế bản vẽ thi công, lập dự toán và tổng dự toán, thẩm tra thiết kế bản vẽ thi công, dự toán và tổng dự toán. Tuy nhiên tình trạng chỉ định thầu không đúng sẽ dẫn đến tình trạng các nhà thầu yếu kém về năng lực tài chính, công nghệ... lại trúng thầu. Bên cạnh đó công tác mời thầu và đấu thầu còn chiếm nhiều thời gian về thủ tục hồ sơ sổ sách kéo dài từ 5 đến 7 ngày so với quy định sau 3 ngày làm việc, kể từ ngày đầu tiên đăng tải thông báo mời nộp hồ sơ quan tâm, thông báo mời thầu, thông báo mời chào hàng, gửi thư mời thầu thông báo mời sơ tuyển đến trước thời điểm đóng thầu (là thời điểm hết hạn nhận hồ sơ quan tâm, hồ sơ dự tuyển, hồ sơ đề xuất, hồ sơ dự thầu); Thời gian thẩm định kế hoạch lựa chọn nhà thầu, hồ sơ mời quan tâm, hồ sơ mời sơ tuyển, hồ sơ mời thầu, hồ sơ yêu cầu, kết quả lựa chọn nhà thầu kể từ ngày

nhận được đầy đủ hồ sơ trình: tối đa là 20 ngày cho từng nội dung thẩm định. Tại các dự án tiêu biểu trên một số gói thầu thi công có thời gian thẩm định từ 25 đến 30 ngày đối với các gói thầu thi công từng hạng mục công trình.

Bảng 2.9. Thực trạng công tác đấu thầu dự án đầu tư tại BQL công trình xây dựng phát triển đô thị giai đoạn 2013 – 2017

Chỉ tiêu	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	So sánh							
						2014/2013		2015/2014		2016/2015		2017/2016	
						+/-	%	+/-	%	+/-	%	+/-	%
Tổng số dự án	7	8	6	9	11	1	114	-2	75	3	150	2	122
Số gói thầu gia hạn	5	3	4	5	5	-2	60	1	133	1	125	0	100

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

Qua bảng số liệu 2.9 ta thấy các dự án của BQL dự án công trình xây dựng phát triển đô thị còn có các gói thầu phải gia hạn. Cụ thể từ năm 2013 đến nay, Ban Quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị Hải Phòng (BQL đô thị Hải Phòng) đã gia hạn thời gian phát hành hồ sơ mời thầu/hồ sơ yêu cầu của hàng chục gói thầu. Trong năm 2016 – 2017 tình trạng này cũng từng xảy ra tại nhiều gói thầu khác tại BQL đô thị Hải Phòng như: 3 gói thầu thuộc Dự án đầu tư xây dựng công trình Trường Trung học phổ thông chuyên Trần Phú - Giai đoạn I (Gói thầu số 15 - Xây dựng và lắp đặt hệ thống điện nhẹ; Gói thầu số 14 - Xây dựng, cung ứng và lắp đặt đường cáp ngầm 22kV, trạm biến áp 1000kVA; Gói thầu số 13 - Mua sắm và lắp đặt bàn ghế, giường, tủ)...

Ngay trong những ngày đầu năm 2018, tại Dự án Đầu tư xây dựng Hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới Bắc sông Cấm, 4 gói thầu có thời điểm đóng thầu thay đổi tới 3 lần, gồm: Gói thầu số 18 Xây dựng tuyến đường Hoàng Văn Thụ và tuyến đường quy hoạch ven sông Cấm, bãi đỗ xe phía bờ Nam sông Cấm; Gói thầu số 17 Xây dựng, lắp đặt thiết bị hệ thống cấp điện và hệ thống điện chiếu sáng; Gói thầu

số 13 Bảo hiểm công trình; Gói thầu số 6 Tư vấn quan trắc và giám sát môi trường.

Trong đó, tại Gói thầu số 18, thời điểm đóng thầu lần lượt thay đổi từ ngày 26/12/2017 lùi sang ngày 18/1/2018 và đến nay là lùi đến ngày 25/2/2018. Tính đến ngày 1/2/2018, thời điểm đóng thầu của gói thầu này vẫn chưa có gì là chắc chắn.

Tình trạng này cũng lặp lại ở 3 gói thầu thuộc Dự án Đầu tư xây dựng Hạ tầng kỹ thuật Khu tái định cư Bắc sông Cẩm như: Gói thầu số 6 Tư vấn quan trắc và giám sát môi trường; Gói thầu số 17 Xây dựng, lắp đặt thiết bị hệ thống cấp điện và hệ thống điện chiếu sáng; Gói thầu số 13 Bảo hiểm công trình... Sở dĩ BQL có nhiều gói thầu phải gia hạn liên tục như nêu trên chủ yếu là do nguyên nhân chủ quan. Đó là do hàng năm Ban phải thực hiện quá nhiều gói thầu, đặc biệt là trong năm 2017, trong khi nguồn nhân lực lại có hạn. Với khối lượng công việc “khổng lồ” như vậy mà chỉ có khoảng 60 nhân viên, cho nên BQL bị quá tải, làm không kịp, chám không kịp nên đành phải gia hạn, kéo dài thêm thời gian. Chính vì vậy trong thời gian tới BQL đô thị Hải Phòng cần phải giải quyết tốt vấn đề về nhân sự để khắc phục tình trạng gia hạn các gói thầu.

Như vậy qua thực trạng về công tác đấu thầu cho thấy việc gia hạn các gói thầu chưa đảm bảo được tiến độ của dự án về tính chính xác và kịp thời trong việc triển khai dự án, gây tổn thất về thời gian và chi phí trong việc lập hồ sơ mời thầu và đấu thầu. Việc gia hạn các gói thầu thể hiện có ít nhà thầu tham dự cho thấy tính cạnh tranh của gói thầu kém. Điều này cho thấy hồ sơ mời thầu/HSYC đưa ra tiêu chuẩn quá cao, dẫn đến hạn chế nhà thầu. Cũng có thể là trong khâu lập kế hoạch lựa chọn nhà thầu, do Bên mời thầu phân chia gói thầu không hợp lý, không đảm bảo tính đồng bộ, thống nhất với các gói thầu khác trong toàn bộ dự án. Hoặc là do hạn chế trong việc tìm hiểu thông tin thị trường. Một khả năng nữa là giá gói thầu chưa tính đúng, tính đủ các chi phí cần thiết... Chính vì vậy trong thời gian tới Ban quản lý dự án công trình phát triển đô thị cần nâng cao năng lực lập hồ sơ mời thầu và đấu thầu để đảm bảo tiến độ và hiệu quả của dự án phù hợp với sự phát triển của địa phương.

Tác giả tiến hành khảo sát 30 chủ thầu công trình xây dựng đánh giá Thực trạng công tác đấu thầu dự án đầu tư tại BQL công trình xây dựng phát triển đô thị giai đoạn 2013 – 2017.

Bảng 2.10. Đánh giá của các chủ thầu về công tác đấu thầu dự án đầu tư tại BQL công trình xây dựng phát triển đô thị giai đoạn 2013 – 2017

Nội dung đánh giá	Tốt		Bình thường		Kém	
	SL	%	SL	%	SL	%
Công tác mời thầu	8	26,6	15	50	7	23,4
Công tác đấu thầu	10	33	14	47	6	20
Công tác chỉ định thầu	7	23,4	17	56,6	6	20
Thông báo trúng thầu	20	67	10	33	0	0

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Qua bảng số liệu khảo sát cho ta thấy hầu hết các nội dung được đánh giá nhiều hơn ở mức độ bình thường chiếm từ 40% đến 50%, mức độ tốt chiếm từ 20 đến 30%. Riêng nội dung thông báo trúng thầu đc đánh giá tốt hơn. Như vậy nhìn chung công tác lập kế hoạch mời thầu và đấu thầu tại BQLDA đã có những bước tiến bộ, công tác mời thầu và đấu thầu tuân thủ theo luật đấu thầu.

Bên cạnh đó có ba nội dung các nhà thầu đánh giá ở mức hạn chế đó là công tác mời thầu, đấu thầu và chỉ định thầu (chiếm 20%). Như vậy công tác lập kế hoạch mời thầu và đấu thầu của BQL dự án công trình xây dựng phát triển đô thị vẫn còn có điểm hạn chế. Hoạt động đấu thầu trên địa bàn thành phố vẫn còn một số tồn tại, điển hình như các gói thầu đấu thầu qua mạng còn hạn chế, tỷ lệ tiết kiệm sau đấu thầu từ năm 2014 đến 2017 chỉ đạt mức bình quân 3,9% (thấp hơn bình quân chung của cả nước năm 2016 là 7,11%). Các bên liên quan trong hoạt động đấu thầu chưa thực hiện đầy đủ trách nhiệm theo quy định, đặc biệt tình trạng thiếu công khai, minh bạch các thông tin về đấu thầu còn phổ biến, năng lực một số chủ đầu tư còn hạn chế. Việc lập, thẩm định, phê duyệt hồ sơ mời thầu và đánh giá, thẩm định, phê duyệt kết quả lựa chọn nhà thầu chưa được chặt chẽ, việc không tuân thủ thực hiện quy định về chế độ báo cáo còn phổ biến, các cơ quan chức năng lại chưa có những giải pháp xử lý nghiêm các hành vi vi phạm trong hoạt động đấu thầu...Chính những sự tồn tại này đã dẫn đến những hạn chế cạnh tranh trong đấu thầu, chất lượng một số dự án đầu tư và mua sắm thường xuyên chưa đáp ứng yêu cầu, chưa phát huy hiệu quả đầu tư từ nguồn vốn của nhà nước. Hình thức chỉ định thầu được áp dụng tại điều 22 Luật đấu thầu. Tuy nhiên việc thực hiện phương thức chỉ định nhà đầu tư khiến tính minh bạch, bình đẳng, cạnh tranh lành mạnh của môi trường kinh doanh bị sụt giảm.

Bảng 2.11. Đánh giá của các chủ thầu về công tác lập hồ sơ mời thầu và duyệt hồ sơ đấu thầu dự án đầu tư tại BQL công trình xây dựng phát triển đô thị giai đoạn 2013 – 2017

Nội dung đánh giá	Tốt		Bình thường		Kém	
	SL	%	SL	%	SL	%
Tính minh bạch	7	23,3	13	43,4	10	33
Tính chính xác	10	33	15	47	6	20
Tính kịp thời	9	30	16	53,3	5	16,7
Tính pháp lý	25	83,3	5	16,7	0	0

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Qua kết quả khảo sát về đánh giá của các chủ thầu về công tác mời thầu và đấu thầu tại BQLDA đồng thời từ những phân tích đánh giá các nội dung công việc tại BQLDA ở trên ta thấy công tác lập hồ sơ mời thầu và triển khai đấu thầu còn hạn chế trong tính minh bạch, tính chính xác và tính kịp thời. Trong quá trình triển khai thực hiện, việc chuẩn bị HSDT của các nhà thầu đối với một số gói thầu chưa thật sự nghiêm túc, đôi lúc cẩu thả đến mức mắc những lỗi không đáng có, dẫn đến vi phạm các điều kiện tiên quyết trong HSDT. Các lỗi thường gặp như: hiệu lực HSDT, hiệu lực bảo đảm dự thầu ngắn hơn thời gian quy định trong HSMT, đơn vị dự thầu thiếu chữ ký và con dấu hợp lệ... Về phía ban quản lý dự án và đơn vị tư vấn trên địa bàn còn thiếu tính chuyên nghiệp, lúng túng, có những sai sót không đáng có trong quá trình triển khai thực hiện; đặc biệt là công tác đấu thầu mua sắm tài sản nhằm duy trì hoạt động thường xuyên của cơ quan nhà nước.

Bảng 2.12. Đánh giá của các cán bộ QLDA về công tác đấu thầu dự án đầu tư tại BQL công trình xây dựng phát triển đô thị giai đoạn 2013 – 2017

Nội dung đánh giá	Thuận lợi		Bình thường		Khó khăn	
	SL	%	SL	%	SL	%
Lập hồ sơ mời thầu	2	10	15	75	3	15
Văn bản pháp lý	7	35	11	55	2	10
Thị trường các nhà thầu	12	60	8	40	0	0
Đánh giá các nhà thầu	5	25	11	55	4	20

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Qua kết quả khảo sát của tác giả cho thấy các cán bộ công chức của Ban quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị còn gặp khó khăn, lúng túng trong công tác triển khai kế hoạch mời thầu và đấu thầu trong giai đoạn chuẩn bị dự án. Về văn bản pháp lý dù đã có nhiều nỗ lực cải thiện như minh bạch thông tin, nâng tính chuyên nghiệp trong khâu tổ chức đấu thầu và triển khai thực hiện, song Luật Đấu thầu 2013 hiện còn tồn tại nhiều điểm chưa phù hợp, chưa đảm bảo đúng với nguyên tắc của cơ chế thị trường, cũng như chưa đảm bảo thực chất tính cạnh tranh lành mạnh. Cần có sự kiểm soát chặt chẽ các nhà thầu nước ngoài; phải có những quy định về việc liên danh với nhà thầu trong nước, hoặc yêu cầu sử dụng nhà thầu phụ trong nước... Quan hệ giữa nhà thầu và các đối tượng khác tham gia trong quy trình đấu thầu cần phải được quy định rõ ràng để tránh xung đột. Bên cạnh đó cần nâng cao năng lực cho đội ngũ cán bộ làm công tác đấu thầu của Ban quản lý dự án, Hàng năm cần tổ chức lớp phổ biến Luật Đấu thầu và việc thực hiện Luật cho các cán bộ công chức của BQL; đồng thời chủ động tổ chức các buổi họp, phổ biến, trao đổi cũng như rút kinh nghiệm trong hoạt động này.

Hộp 2.12. Vẫn còn tồn tại trong quá trình tổ chức lựa chọn nhà thầu

Công tác lập dự toán, lập hồ sơ mời thầu (HSMT), chấm thầu của một số gói thầu vẫn còn gặp phải khó khăn, lúng túng; Việc cập nhật các quy định mới liên quan đến đấu thầu chưa kịp thời dẫn đến còn lúng túng trong quá trình tổ chức thực hiện. Một số ít cán bộ được cử đi học các lớp về đấu thầu và đã có chứng chỉ, song do luân chuyển công tác nên chưa thực sự tham gia trực tiếp vào công tác đấu thầu, dẫn đến lãng phí về thời gian, nguồn lực cán bộ. Một số chủ đầu tư còn hạn chế về năng lực và kinh nghiệm nên phụ thuộc quá nhiều vào các đơn vị tư vấn đấu thầu ... Đó là một số tồn tại trong quá trình tổ chức lựa chọn nhà thầu.

(Nguồn: Phỏng vấn một số lãnh đạo thành phố về công tác quản lý đấu thầu tại BQLDA).

2.2.4. Phối hợp với cơ quan địa phương trong công tác GPMB và khảo sát xây dựng

** Thống nhất thực hiện công tác bồi thường*

Quá trình thực hiện công tác lập hồ sơ kế hoạch GPMB được Phòng Đầu tư và dịch vụ thuộc BQL phụ trách kết hợp với UBND quận, huyện địa phương tổ

chức thực hiện. Công tác lập hồ sơ kế hoạch được thực hiện theo quy định GPMB của Nhà nước.

Sau khi nhận được Quyết định về thu hồi đất, cho thuê đất, hoặc quyết định giao nhiệm vụ chuẩn bị mặt bằng để xây dựng công trình của cơ quan Nhà nước có thẩm quyền, chủ đầu tư có trách nhiệm lập hồ sơ đề nghị tổ chức thực hiện công tác GPMB đến Ủy ban nhân dân Quận, Huyện, Phường nơi có đất bị thu hồi; đồng thời báo cáo thường trực Ban chỉ đạo GPMB Thành phố để tổng hợp, theo dõi.

Hồ sơ gồm có:

- Văn bản đề nghị thực hiện công tác bồi thường, hỗ trợ và tái định cư, danh sách người đại diện tham gia hội đồng bồi thường, hỗ trợ và tái định cư; yêu cầu về tiến độ thực hiện.

- Quyết định giao đất, cho thuê đất hoặc quyết định giao nhiệm vụ chuẩn bị mặt bằng để thực hiện dự án đầu tư.

- Dự án đầu tư được phê duyệt (nếu có).

- Phương án tổng thể về GPMB (bao gồm cả việc xác định vị trí, mặt bằng, diện tích nhà, đất tái định cư - nếu phải tái định cư).

- Bản đồ hiện trạng tỷ lệ 1/500, có xác định diện tích, chỉ giới khu đất thu hồi được Sở tài nguyên môi trường và Nhà đất xác nhận.

- Kế hoạch vốn hoặc cam kết về vốn theo tiến độ GPMB.

- Bản dự toán chi phí phục vụ công tác GPMB

** Chuẩn bị hồ sơ địa chính cho khu đất bị thu hồi*

- Chủ đầu tư liên phòng tài nguyên môi trường các quận, huyện để trích lục bản đồ địa chính khu đất thu hồi; trích sao hồ sơ địa chính; lập danh sách các thửa đất bị thu hồi (số hiệu thửa, tên người sử dụng, diện tích thửa, mục đích sử dụng) cung cấp cho Tổ chức thực hiện bồi thường.

- Kinh phí chi cho việc chỉnh lý bản đồ địa chính, trích lục bản đồ địa chính, trích sao hồ sơ địa chính do chủ đầu tư dự án chi trả.

** Xác định và công bố chủ trương thu hồi đất.*

- Sau khi ký kết hợp đồng kinh tế, Tổ chức thực hiện bồi thường công bố chủ trương thu hồi đất và chính sách bồi thường, hỗ trợ và tái định cư.

- UBND thành phố có dự án niêm yết chủ trương thu hồi đất và bản qui hoạch khu đất bị thu hồi.

Bảng 2.13. Đánh giá của các cán bộ QLDA về công tác phối hợp với UBND quận huyện trong khảo sát xây dựng và GPMB

Nội dung đánh giá	Thuận lợi		Bình thường		Khó khăn	
	SL	%	SL	%	SL	%
Cung cấp hồ sơ GPMB	9	45	11	55	0	0
Liên hệ với cơ quan địa phương	15	75	5	25	0	0
Kiểm tra giám sát GPMB	2	10	11	55	7	35

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Qua kết quả khảo sát của tác giả cho thấy đánh giá về thực trạng phối hợp giữa Ban quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị với các cơ quan địa phương đa phần là thuận lợi. Riêng công tác kiểm tra giám sát GPMB cùng với các cơ quan địa phương còn gặp khó khăn. Nguyên nhân chính là do hồ sơ quản lý đất đai còn thiếu, yếu; do chưa có quỹ nhà tái định cư đáp ứng yêu cầu; việc áp dụng chính sách đối với các dự án chuyên tiếp, kéo dài nhiều năm gặp nhiều khó khăn. Đồng thời, quá trình triển khai các dự án, Nhân dân có nhiều kiến nghị về pháp lý dự án, quy hoạch, giá đất, địa điểm và giá nhà tái định cư...

2.3. Đánh kết quả, hạn chế và nguyên nhân của công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng trong giai đoạn chuẩn bị dự án tại BQL công trình xây dựng phát triển đô thị giai đoạn 2013 – 2017

2.3.1 Những kết quả đã đạt được

Với sự tập trung cao của các cấp, ngành, địa phương, nhìn chung công tác quản lý dự án nói chung và giai đoạn chuẩn bị dự án nói riêng tại BQL công trình xây dựng và phát triển đô thị giai đoạn 2013 – 2017 đã đạt được những thành công đáng kể. Hầu hết các dự án đều có công tác thẩm định kỹ lưỡng và sát với thực tế, thời gian lập hồ sơ thẩm định nhanh chóng, đẩy nhanh tiến độ hoàn thành dự án. Điển hình là DA KĐTMM Bắc sông Cẩm là DA quan trọng nhất trong các DA trọng điểm của TP Hải Phòng. Trong đó, việc xây dựng hạ tầng kỹ thuật KĐTMM Bắc sông Cẩm là khởi đầu cho việc xây dựng KĐTMM Bắc sông Cẩm thành đô thị xanh, văn

minh, hiện đại với các chức năng là: Trung tâm hành chính – chính trị; trung tâm tài chính, dịch vụ, thương mại; trung tâm văn hóa; trung tâm công viên, cây xanh sinh thái; khu nhà ở có chất lượng sống cao và là khu vực trọng yếu về quốc phòng an ninh. Vì vậy, DA xây dựng hạ tầng kỹ thuật KĐTMM Bắc sông Cẩm cần được hoàn thiện nhanh để chuẩn bị cho việc tiếp tục triển khai khởi công khu trung tâm hành chính - chính trị TP Hải Phòng; phấn đấu tổ chức Đại hội Đảng bộ thành phố lần thứ 16 tại khu trung tâm hành chính - chính trị mới này của TP Hải Phòng.

Với các dự án lớn được thẩm định và phê duyệt chủ trương đầu tư tại BQL công trình xây dựng phát triển đô thị góp phần thúc đẩy sự phát triển của thành phố Hải Phòng văn minh, hiện đại, thu hút đầu tư phát triển kinh tế xã hội.

Ban Quản lý các công trình xây dựng phát triển đô thị lập và trình phê duyệt kế hoạch đấu thầu; tổ chức lựa chọn nhà thầu; thương thảo ký kết hợp đồng và quản lý việc thực hiện hợp đồng với nhà thầu theo quy định; khảo sát địa hình, địa chất, lập dự án đầu tư xây dựng theo quy định hiện hành; quản lý công tác thực hiện giám sát, khảo sát xây dựng giai đoạn chuẩn bị đầu tư; lập dự toán trong giai đoạn chuẩn bị đầu tư dự án theo đúng các quy định hiện hành; lập bản đồ địa chính tỷ lệ 1/500, lập báo cáo đánh giá tác động môi trường, thẩm tra tính hiệu quả và khả thi của dự án....

Theo Quyết định, Ban Quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị có trách nhiệm tổ chức triển khai và chịu trách nhiệm trước UBND thành phố, trước pháp luật về các nhiệm vụ được giao. Đối với các ngành chức năng và địa phương liên quan phải có trách nhiệm hướng dẫn, kiểm tra, đôn đốc và tạo điều kiện để Ban Quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị nhìn chung thực hiện tốt nhiệm vụ.

2.3.2. Hạn chế

Quá trình lập hồ sơ trình thẩm định tại BQLDA chưa được đánh giá cao về tính chính xác và tính kịp thời thể hiện ở số ngày hẹn hoàn thành chưa đúng, thời gian thẩm định và phê duyệt thường chậm hơn với số ngày hẹn hoàn thành, do đó còn có những tác động chưa kịp thời cho công tác tiếp theo

Công tác lập tiến độ dự án được các cán bộ quản lý dự án tự đánh giá còn chậm về thời gian lập tiến độ, dự trù kinh phí và lập báo cáo nghiên cứu khả thi.

Công tác lập hồ sơ mời thầu và triển khai đấu thầu còn hạn chế trong tính minh bạch, tính chính xác và tính kịp thời. Trong quá trình triển khai thực hiện, việc

chuẩn bị HSDT của các nhà thầu đối với một số gói thầu chưa thật sự nghiêm túc, đôi lúc cầu thả đến mức mắc những lỗi không đáng có, dẫn đến vi phạm các điều kiện tiên quyết trong HSDT. Còn tình trạng phải gia hạn các gói thầu cho thấy chưa đảm bảo được tiến độ của dự án về tính chính xác và kịp thời trong việc triển khai dự án, gây tổn thất về thời gian và chi phí trong việc lập hồ sơ mời thầu và đấu thầu. Việc gia hạn các gói thầu thể hiện có ít nhà thầu tham dự cho thấy tính cạnh tranh của gói thầu kém. Điều này cho thấy hồ sơ mời thầu/HSYC của BQL dự án đưa ra tiêu chuẩn quá cao, dẫn đến hạn chế nhà thầu. Cũng có thể là trong khâu lập kế hoạch lựa chọn nhà thầu hoặc phân chia gói thầu không hợp lý, không đảm bảo tính đồng bộ, thống nhất với các gói thầu khác trong toàn bộ dự án.

Cán bộ công chức của Ban quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị còn gặp khó khăn, lúng túng trong công tác triển khai kế hoạch mời thầu và đấu thầu trong giai đoạn chuẩn bị dự án.

Trong giai đoạn chuẩn bị dự án tại BQL công trình xây dựng phát triển đô thị Hải Phòng, công tác gặp nhiều vướng mắc và hạn chế nhất đó chính là tiến độ GPMB. Điều này gây khó khăn không nhỏ trong các tiến độ hoàn thành của dự án. Trong giai đoạn chuẩn bị dự án công tác GPMB là khâu quan trọng nhất đánh giá hiệu quả trong giai đoạn chuẩn bị dự án. Thực tế phân tích ở trên, công tác GPMB các dự án còn chậm.

2.3.3. Nguyên nhân của hạn chế

** Nguyên nhân chủ quan:*

Công tác chuẩn bị hồ sơ pháp lý tại Ban quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị còn hạn chế, nguồn nhân lực mỏng. Có những dự án chia thành hai giai đoạn như dự án xây dựng Khu nhà ở cho sinh viên, dự án xây dựng trường THPT Trần Phú, dự án chỉnh trang, cải tạo dải trung tâm thành phố... khi đến giai đoạn hai về công tác thẩm định phê duyệt điều chỉnh phương án đầu tư còn chậm.

Số lượng và chất lượng nguồn nhân lực tại BQL công trình xây dựng phát triển đô thị còn mỏng và hạn chế, một số cán bộ trẻ còn thiếu kinh nghiệm. Điều này ảnh hưởng không nhỏ đến các công tác chuẩn bị dự án như công tác lập hồ sơ đấu thầu, công tác giải phóng mặt bằng...

** Nguyên nhân khách quan:*

Công tác quản lý đất đai của các cấp chính quyền còn nhiều hạn chế, tình trạng lấn chiếm đất, giao cấp đất trái thẩm quyền còn diễn ra.

Cơ chế chính sách bồi thường, hỗ trợ và tái định cư thay đổi nhiều và thiếu đồng bộ, tạo nên những mâu thuẫn lớn.

Việc đầu tư các dự án còn dàn trải và thiếu tập trung trong triển khai các dự án GPMB, còn một số dự án sau GPMB triển khai đầu tư chậm trễ đất trống kéo dài gây lãng phí.

Công tác thanh tra, kiểm tra và khắc phục tồn tại sau thanh tra, kiểm tra giải quyết đơn thư khiếu nại có lúc, có nơi chưa được coi trọng.

Việc chuẩn bị nhà tái định cư còn nhiều hạn chế, chất lượng một số khu nhà tái định cư còn chưa đồng bộ cơ sở hạ tầng kỹ thuật và xã hội, do vậy đời sống của người dân trong các khu tái định cư còn gặp khó khăn.

Công tác điều tra, khảo sát, xác minh nguồn gốc sử dụng đất, nguồn gốc nhà của cán bộ và chính quyền cấp phường, xã có nơi thiếu chính xác, thiếu công bằng và nảy sinh tiêu cực. Mặt khác thành phố quận, huyện chưa có sự hướng dẫn, chỉ đạo, uốn nắn, và giám sát thường xuyên công tác này.

Chưa quán triệt, thống nhất về tư tưởng trong Đảng và trong nhân dân về ý nghĩa, mục đích của việc thu hồi đất, thực hiện các dự án phát triển kinh tế – xã hội, chưa kết hợp hài hoà giữa lợi ích trước mắt và lợi ích lâu dài, giữa lợi ích của người sử dụng đất đai ở hữu nhà ở với chủ đầu tư và Nhà nước, có nơi vì lợi ích cục bộ đòi hỏi thoả mãn yêu cầu cá nhân dẫn đến nhiều trường hợp dân khiếu nại sai, khiếu nại tập thể, không ít cán bộ Đảng viên có vai trò tích cực trong việc tổ chức dân khiếu kiện.

Công tác tái định cư và công tác đào tạo chuyển nghề, tạo công ăn việc làm mới cho người dân bị thu hồi đất chưa được quan tâm đúng mức. Các vướng mắc về vốn, về cơ chế đầu tư xây dựng các khu tái định cư chưa được giải quyết kịp thời.

Cơ chế, chính sách của cả Nhà nước của tỉnh và cấp huyện còn thiếu đồng bộ, thiếu thống nhất gây vướng mắc khi thực hiện.

Tốc độ phát triển đô thị nhanh và đang hình thành thị trường bất động sản, những yếu tố này có ảnh hưởng không nhỏ đến việc vận dụng các chính sách vào thực tiễn, dẫn đến việc đền bù, giải phóng mặt bằng gặp nhiều khó khăn.

Chương 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG CÔNG TÁC QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG TRONG GIAI ĐOẠN CHUẨN BỊ DỰ ÁN TẠI BAN QUẢN LÝ CÔNG TRÌNH XÂY DỰNG PHÁT TRIỂN ĐÔ THỊ

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

- 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 nhà đầu tư thực hiện công tác đầu tư.

- 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; khuyến khích việc kết hợp các hình thức đầu tư nhằm thu hút, huy động các nguồn vốn của các doanh nghiệp.

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

- Tăng cường thực hiện các dự án về hạ tầng phát triển giao thông, cấp nước, giáo dục, y tế - văn hóa để ngày càng có nhiều các công trình quy hoạch tập trung góp phần xây dựng thành phố Hải Phòng thành đô thị văn minh và hiện đại

- Đảm bảo thu sớm, đúng tiến độ các khoản đóng góp trong các dự án thực hiện từ nguồn vốn tự đóng góp giúp đẩy nhanh công tác thực hiện dự án và đảm bảo chất lượng dự án.

- 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 Hải Phòng.

- 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.

3.2. Các giải pháp nâng cao chất lượng công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng trong giai đoạn chuẩn bị dự án tại BQL công trình xây dựng phát triển đô thị

3.2.1. Nâng cao hiệu quả của bước thẩm định phê duyệt chủ trương đầu tư

Như đã trình bày ở trên, công tác lập hồ sơ đề thẩm định, phê duyệt chủ trương đầu tư là một khâu then chốt của dự án, chính vì vậy công tác lập kế hoạch, hồ sơ dự án cần đi sát với thực tế. Các công tác lập kế hoạch cần đi đôi với công tác nghiên cứu hiện trạng cơ sở hạ tầng, thực trạng quản lý. Vì chỉ có lập kế hoạch phù hợp với thực trạng cơ sở hạ tầng tại khu vực nghiên cứu.

Việc nghiên cứu lập quy hoạch không nên mang tính chủ quan của một phía mà cần phải có sự tổng thể các ý tưởng đồng thời kết hợp với những cơ sở hạ tầng hiện có tại vùng nghiên cứu; xác định khả năng, nhu cầu, cơ cấu sử dụng nguồn tài nguyên của vùng nghiên cứu để mang lại hiệu quả của dự án. Các nghiên cứu quy hoạch cần phải mang tính khách quan, tránh các suy nghĩ chủ quan, phiếm diện, không đánh giá được hết các mặt của dự án.

Cần có những định hướng và giải pháp thực hiện quản lý các công trình hạ tầng. Công tác lập kế hoạch BQL phải làm theo một chuẩn mực với những thông số đã quyết định. BQL cần linh hoạt hơn bởi các dự án công trình hạ tầng là của nhà nước. Một thực tế là các kế hoạch thực hiện của BQLDA chưa đáp ứng những yêu cầu của nhà nước giao, khi mà nhà thầu thi công thực hiện công tác đấu thầu thực hiện các dự án đa phần theo các khuôn mẫu những quy định của nhà nước, Tuy nhiên thực tế dự án có thể sẽ bất cập trong quá trình triển khai, do vậy cần phải có sự áp dụng linh hoạt các quy định.

Cần giảm thiểu tính thụ động của cán bộ thực hiện dự án đối với các kế hoạch hồ sơ 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 trong quản lý các công trình hạ tầng, những mục tiêu của cơ sở hạ tầng được đầu tư, tham gia vào các bước

lập kế hoạch giúp cán bộ quản trị hiểu về quản lý các công trình hạ tầng và thực hiện các bước quản trị tốt hơn.

3.2.2. Đẩy nhanh tiến độ công tác chuẩn bị đầu tư

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 các công trình hạ tầng. 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

- Lập tiến độ thực hiện dự án là điểm gây chậm tiến độ, cần tập trung vào các công tác nào ngay để giải quyết vấn đề. Các công cụ được sử dụng trong công tác này là: Biểu đồ Gant, biểu đồ PERT, các phần mềm vi tính về quản lý dự án...

- Đảm bảo chất lượng công tác đấu thầu: nên tổ chức đấu thầu rộng rãi 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 thi công.

3.2.3. Nâng cao chất lượng 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 công trình hạ tầng 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.

Theo như phân tích ở chương 2, thực trạng BQL dự án công trình xây dựng phát triển đô thị có nhiều gói thầu phải gia hạn liên tục như nêu trên chủ yếu là do nguyên nhân chủ quan. Đó là do hàng năm Ban phải thực hiện quá nhiều gói thầu, đặc biệt là trong năm 2017, trong khi nguồn nhân lực lại có hạn. Với khối lượng công việc “khổng lồ” như vậy mà chỉ có khoảng 60 nhân viên, cho nên BQL bị quá tải, làm không kịp, chám không kịp nên đành phải gia hạn, kéo dài thêm thời gian. Vì vậy để khắc phục tình trạng này, tránh việc lặp đi lặp lại gây mất nhiều thời gian, chi phí, công sức cũng như gây phiền phức cho các nhà thầu, BQL cần thường xuyên cắt cử luân phiên cán bộ tham gia các lớp bồi dưỡng, nâng cao nghiệp vụ về đấu thầu.

3.2.4. Nâng cao hiệu quả của công tác lập kế hoạch mời 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. Công tác đấu thầu được lựa chọn khi các hạng mục của dự án chuẩn bị thực hiện, lên danh sách các nhà thầu thường được công ty thực hiện nghiên cứu trước khi hạng mục thực hiện.

BQLDA cần có phòng ban chuyên thực hiện các công tác đấu thầu cho các dự án, tập trung vào dự án, nhân sự ban quản lý dự án và các phòng dự án không thể kiêm nhiệm nhiều công việc mà vẫn đạt hiệu quả tối đa. Việc lập kế hoạch đấu thầu, nghiên cứu giá mời thầu, hay xem xét chấm điểm lựa chọn các nhà thầu, các công tác liên quan tới hoạt động đấu thầu phải được thực hiện đầy đủ và theo trình tự.

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 trị 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 giải pháp và tiến độ thi công thì mới được thực hiện. Quy trình này sẽ giúp BQLDA kiểm soát công trình dễ dàng và chính xác hơn.

3.2.5. Nâng cao công tác quản lý rủi ro của dự án trong giai đoạn chuẩn bị đầu tư

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 giải 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 giải

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.

3.2.6. Nâng cao hiệu quả bộ phận pháp lý của BQLDA

BQLDA có một bộ phận phòng ban thực hiện nghiên cứu và cập nhật các quy định của nhà nước đó là ban pháp chế. Tuy nhiên, việc phát huy khả năng của ban pháp chế 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 ban pháp chế 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

Ban pháp chế 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, ban pháp chế cần có những phân tích các tác động tới dự án, những thay đổi đó ảnh hưởng như thế nào tới dự án.

Ban pháp chế 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.

Ban pháp chế 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 khách hàng đối với công trình của dự án. Vì vậy, nhân sự của ban pháp chế phải theo sát các công trình, hạng mục của dự án, hiểu rõ về dự án.

3.2.7. Một số giải pháp khác

Xây dựng hệ thống thông tin giám sát, đánh giá chính xác và lượng hóa hiệu quả hoạt động đầu tư

Việc đánh giá tình hình thực hiện, tiến độ và hiệu quả đầu tư các hoạt động của CT đến nay vẫn còn là một vấn đề mới, hết sức phức tạp, cần được các cấp, các ngành quan tâm xem xét để có giải pháp cụ thể. Đối với các hoạt động đầu tư xây

dựng CSHT thì cần thiết phải có sự đánh giá hiệu quả kinh tế của từng dự án đầu tư, từng công trình. Cần xác định các chỉ tiêu hiệu quả ngay từ khâu lập dự án, các chỉ tiêu đó là căn cứ để so sánh, lựa chọn dự án ưu tiên đầu tư, đồng thời là tiêu chuẩn đánh giá kết quả thực hiện. Khi kết thúc dự án có sự so sánh giữa mục tiêu và thực tế, so sánh chi phí với kết quả thay đổi về cùng thước đo. Các cơ quan quản lý CT cần xây dựng hệ thống thông tin báo cáo với đầy đủ chỉ tiêu cần thiết, đảm bảo tính khả thi và độ tin cậy.

** Nhà nước chỉ điều chỉnh, quản lý đối với các dự án đầu tư:*

Điều chỉnh các công trình phục vụ lợi ích quốc phòng, an ninh công cộng và các công trình trọng điểm các dự án khác thì chỉ can thiệp hợp lý và cần thiết tùy theo từng loại dự án và hướng dẫn, tạo điều kiện cho các chủ đầu tư thỏa thuận với người sử dụng đất trên cơ sở quy định của Nhà nước, không để ảnh hưởng đến môi trường đầu tư chung.

** Điều chỉnh các điều khoản áp dụng đối với khung giá đất:*

Điều chỉnh các điều khoản áp dụng đối với khung giá đất tại các quận huyện có dự án cho phù hợp với quá trình hoàn thiện hạ tầng kỹ thuật và hạ tầng xã hội từng khu vực, từng đường liên thôn liên xã theo quá trình đô thị hoá hiện nay. Điều chỉnh mức giá đất có đầu tư hạ tầng kỹ thuật và đất chưa có đầu tư hạ tầng kỹ thuật, đất khu dân cư nông thôn cho phù hợp thực tế.

** Có kế hoạch dài hạn và chủ động trong khâu giải quyết việc làm:*

Tạo việc làm cho người lao động thông qua các chương trình hướng nghiệp và dạy nghề, tạo điều kiện cho sự phát triển ổn định, cần có chủ trương nghiên cứu thành lập quỹ giải quyết việc làm để hỗ trợ cho nông dân học nghề, hướng nghiệp khi bị thu hồi đất sản xuất, các dự án phát triển công nghiệp, du lịch, dịch vụ trên địa bàn phải ưu tiên tuyển dụng lao động tại nơi thu hồi đất.

** Thực hiện công khai quy hoạch:*

Thực hiện công khai quy hoạch nhất là quy hoạch mạng lưới hạ tầng kỹ thuật có tính xương sống tạo động lực phát triển. Tập trung quy hoạch và đầu tư phát triển khu vực ngoại vi để giảm dân giảm áp lực dẫn số trong khu vực trung tâm, hạn chế việc toả những khu dân cư có truyền thống và đã ổn định từ lâu đời. Quy hoạch

các tuyến đường mới phải tiến hành đồng thời với quy hoạch cả phạm vi 2 bên đường để thực hiện tái định cư tại chỗ và tạo cảnh quan đô thị.

** Làm tốt công tác đầu tư, tổ chức, bố trí nơi di dân tái định cư:*

Tổ chức di dân có đảm bảo diện tích ở và điều kiện về cơ sở hạ tầng kỹ thuật bằng hoặc tốt hơn nơi ở cũ. Chỉ áp dụng hình thức chia lô giao đất có hạ tầng kỹ thuật chủ yếu đền bù bằng tiền hoặc bằng nhà, khuyến khích hộ dân di chuyển ra khu vực tái định cư thông qua cơ chế giá và diện tích đất ở, các khu tái định cư phải gắn với các khu đô thị mới và tạo được điều kiện để chuyển dịch cơ cấu kinh tế và phù hợp cho từng địa bàn, từng đối tượng dân cư.

** Công tác thu hồi đất để thực hiện các dự án phải được chuẩn bị kỹ càng:*

Trước các dự án nhất thiết phải có phương án tái định cư khả thi, phương án tái định cư khả thi, phương án sử dụng lao động nơi thu hồi đất và phải là nội dung được quy định khi phê duyệt dự án đầu tư. Cần có các giải pháp để hướng nghiệp, tạo việc làm mới cho người nông dân không còn đất để sản xuất. Đối với các dự án đầu tư có ảnh hưởng lớn đến cơ cấu kinh tế – xã hội và đời sống dân cư khu vực, trước khi quyết định đầu tư và thu hồi đất phải được lấy ý kiến của cấp uỷ đảng, chính quyền và nhân dân sở tại mục đích, ý nghĩa kế hoạch và thời gian thực hiện dự án, chính sách đền bù thiệt hại giải phóng mặt bằng, tái định cư để tạo sự thống nhất cao.

KẾT LUẬN - KIẾN NGHỊ

1. Kết luận.

Trong quá trình quản lý các công trình hạ tầng của thành phố, BQL công trình xây dựng phát triển đô thị đã có nhiều cố gắng trong việc triển khai và hoàn thiện các cơ sở hạ tầng phục vụ cho việc phát triển kinh tế xã hội địa phương đặc biệt là trong giai đoạn đầu chuẩn bị dự án như: Dự án cải tạo, chỉnh trang Dải trung tâm thành phố; Xây dựng các Trung tâm Hội nghị thành phố Hải Phòng, Xây dựng Khu chung cư tái định cư 5 tầng tại phường Kênh Dương, Quận Lê Chân. Với sự tập trung cao của các cấp, ngành, địa phương, nhìn chung công tác quản lý dự án nói chung và giai đoạn chuẩn bị dự án nói riêng tại BQL công trình xây dựng và phát triển đô thị giai đoạn 2013 – 2017 đã đạt được những thành công đáng kể. Hầu hết các dự án đều có công tác thẩm định kỹ lưỡng và sát với thực tế, thời gian lập hồ sơ thẩm định nhanh chóng, đẩy nhanh tiến độ hoàn thành dự án. Tuy nhiên, trong quá trình thực các bước trong giai đoạn chuẩn bị dự án vẫn còn bộc lộ những hạn chế nhất định như: quá trình lập hồ sơ trình thẩm định tại BQLDA chưa được đánh giá cao về tính chính xác và tính kịp thời thể hiện ở số ngày hẹn hoàn thành chưa đúng, thời gian thẩm định và phê duyệt thường chậm hơn với số ngày hẹn hoàn thành, do đó còn có những tác động chưa kịp thời cho công tác tiếp theo cụ thể như: Dự án xây dựng khu nhà ở cho sinh viên theo kế hoạch là hoàn thành đưa vào sử dụng vào năm 2015, nhưng đến năm 2017 mới được hoàn thành; Dự án xây dựng trường THPT chuyên Trần Phú được khởi công từ năm 2009 nhưng đến năm 2016 mới được hoàn thành, trong khi đó kế hoạch đặt ra là 2013.

Trong quá trình nghiên cứu đề tài, với những kiến thức, thông tin thu thập được, luận văn *"Nâng cao chất lượng công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng trong giai đoạn chuẩn bị dự án tại BQL công trình xây dựng phát triển đô thị Hải Phòng"* 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 và giai đoạn chuẩn bị dự án đầu tư xây dựng.

Phân tích thực trạng chất lượng công tác quản lý dự án đầu tư trong giai đoạn chuẩn bị dự án tại Ban quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị Hải Phòng;

Đánh giá những kết quả, những tồn tại và tìm nguyên nhân của những tồn tại trong công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng trong giai đoạn chuẩn bị dự án tại BQL công trình xây dựng phát triển đô thị Hải Phòng;

Đề xuất 7 giải pháp nhằm nâng cao chất lượng công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng trong giai đoạn chuẩn bị dự án tại BQL công trình xây dựng phát triển đô thị Hải Phòng trong thời gian tới.

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.

2. Một số kiến nghị:

*** Đối với bộ ngành:**

- Đồng bộ hóa các hệ thống văn bản pháp luật để làm cơ sở cho việc quản lý hạ tầng kỹ thuật cùng như các hoạt động về xây dựng và đầu tư;

- Ban hành các văn bản hướng dẫn kịp thời với các văn bản quy phạm pháp luật.

- Đơn giản hóa các thủ tục hành chính trong việc thực hiện đầu tư xây dựng, cấp Giấy phép xây dựng, Đấu thầu...

*** Đối với Ủy ban nhân dân thành phố:**

- Phân cấp tối đa cho Ủy ban nhân dân cấp Quận, huyện về làm đại diện chủ đầu tư các công trình đầu tư trên địa bàn thuộc địa phương quản lý.

- Phân nguồn kinh phí kịp thời cho các công trình có yêu cầu đối ứng.

- Tổ chức các lớp tập huấn về chuyên môn nghiệp vụ cho các cơ quan, đơn vị quản lý về cơ sở hạ tầng, xây dựng, đấu thầu.

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 Cẩn (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/nghi-dinh-59-2015-nd-cp-chinh-phu-95563-d1.html>noidung

[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-nghi-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>

PHỤ LỤC 01

PHIẾU KHẢO SÁT THỰC TRẠNG QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ TRONG GIAI ĐOẠN CHUẨN BỊ DỰ ÁN TẠI BAN QUẢN LÝ DỰ ÁN XÂY DỰNG CÔNG TRÌNH PHÁT TRIỂN ĐÔ THỊ HẢI PHÒNG

(Dành cho các cán bộ công chức của Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình phát triển đô thị Hải Phòng)

XIN ANH/CHỊ VUI LÒNG DÀNH **KHOẢNG 10-15 PHÚT** ĐỂ HOÀN THÀNH
PHIẾU KHẢO SÁT.

Tất cả thông tin trong Phiếu Khảo sát này sẽ chỉ được sử dụng duy nhất cho mục đích thống kê và nghiên cứu. Chúng tôi cam kết bảo mật các thông tin mà Anh/chị cung cấp.

THÔNG TIN CÁ NHÂN

- Năm sinh: _____ Giới tính: Nữ
 Nam
- Chức danh công tác:
- Đơn vị công tác
- Kết quả khảo sát công tác chuẩn bị hồ sơ thẩm định phê duyệt chủ trương đầu tư dự án tại BQLDA

Nội dung	Thuận lợi	Bình thường	Khó khăn
Lập kế hoạch đầu tư, báo cáo kinh tế KT			
Tuân theo pháp lý của Nhà nước			
Thời gian lập hồ sơ			
Khảo sát dự án ĐT			

- Đánh giá công tác lập tiến độ của các cán bộ BLDA

Nội dung	Thuận lợi	Bình thường	Khó khăn
Khảo sát mặt bằng			
Lập báo cáo nghiên cứu khả thi			
Dự trù kinh phí dự án			
Thời gian lập tiến độ			

6. Đánh giá của cán bộ QLDA trong công tác lập tiến độ và phê duyệt dự án đầu tư

Nội dung	Rất hài lòng	Hài lòng	Không hài lòng
Lập tiến độ			
Phê duyệt dự án			

7. Đánh giá của các cán bộ QLDA về công tác đấu thầu dự án đầu tư tại BQL công trình xây dựng phát triển đô thị giai đoạn 2013 – 2017

Nội dung đánh giá	Thuận lợi	Bình thường	Khó khăn
Lập hồ sơ mời thầu			
Văn bản pháp lý			
Thị trường các nhà thầu			
Đánh giá các nhà thầu			

8. Đánh giá của các cán bộ QLDA về công tác phối hợp với UBND quận huyện trong khảo sát xây dựng và GPMB

Nội dung đánh giá	Thuận lợi	Bình thường	Khó khăn
Cung cấp hồ sơ GPMB			
Liên hệ với cơ quan địa phương			
Kiểm tra giám sát GPMB			

PHỤ LỤC 02

PHỤ LỤC PHIẾU ĐIỀU TRA PHIẾU KHẢO SÁT CÁC NHÀ THẦU

XIN ANH/CHỊ VUI LÒNG DÀNH **KHOẢNG 10-15 PHÚT** ĐỂ HOÀN THÀNH PHIẾU KHẢO SÁT.

Tất cả thông tin trong Phiếu Khảo sát này sẽ chỉ được sử dụng duy nhất cho mục đích thống kê và nghiên cứu. Chúng tôi cam kết bảo mật các thông tin mà Anh/chị cung cấp.

THÔNG TIN CHUNG

Tên doanh nghiệp:

.....

Địa chỉ DN:

Thông tin người được khảo sát:

Họ và tên: .. Năm sinh.....Nam/Nữ:.....

Chức vụ:

Điện thoại liên hệ:E-mail:

1. Đánh giá của Anh/chị về công tác đấu thầu dự án đầu tư tại BQL công trình xây dựng phát triển đô thị giai đoạn 2013 – 2017

Nội dung đánh giá	Tốt	Bình thường	Kém
Công tác mời thầu			
Công tác đấu thầu			
Công tác chỉ định thầu			
Thông báo trúng thầu			

2. Đánh giá của Anh/chị về công tác lập hồ sơ mời thầu và duyệt hồ sơ đấu thầu dự án đầu tư tại BQL công trình xây dựng phát triển đô thị giai đoạn 2013 – 2017

Nội dung đánh giá	Tốt	Bình thường	Kém
Tính minh bạch			
Tính chính xác			
Tính kịp thời			
Tính pháp lý			