

UBND TỈNH HẢI DƯƠNG

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

TRƯỜNG ĐẠI HỌC HẢI DƯƠNG

NGUYỄN TÙNG LÂM

**QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG
TẠI BAN QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ
XÂY DỰNG HUYỆN CẨM GIÀNG**

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ QUẢN LÝ KINH TẾ

Hải Dương - Năm 2025

UBND TỈNH HẢI DƯƠNG

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

TRƯỜNG ĐẠI HỌC HẢI DƯƠNG

NGUYỄN TÙNG LÂM

**QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG
TẠI BAN QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ
XÂY DỰNG HUYỆN CẨM GIÀNG**

Ngành: Quản lý kinh tế

Mã số: 8310110

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ QUẢN LÝ KINH TẾ

Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS. PHẠM VĂN HÙNG

TS. NGUYỄN PHƯƠNG NGỌC

Hải Dương - Năm 2025

LỜI CAM ĐOAN

Tôi đã đọc và hiểu về các hành vi vi phạm sự trung thực trong học thuật. Tôi cam kết bằng danh dự cá nhân rằng nghiên cứu này do tôi thực hiện và không vi phạm yêu cầu về sự trung thực trong học thuật.

Hải Dương, ngày tháng năm 2025

Học viên

Nguyễn Tùng Lâm

LỜI CẢM ƠN

Tôi xin bày tỏ lòng biết ơn đến các cô giáo phòng Đào tạo sau đại học, Trường Đại học Hải Dương đã tạo mọi điều kiện giúp đỡ tôi thực hiện đề án này.

Tôi bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến PGS.TS Phạm Văn Hùng, TS. Nguyễn Phương Ngọc, người đã tận tình hướng dẫn tôi hoàn thành đề án này.

Tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành nhất tới lãnh đạo, cán bộ và nhân viên tại Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng đã tạo điều kiện, cung cấp thông tin để tôi hoàn thành bài đề án.

Tôi xin chân thành cảm ơn gia đình, bạn bè, đồng nghiệp đã động viên, khích lệ và giúp đỡ tôi hoàn thành đề án.

Tác giả đề án

Nguyễn Tùng Lâm

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN.....	i
LỜI CẢM ƠN	ii
MỤC LỤC	iii
DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT	vi
DANH MỤC BẢNG, SƠ ĐỒ	vii
MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ KINH NGHIỆM THỰC TIỄN VỀ QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG TẠI BAN QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG CẤP HUYỆN.....	9
1.1. Khái quát về quản lý dự án đầu tư xây dựng tại ban quản lý dự án đầu tư xây dựng cấp huyện	9
1.1.1. Các khái niệm liên quan	9
1.1.2. Đặc điểm, vai trò của ban quản lý dự án đầu tư xây dựng	11
1.2. Nội dung của quản lý dự án đầu tư xây dựng	12
1.2.1. Quản lý quá trình lập, thẩm định, phê duyệt dự án	12
1.2.2. Quản lý lựa chọn nhà thầu.....	13
1.2.3. Quản lý chất lượng và tiến độ thi công xây dựng.....	14
1.2.4. Quản lý an toàn lao động và vệ sinh môi trường	15
1.2.5. Quản lý chi phí và thanh toán, quyết toán vốn đầu tư xây dựng.....	16
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến quản lý dự án đầu tư xây dựng	18
1.3.1. Nhân tố chủ quan.....	18
1.3.2. Nhân tố khách quan.....	20
1.4. Kinh nghiệm thực tiễn về quản lý dự án đầu tư xây dựng.....	20
1.4.1. Kinh nghiệm của một số đơn vị về quản lý dự án đầu tư xây dựng	20
1.4.2. Bài học kinh nghiệm đối với Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng, tỉnh Hải Dương	22
Tiểu kết chương 1	23

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG TẠI BAN QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG HUYỆN CẨM GIÀNG, TỈNH HẢI DƯƠNG GIAI ĐOẠN 2022 - 2024.....	24
2.1. Khái quát chung về Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng, tỉnh Hải Dương.....	24
<i>2.1.1. Giới thiệu chung về Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng</i>	<i>24</i>
<i>2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng.....</i>	<i>25</i>
<i>2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng</i>	<i>27</i>
<i>2.1.4. Đặc điểm nguồn nhân lực phục vụ công tác quản lý.....</i>	<i>29</i>
2.2. Thực trạng quản lý dự án tại Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng, tỉnh Hải Dương	30
<i>2.2.1. Quản lý quá trình lập, thẩm định, phê duyệt dự án</i>	<i>30</i>
<i>2.2.2. Quản lý lựa chọn nhà thầu.....</i>	<i>33</i>
<i>2.2.3. Quản lý chất lượng và tiến độ thi công xây dựng.....</i>	<i>35</i>
<i>2.2.4. Quản lý an toàn lao động và vệ sinh môi trường</i>	<i>41</i>
<i>2.2.5. Quản lý chi phí và thanh toán, quyết toán vốn đầu tư xây dựng.....</i>	<i>43</i>
2.3. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến quản lý dự án đầu tư tại Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng, tỉnh Hải Dương.....	46
<i>2.3.1. Nhân tố chủ quan.....</i>	<i>46</i>
<i>2.3.2. Nhân tố khách quan.....</i>	<i>47</i>
2.4. Đánh giá chung về công tác quản lý dự án đầu tư tại Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng, tỉnh Hải Dương.....	48
<i>2.4.1. Kết quả đạt được.....</i>	<i>48</i>
<i>2.4.2. Một số hạn chế</i>	<i>50</i>
<i>2.4.3. Nguyên nhân của những hạn chế.....</i>	<i>53</i>
Tiểu kết chương 2	54

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG TẠI BAN QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG HUYỆN CẨM GIÀNG	55
3.1. Mục tiêu, phương hướng hoàn thiện quản lý dự án đầu tư tại Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng trong bối cảnh hiện nay	55
<i>3.1.1. Ảnh hưởng của việc giải thể cấp huyện đến Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng.....</i>	<i>55</i>
<i>3.1.2. Mục tiêu, phương hướng hoàn thiện quản lý dự án đầu tư tại Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng.....</i>	<i>56</i>
3.2. Đề xuất một số giải pháp hoàn thiện lý dự án đầu tư tại Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng.....	57
<i>3.2.1. Hoàn thiện quản lý lập dự án đầu tư, thẩm định và phê duyệt dự án.....</i>	<i>57</i>
<i>3.2.2. Hoàn thiện quản lý lựa chọn nhà thầu.....</i>	<i>59</i>
<i>3.2.3. Hoàn thiện quản lý chất lượng và tiến độ thi công xây dựng.....</i>	<i>61</i>
<i>3.2.4. Hoàn thiện quản lý an toàn lao động và vệ sinh môi trường</i>	<i>64</i>
<i>3.2.5. Hoàn thiện quản lý chi phí và thanh quyết toán vốn đầu tư</i>	<i>65</i>
Tiểu kết chương 3	68
KẾT LUẬN	70
TÀI LIỆU THAM KHẢO	

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

Chữ viết tắt	Diễn giải
BQLDA	Ban quản lý dự án
ĐTXD	Đầu tư xây dựng
GPMB	Giải phóng mặt bằng
HĐND	Hội đồng Nhân dân
NSNN	Ngân sách Nhà nước
QLDA	Quản lý dự án
UBND	Ủy ban Nhân dân
XDCB	Xây dựng cơ bản

DANH MỤC BẢNG, SƠ ĐỒ

Bảng 2.1. Độ tuổi của cán bộ.....	29
Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng.....	29
Bảng 2.2. Tổng hợp số lượng các công trình đầu tư xây dựng do Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng quản lý theo nguồn vốn.....	31
Bảng 2.3. Đánh giá về công tác lập, thẩm định dự án	32
Bảng 2.4. Tổng hợp danh mục các dự án theo các loại hình đấu thầu của Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng giai đoạn 2022-2024.....	34
Bảng 2.5. Đánh giá về công tác đấu thầu và lựa chọn nhà thầu.....	35
Bảng 2.6. Đánh giá về công tác quản lý chất lượng công trình.....	38
Bảng 2.7. Thống kê kết quả kiểm tra tiến độ thực hiện dự án tại Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng	40
Bảng 2.8. Đánh giá về công tác quản lý tiến độ công trình	40
Bảng 2.9. Tổng hợp kết quả công tác kiểm tra dự án đầu tư xây dựng	41
giai đoạn 2022-2024.....	41
Bảng 2.10. Kết quả duyệt quyết toán dự án đầu tư xây dựng hoàn thành	44
Bảng 2.11. Đánh giá về công tác quản lý chi phí công trình	45
Sơ đồ 2.1. Cơ cấu tổ chức bộ máy Ban quản lý dự án ĐTXD huyện Cẩm Giàng...	27
Sơ đồ 2.2. Quy trình quản lý chất lượng dự án đầu tư xây dựng	36

MỞ ĐẦU

1. Lý do lựa chọn đề tài đề án

Đầu tư xây dựng là nhiệm vụ chiến lược, một giải pháp chủ yếu để thực hiện mục tiêu phát triển kinh tế - xã hội cho đất nước cũng như các địa phương. Nhiều dự án được đầu tư xây dựng đã từng bước hoàn thiện hệ thống kết cấu hạ tầng theo hướng đồng bộ, hiện đại, tạo tiền đề cho phát triển kinh tế - xã hội. Các dự án đầu tư xây dựng bằng nguồn vốn ngân sách nhà nước không những góp phần trong việc xây dựng sở vật chất kỹ thuật cho nền kinh tế, mà còn có tính định hướng đầu tư, góp phần quan trọng vào việc thực hiện, giải quyết những vấn đề xã hội. Việc xây dựng các 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 thời gian qua được sự quan tâm tạo điều kiện của Trung ương và tỉnh, huyện Cẩm Giàng đã nỗ lực trong việc phát huy mọi nguồn lực để tập trung đẩy mạnh nhiệm vụ phát triển kinh tế, đầu tư phát triển xây dựng kết cấu hạ tầng đô thị đồng bộ, hiện đại và coi đây là khâu đột phá để thực hiện mục tiêu xây dựng thành phố phát triển nhanh và bền vững theo hướng văn minh, hiện đại. Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng là đơn vị sự nghiệp thuộc UBND huyện, chịu trách nhiệm trước pháp luật của Nhà nước và UBND huyện về công tác quản lý các dự án đầu tư xây dựng bằng nguồn vốn ngân sách nhà nước, là chủ đầu tư, đại diện chủ đầu tư các dự án xây dựng hạ tầng khu dân cư, khu tái định cư để phục vụ công tác bồi thường giải phóng mặt bằng, thực hiện đầu tư các công trình công cộng với mục đích an sinh xã hội như: Trường học, trạm y tế, trụ sở, xây dựng cầu, đường giao thông... Tuy nhiên, trong quá trình triển khai thực hiện đầu tư xây dựng các dự án, công tác quản lý dự án trong những năm qua còn có những hạn chế, bất cập. Để thực hiện có hiệu quả các mục tiêu, nhiệm vụ đề ra, huyện Cẩm Giàng cần thực hiện đồng bộ các giải pháp, trong đó việc nâng cao hiệu quả công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng là một nội dung quan trọng, nhất là tại Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện là đơn vị được giao quản lý các dự án đầu tư trên địa bàn huyện. Với

mong muốn vận dụng những kiến thức đã học trong chương trình khóa học đào tạo thạc sĩ về quản lý kinh tế để nghiên cứu, vận dụng vào thực tiễn; góp phần hoàn thiện công tác quản lý các dự án đầu tư xây dựng tại Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng, tác giả chọn đề tài: ***“Quản lý dự án đầu tư xây dựng tại Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng”*** làm đề án tốt nghiệp thạc sĩ của mình.

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu

Trong thời gian qua đã có nhiều đề tài nghiên cứu liên quan đến lĩnh vực quản lý, sử dụng vốn đầu tư xây dựng, về quản lý dự án đầu tư xây dựng nói chung. Tuy nhiên, phạm vi nghiên cứu các đề tài này khá rộng, mang tính chất áp dụng chung cho cả nước, các tỉnh thành, v.v... Nhiều đề tài nghiên cứu tại cấp huyện nhưng với những đặc thù về tự nhiên, địa lý và văn hóa, ngân sách trên mỗi huyện khác nhau sẽ dẫn đến nhu cầu đầu tư và quản lý dự án trên từng huyện sẽ khác nhau. Một số nghiên cứu cụ thể:

Nguyễn Mạnh Tuấn Anh (2023), “Quản lý vốn đầu tư xây dựng cơ bản từ ngân sách nhà nước tại huyện Ứng Hòa, thành phố Hà Nội”. Trên cơ sở lý luận về quản lý vốn đầu tư XDCB và những phân tích đánh giá luận về công tác này tại huyện Ứng Hòa, thành phố Hà Nội, luận văn đưa ra giải pháp kiến nghị nhằm hoàn thiện công tác quản lý vốn đầu tư xây dựng cho huyện. Đây là nghiên cứu chuyên sâu về công tác quản lý vốn đầu tư xây dựng từ ngân sách nhà nước cấp huyện, với mục tiêu nâng cao hiệu quả sử dụng vốn và giảm thiểu thất thoát, lãng phí. Tuy nhiên, đề tài tập trung chủ yếu vào việc công tác quản lý vốn: tổ chức bộ máy hành chính, công tác tạm ứng, giải ngân, thanh toán vốn; công tác quyết toán vốn; công tác thanh tra, đánh giá hiệu quả sử dụng vốn đầu tư... [1].

Nguyễn Hồng Hiệp (2023), “Quản lý dự án đầu tư xây dựng cơ bản từ nguồn vốn ngân sách của huyện Đông Anh”, luận văn thạc sĩ quản lý kinh tế trường Đại học Thương mại. Trên cơ sở những lý luận về quản lý dự án đầu tư xây dựng cơ bản, luận văn lấy bối cảnh các dự án đầu tư xây dựng thực hiện tại huyện Đông Anh trong giai đoạn 2021-2023 để phân tích, đánh giá. Trên cơ sở những phân tích đánh

giá, luận văn đưa ra giải pháp kiến nghị nhằm hoàn thiện công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng từ nguồn vốn ngân sách của huyện. Đề tài là tài liệu tham khảo cho xây dựng kết cấu đề án tốt nghiệp với chủ đề về quản lý dự án đầu tư xây dựng,. Tuy nhiên, đề tài tập trung đề cập đến việc hoàn thiện công tác quản lý một số dự án đầu tư huyện mà chưa làm rõ chức năng quản lý của ban quản lý dự án cấp huyện [13].

TS. Hoàng Minh Khôi (2021), “Nâng cao hiệu quả quản lý dự án đầu tư xây dựng cơ bản từ nguồn vốn ngân sách nhà nước”, bài báo đăng tạp chí Quản lý nhà nước tháng 3 năm 2021. Trong bài báo, tác giả Minh Khôi đã đề cập những mặt làm được của công tác quản lý nhà nước về đầu tư XD CB “hệ thống văn bản quy phạm pháp luật với các quy định về lập, thẩm định dự án và quyết định đầu tư xây dựng đã cơ bản giải quyết các vấn đề thực tiễn đặt ra trong lĩnh vực đầu tư xây dựng. Chất lượng công tác thẩm định dự án, thiết kế cơ sở, thiết kế và dự toán xây dựng công trình ngày càng được nâng cao...”; chỉ ra những hạn chế trong việc thực hiện công tác quản lý dự án đầu tư XD CB và nguyên nhân tương ứng, từ đó đề xuất một số giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý các dự án đầu tư XD CB từ vốn NSNN: tiếp tục hoàn thiện cơ chế, chính sách về việc quản lý dự án đầu tư XD CB từ vốn NSNN; công tác lập quy hoạch, kế hoạch sử dụng vốn NSNN cho các dự án đầu tư XD CB cần được thẩm định, phê duyệt kịp thời, đồng bộ, gắn kết, phù hợp, tránh chồng chéo; nâng cao công tác quản lý lựa chọn nhà thầu và quản lý hợp đồng xây dựng; nâng cao công tác quản lý chi phí đầu tư xây dựng; cải cách thủ tục hành chính... Bài báo là gợi ý quan trọng cho các giải pháp mà tác giả Đề án sẽ đưa ra trong đề tài của mình. Tuy nhiên, các giải pháp ở dạng định hướng chung, chưa chỉ rõ cách thức ứng dụng cụ thể cho đơn vị khảo sát của đề án tốt nghiệp là Ban quản lý dự án huyện Cẩm Giàng [16].

Nguyễn Thế Hải (2020), “Quản lý vốn đầu tư xây dựng công trình từ ngân sách nhà nước tỉnh Bắc Giang”. Luận văn nghiên cứu thực trạng và đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý vốn đầu tư xây dựng công trình từ ngân sách nhà nước trong địa bàn cấp tỉnh và khảo sát đánh giá tại tỉnh Bắc Giang, nhằm đề xuất giải pháp tăng cường quản lý vốn NSNN trên địa bàn tỉnh đảm bảo sử dụng

hiệu quả nguồn lực và đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế – xã hội của địa phương. Luận văn là tài liệu tham khảo hữu ích cho tác giả trong xây dựng kết cấu đề tài về quản lý vốn, quản lý dự án đầu tư xây dựng cơ bản. Tuy nhiên, đề tài tập trung cho công tác quản lý vốn ở cấp tỉnh [11].

Vũ Thị Quỳnh Hương (2019), “Quản lý dự án đầu tư xây dựng bằng nguồn vốn ngân sách nhà nước tại Ban quản lý các dự án đầu tư xây dựng – Văn phòng Quốc hội”. Luận văn nghiên cứu thực trạng và đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý dự án đầu tư xây dựng bằng nguồn vốn ngân sách nhà nước tại Ban quản lý các dự án đầu tư xây dựng – Văn phòng Quốc hội, nhằm đảm bảo tiến độ, chất lượng và hiệu quả sử dụng vốn đầu tư [15].

Các công trình nghiên cứu trên, mỗi tác giả nghiên cứu về một vấn đề liên quan đến công tác quản lý dự án đầu tư nói chung, quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình nói riêng ở một khía cạnh cụ thể. Ngoài ra, còn có một số bài báo, công trình nghiên cứu, luận án, luận văn khác, với các cách tiếp cận khác nhau trong lĩnh vực quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình cũng đã đề cập đến những vấn đề có liên quan đến nội dung nghiên cứu của đề tài.

Các công trình đã nghiên cứu về quản lý dự án đầu tư xây dựng thường tập trung vào kỹ thuật phân tích đánh giá lợi ích và chi phí phục vụ cho mục đích tối đa hóa lợi nhuận hoặc tiến hành phân tích đánh giá lợi ích và chi phí đối với dự án. Nghiên cứu và thiết kế quy trình nâng cao công tác quản lý dự án đầu tư đáp ứng cho nhà quản trị có những quyết định đúng đắn và kịp thời nắm bắt cơ hội đầu tư có hiệu quả, nâng cao khả năng cạnh tranh. Tuy nhiên, chưa có một công trình nào đi sâu nghiên cứu việc công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng tại Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng. Vì vậy, đề tài của tác giả không trùng lặp với các công trình nghiên cứu trước đó.

3. Mục tiêu của đề án

3.1. Mục tiêu chung

Trên cơ sở phân tích, đánh giá thực trạng công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng tại Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng giai đoạn 2022 -

2024. Từ đó, đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản lý các dự án đầu tư, góp phần nâng cao hiệu quả đầu tư công tại Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng nói riêng và tại tỉnh Hải Dương nói chung trong những năm tiếp theo.

3.2. Mục tiêu cụ thể

- Góp phần hệ thống hóa cơ sở lý luận và thực tiễn về quản lý dự án đầu tư xây dựng.

- Phân tích, đánh giá thực trạng công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng tại Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng. Xác định các nhân tố ảnh hưởng đến công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng tại Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng.

- Đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng tại Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng trong những năm tới.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu của đề án

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng có sử dụng nguồn vốn ngân sách nhà nước tại Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- + Về không gian: Nghiên cứu tại Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng.

- + Về thời gian: Nghiên cứu số liệu thực tế giai đoạn 2022 - 2024 của Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng.

- + Về nội dung:

Đề tài tập trung nghiên cứu công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng tại Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng với các nội dung chính như: Quản lý quá trình lập dự án, thẩm định, phê duyệt dự án, lựa chọn nhà thầu, công tác quản lý chất lượng công trình, quản lý chi phí dự án đầu tư xây dựng, quản lý tiến độ thi công xây dựng công trình.

5. Phương pháp thu thập, xử lý thông tin thực hiện đề án

5.1. Phương pháp thu thập thông tin

a) Dữ liệu thứ cấp

Tác giả tiến hành thu thập dữ liệu thứ cấp thông qua các nguồn sau:

- Từ các tài liệu, công trình nghiên cứu, luận văn, bài báo khoa học, hội thảo, kỷ yếu trong và ngoài nước có liên quan đến đề tài của Đề án.
- Từ các thông tin công bố chính thức của các cơ quan nhà nước, các nghiên cứu của cá nhân, tổ chức về dự án đầu tư xây và quản lý dự án đầu tư xây.
- Số liệu do Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng cung cấp.
- Ngoài ra, tác giả còn thu thập số liệu thông qua website chính thống.

b) Dữ liệu sơ cấp

Tác giả tiến hành thu thập dữ liệu sơ cấp thông qua phát phiếu điều tra khảo sát tới 62 người, thu được 56 phiếu trả lời từ các nhóm cụ thể như sau:

- Nhóm các tổ chức là nhà thầu (nhà thầu tư vấn, nhà thầu thi công): họ là những đối tượng tham gia vào một số khâu của quá trình triển khai các dự án, do vậy họ sẽ giúp đánh giá khách quan về quá trình quản lý dự án của Ban quản lý. Ở nhóm này tác giả nhận được 23 phiếu trả lời.

- Nhóm các cán bộ giám sát: là những người thay mặt chủ đầu tư trực tiếp giám sát việc thực hiện của các nhà thầu, qua đó đánh giá chất lượng, hiệu quả của dự án, do vậy họ tham gia trực tiếp vào quá trình quản lý dự án. Ở nhóm này tác giả nhận được 19 phiếu trả lời.

- Nhóm các cán bộ và nhân viên của Ban quản lý dự án: họ là những người trực tiếp tham gia trong quá trình quản lý dự án từ khâu chuẩn bị đầu tư, thực hiện đầu tư đến kết thúc đầu tư, do vậy họ có thể giúp ta đánh giá toàn bộ các khâu trong quá trình quản lý dự án. Hơn nữa cá nhân họ cũng tự nhìn nhận đánh giá lại toàn bộ quá trình quản lý của mình. Ở nhóm này tác giả nhận được 14 phiếu trả lời.

5.2. Phương pháp dự kiến phân tích số liệu/thông tin

Các dữ liệu, số liệu thu thập được được tác giả tổng hợp và tính toán trên bảng tính Excel kết hợp với sử dụng một số phương pháp chủ yếu như sau:

a) Phương pháp thống kê mô tả

- Phân tổ thống kê

Phương pháp này được sử dụng tương đối phổ biến trong luận văn của tác giả. Các phương pháp phân tổ cụ thể được sử dụng bao gồm:

+ Phân tổ phân loại: Số lượng cán bộ Ban quản lý theo giới tính, theo trình độ lao động...

+ Phân tổ kết cấu: được sử dụng để tìm hiểu về số dự án được duyệt, số dự án bị chậm tiến độ... thay đổi qua các năm.

- Bảng thống kê

Bảng thống kê được sử dụng trong nghiên cứu này và có vai trò quan trọng trong việc phân tích thống kê. Các dữ liệu đã thu thập được sắp xếp khoa học trong bảng thống kê có thể giúp so sánh, đối chiếu, phân tích theo nhiều phương pháp khác nhau nhằm đánh giá tình hình. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản lý dự án tại Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng, tỉnh Hải Dương. Các loại bảng được sử dụng trong nghiên cứu này bao gồm cả bảng giản đơn, bảng phân tổ và bảng kết hợp.

- Đồ thị thống kê

Có hai loại đồ thị được sử dụng trong luận án này là đồ thị hình tròn và đồ thị hình cột.

b) Phương pháp so sánh

Phương pháp so sánh được dùng để đối chiếu các chỉ tiêu, các hiện tượng kinh tế đã được lượng hóa cùng nội dung và tính chất tương tự nhau thông qua tính toán các tỷ số, so sánh thông tin từ các nguồn khác nhau, so sánh theo thời gian, so sánh theo không gian để có được những nhận xét xác đáng về vấn đề nghiên cứu.

c) Phương pháp phân tích tỷ lệ

Trong phân tích tài chính, thì phương pháp phân tích tỷ lệ được sử dụng phổ biến vì có tính hiện thực cao với các điều kiện áp dụng ngày càng được bổ sung và hoàn thiện. Trong khuôn khổ của đề tài, tỷ lệ phần trăm của các nội dung liên quan tới công tác quản lý dự án đầu tư được sử dụng.

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

Về mặt lý luận: Đề án đã hệ thống hóa những vấn đề lý luận chung về công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng, các nhân tố ảnh hưởng tới công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng. Do vậy, kết quả nghiên cứu sẽ có những đóng góp nhất định vào việc hoàn thiện khung lý thuyết về quản lý dự án.

Về mặt thực tiễn:

Đề tài “Quản lý dự án đầu tư xây dựng tại Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng” là một đề tài còn mới tại huyện Cẩm Giàng, trước đây chưa có đề tài nghiên cứu về lĩnh vực quản lý dự án đầu tư xây dựng cho huyện Cẩm Giàng.

Các kết quả nghiên cứu giúp cho các huyện và các Sở, ban ngành của tỉnh có cơ sở trong việc hoạch định chính sách có liên quan đến công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng cho các huyện trong tỉnh Hải Dương.

Ngoài ra, đề tài này có thể dùng làm tài liệu tham khảo cho các chủ đầu tư khác trên địa bàn huyện và các cá nhân có quan tâm.

7. Cấu trúc đề án

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo và các phụ lục liên quan đề án được trình bày trong 03 chương chính:

Chương 1: Cơ sở lý luận và kinh nghiệm thực tiễn quản lý dự án đầu tư xây dựng;

Chương 2: Thực trạng công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng tại Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng giai đoạn 2022 - 2024;

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng tại Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ KINH NGHIỆM THỰC TIỄN VỀ QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG TẠI BAN QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG CẤP HUYỆN

1.1. Khái quát về quản lý dự án đầu tư xây dựng tại ban quản lý dự án đầu tư xây dựng cấp huyện

1.1.1. Các khái niệm liên quan

- *Dự án*: Theo định nghĩa của tổ chức quốc tế về tiêu chuẩn ISO, trong tiêu chuẩn ISO 9000:2000 và TCVN ISO 9000:2000 thì: Dự án là một quá trình đơn nhất, gồm một tập hợp các hoạt động có phối hợp và kiểm soát, có thời hạn bắt đầu và kết thúc, được tiến hành để đạt được mục tiêu phù hợp với các yêu cầu quy định, bao gồm cả các ràng buộc về thời gian, chi phí và nguồn lực [24].

Các dự án đều có đặc điểm chung là: Các dự án đều thực hiện bởi con người, đều bị ràng buộc bởi các nguồn lực hạn chế là con người và tài nguyên; đều được hoạch định, thực hiện và kiểm soát. Như vậy, dự án có khái niệm vừa là ý tưởng, ý đồ, nhu cầu vừa có ý năng động, chuyển động, hành động.

- *Dự án đầu tư*: Theo Luật Đấu thầu số 22/2023/QH15 ngày 23/6/2023, “Dự án đầu tư (sau đây gọi là dự án) bao gồm: chương trình, dự án đầu tư xây dựng mới; dự án mua sắm tài sản; dự án cải tạo, nâng cấp, mở rộng; dự án, nhiệm vụ, đề án quy hoạch; hỗ trợ kỹ thuật; các chương trình, dự án khác theo quy định của pháp luật.” [17]. Theo Luật Đầu tư số 61/2020/QH14 ngày 17/6/2020, “Dự án đầu tư là tập hợp đề xuất bỏ vốn trung hạn hoặc dài hạn để tiến hành các hoạt động đầu tư kinh doanh trên địa bàn cụ thể, trong khoảng thời gian xác định.” [18].

- *Dự án đầu tư xây dựng*: Khái niệm dự án đầu tư xây dựng được quy định tại Luật Xây dựng số 50/2014/QH13 ngày 18/6/2014 như sau: “Dự án đầu tư xây dựng là tập hợp các đề xuất có liên quan đến việc sử dụng vốn để tiến hành hoạt động xây dựng để xây dựng mới, sửa chữa, cải tạo công trình xây dựng nhằm phát triển, duy trì, nâng cao chất lượng công trình hoặc sản phẩm, dịch vụ trong thời gian và chi phí xác định. Ở giai đoạn chuẩn bị đầu tư xây dựng, dự án được thể hiện thông qua Báo

cáo nghiên cứu tiền khả thi đầu tư xây dựng, Báo cáo nghiên cứu khả thi đầu tư xây dựng hoặc Báo cáo kinh tế - kỹ thuật đầu tư xây dựng” [20].

Như vậy, dự án đầu tư xây dựng là tổng thể các hoạt động với các nguồn lực và chi phí cần thiết được bố trí theo một kế hoạch chặt chẽ với quy trình thời gian và địa điểm xác định nhằm đạt được mục tiêu đã định trước. Hiện tại đang có nhiều quan niệm khác nhau về dự án đầu tư xây dựng, phải xem xét ở các góc độ khác nhau:

- + Xét về mặt hình thức, dự án đầu tư xây dựng là một tập hồ sơ tài liệu trình bày một cách chi tiết và có hệ thống các hoạt động và chi phí theo một kế hoạch để đạt được những kết quả và thực hiện được những mục tiêu nhất định trong tương lai.

- + Xét về góc độ quản lý, dự án đầu tư xây dựng là một công cụ quản lý việc sử dụng vốn, vật tư, lao động để tạo ra các kết quả kinh tế tài chính trong một thời gian dài.

- + Xét trên góc độ kế hoạch hóa, dự án đầu tư xây dựng là một công cụ thể hiện kế hoạch chi tiết của một công cuộc đầu tư sản xuất kinh doanh, phát triển kinh tế - xã hội, làm tiền đề cho các quyết định đầu tư và tài trợ. Dự án đầu tư xây dựng là một hoạt động kinh tế riêng biệt nhỏ nhất trong công tác kế hoạch hóa nền kinh tế nói chung. Như vậy, dù xét theo bất kỳ góc độ nào thì một dự án đầu tư xây dựng cũng đều bao gồm: mục tiêu của dự án, các kết quả, các hoạt động và các nguồn lực. Các kết quả được xem là cột mốc đánh dấu tiến độ của dự án. Vì vậy, trong quá trình thực hiện dự án phải thường xuyên theo dõi các đánh giá kết quả đạt được.

- Quản lý dự án đầu tư xây dựng

Quản lý dự án (Project Management) là quá trình áp dụng các kiến thức, kỹ năng, công cụ và kỹ thuật để thực hiện các hoạt động trong một dự án, nhằm đáp ứng các yêu cầu, đạt được mục tiêu trong phạm vi giới hạn về thời gian, chi phí và nguồn lực [25]. Quản lý dự án nói chung là một khoa học về hoạch định, tổ chức và quản lý nguồn lực mang đến sự thành công và đạt được mục đích hay mục tiêu rõ ràng. như vậy, dưới góc độ khoa học quản lý, quản trị, quản lý dự án đầu tư xây dựng là toàn bộ những hoạt động có mục đích của chủ đầu tư thông qua hệ thống pháp luật, cơ chế chính sách và các công cụ quản lý nhằm tác động lên đối tượng quản lý dự án đầu tư

xây dựng, là toàn bộ các công việc của dự án và các bên có liên quan nhằm hoàn thành tốt nhất các mục tiêu đã đặt ra. Quản lý dự án đầu tư xây dựng là sự điều hành các công việc theo một kế hoạch đã định hoặc các công việc phát sinh xảy ra trong quá trình hoạt động xây dựng, với các điều kiện ràng buộc nhằm đạt được các mục tiêu đề ra một cách tối ưu.

Dưới góc độ nghề nghiệp, xuất phát từ khái niệm ‘Dự án đầu tư xây dựng là tập hợp các đề xuất có liên quan đến việc sử dụng vốn để tiến hành hoạt động xây dựng để xây dựng mới, sửa chữa, cải tạo công trình xây dựng nhằm phát triển, duy trì, nâng cao chất lượng công trình hoặc sản phẩm, dịch vụ trong thời hạn và chi phí xác định’ [20], có thể hiểu *quản lý dự án là việc áp dụng các kỹ năng, kiến thức và công cụ kỹ thuật, để hình thành nên phương pháp nhằm hiện thực chiến lược, thực hiện một chuỗi các hoạt động nhằm đáp ứng và hoàn thành mục tiêu đề ra của dự án, trong phạm vi thời gian, nguồn lực và tài chính giới hạn* [26].

1.1.2. Đặc điểm, vai trò của ban quản lý dự án đầu tư xây dựng

Khái niệm ban quản lý dự án đầu tư xây dựng được thể hiện tại Điều 62 Luật Xây dựng 2014. Theo đó, “*1. Căn cứ quy mô, tính chất, nguồn vốn sử dụng và điều kiện thực hiện dự án đầu tư xây dựng, người quyết định đầu tư quyết định áp dụng một trong các hình thức tổ chức quản lý dự án sau:*

a) Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng chuyên ngành, Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng khu vực;

b) Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng một dự án; ...” [20].

Như vậy, ban quản lý dự án đầu tư xây dựng cấp huyện là một loại hình đơn vị của ban quản lý dự án đầu tư xây dựng khu vực, đó là chủ thể quản lý các dự án ĐTXD khi được người quyết định đầu tư giao nhiệm vụ.

Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng khu vực được áp dụng đối với dự án sử dụng vốn đầu tư công khi người quyết định đầu tư giao quản lý thực hiện đồng thời hoặc liên tục các dự án thuộc cùng chuyên ngành hoặc trên cùng một địa bàn.

Ban quản lý dự án, tổ chức tư vấn quản lý dự án đầu tư xây dựng phải có đủ điều kiện năng lực theo quy định tại Điều 152 Luật Xây dựng 2014.

1.2. Nội dung của quản lý dự án đầu tư xây dựng

Theo Điều 66 Luật Xây dựng 2014, *“nội dung quản lý dự án đầu tư xây dựng gồm quản lý về phạm vi, kế hoạch công việc; khối lượng công việc; chất lượng xây dựng; tiến độ thực hiện; chi phí đầu tư xây dựng; an toàn trong thi công xây dựng; bảo vệ môi trường trong xây dựng; lựa chọn nhà thầu và hợp đồng xây dựng; quản lý rủi ro; quản lý hệ thống thông tin công trình và các nội dung cần thiết khác được thực hiện theo quy định của Luật này và quy định khác của pháp luật có liên quan.”* [20].

Dưới góc độ nghiên cứu, tìm hiểu hoạt động quản lý dự án ĐTXD tại Ban quản lý dự án cấp huyện – Ban quản lý dự án khu vực thì việc quản lý dự án đầu tư xây dựng cần được *“Tổ chức quản lý dự án đầu tư xây dựng bảo đảm yêu cầu về tiến độ, chất lượng, chi phí, an toàn và bảo vệ môi trường trong xây dựng”* (Điều 69, Luật xây dựng). Do đó, nội dung quản lý dự án ĐTXD có thể được tổng hợp gồm các hoạt động sau:

- Quản lý quá trình lập, thẩm định, phê duyệt dự án;
- Quản lý lựa chọn nhà thầu;
- Quản lý chất lượng và tiến độ thi công xây dựng;
- Quản lý an toàn lao động và vệ sinh môi trường;
- Quản lý chi phí đầu tư xây dựng và thanh toán, quyết toán vốn đầu tư.

1.2.1. Quản lý quá trình lập, thẩm định, phê duyệt dự án

- Xác định chủ trương đầu tư là khâu đầu tiên của quá trình đầu tư, quyết định tính đúng đắn, sự phù hợp của chương trình, dự án với các mục tiêu và định hướng phát triển cũng như hiệu quả của dự án đối với phát triển kinh tế - xã hội. Trong việc thẩm định trình cấp có thẩm quyền quyết định chủ trương đầu tư, phải thẩm định làm rõ nguồn vốn và khả năng cân đối vốn cho từng chương trình, dự án cụ thể, bảo đảm dự án được phê duyệt có đủ nguồn lực tài chính để thực hiện. Đồng thời, thực hiện rà soát để đảm bảo các chương trình, dự án bố trí trong kế hoạch đầu tư công trung hạn và hàng năm phải có đầy đủ các thủ tục đầu tư theo quy định của Luật Đầu tư công.

- Lập dự án đầu tư xây dựng công trình: Khi đầu tư xây dựng, chủ đầu tư phải lập báo cáo nghiên cứu khả thi hoặc báo cáo kinh tế kỹ thuật bao gồm các nội dung: sự cần thiết đầu tư, mục tiêu xây dựng, địa điểm xây dựng, diện tích sử dụng đất, quy mô công suất, cấp công trình, giải pháp thi công xây dựng, an toàn xây dựng, phương án giải phóng mặt bằng xây dựng và bảo vệ môi trường, tổng mức đầu tư và bố trí kinh phí thực hiện, thời gian xây dựng, hiệu quả đầu tư xây dựng công trình và các nội dung khác có liên quan.

Công tác lập dự án được các cấp có thẩm quyền kiểm soát chặt chẽ về phạm vi, quy mô của từng dự án theo đúng mục tiêu của từng lĩnh vực và phù hợp với quy hoạch được duyệt, nguồn vốn thực hiện dự án.

Chủ đầu tư có trách nhiệm gửi hồ sơ dự án đầu tư xây dựng công trình tới người quyết định đầu tư để thẩm định, phê duyệt.

- Thẩm định, phê duyệt dự án đầu tư xây dựng: Thẩm định dự án đầu tư là việc kiểm tra lại các điều kiện quy định phải đảm bảo của một dự án đầu tư trước khi quyết định đầu tư. Tất cả các dự án đầu tư sử dụng vốn NSNN để đầu tư phát triển phải được thẩm định. Nội dung thẩm định dự án đầu tư đảm bảo sự phù hợp với quy hoạch phát triển ngành, lãnh thổ; các điều kiện tài chính, giá cả, hiệu quả đầu tư; đảm bảo an toàn về tài nguyên, môi trường; các vấn đề xã hội của dự án... Sau khi thẩm định dự án đầu tư, nếu dự án đạt được những yêu cầu cơ bản về nội dung thẩm định và có tính khả thi cao thì cơ quan có thẩm quyền sẽ ra quyết định phê duyệt dự án đầu tư.

1.2.2. Quản lý lựa chọn nhà thầu

Lựa chọn nhà thầu trong hoạt động xây dựng được thực hiện đối với các công việc, nhóm công việc hoặc toàn bộ công việc lập quy hoạch chi tiết xây dựng, lập dự án đầu tư xây dựng công trình, khảo sát, thiết kế, thi công xây dựng, giám sát và các hoạt động xây dựng khác.

Lựa chọn nhà thầu trong hoạt động xây dựng phải tuân theo các quy định của pháp luật về đấu thầu.

- Yêu cầu về lựa chọn nhà thầu trong hoạt động xây dựng.

- Yêu cầu đối với đấu thầu trong hoạt động xây dựng.

Việc lựa chọn nhà thầu phải đảm bảo các nguyên tắc: Bảo đảm khách quan, công khai, công bằng, minh bạch và hiệu quả kinh tế; nhà thầu phải có đủ điều kiện năng lực hoạt động xây dựng, năng lực hành nghề xây dựng phù hợp với yêu cầu dự án.

Tùy theo quy mô, tính chất, giá gói thầu mà người quyết định đầu tư hoặc chủ đầu tư lựa chọn nhà thầu theo các hình thức: Đấu thầu rộng rãi; đấu thầu hạn chế; chỉ định thầu; chào hàng cạnh tranh, mua sắm trực tiếp; tự thực hiện.

1.2.3. Quản lý chất lượng và tiến độ thi công xây dựng

Quản lý chất lượng thi công xây dựng là quá trình quản lý có hệ thống nhằm đảm bảo đáp ứng yêu cầu về chất lượng mà khách hàng đặt ra. Nó bao gồm các nội dung chính sau:

- Lập kế hoạch chất lượng: xác định các tiêu chuẩn chất lượng liên quan đến dự án cho từng hạng mục công trình và biện pháp thỏa mãn chúng.
- Đảm bảo chất lượng: việc thực hiện các hoạt động theo kế hoạch trong hệ thống chất lượng để chắc chắn rằng sẽ thỏa mãn các tiêu chuẩn chất lượng đã đề ra.
- Kiểm soát chất lượng: lập sổ nhật ký chất lượng công trình, các báo cáo chất lượng công trình, kiểm tra các kết quả riêng biệt của dự án xem chúng có tuân thủ các tiêu chuẩn chất lượng hay không. Với những hạng mục không đạt yêu cầu thì phải tìm ra nguyên nhân và có biện pháp khắc phục.

Công tác quản lý chất lượng phải được tiến hành từ giai đoạn khảo sát, giai đoạn thiết kế, giai đoạn thi công, giai đoạn thanh quyết toán và giai đoạn bảo hành công trình. Tổ chức quản lý chất lượng thi công xây dựng công trình được thực hiện theo Nghị định số 06/2021/NĐ-CP ngày 26 tháng 01 năm 2021 của Chính phủ về quản lý chất lượng và bảo trì công trình xây dựng. Theo đó cần chú ý tới công tác giám sát thi công xây dựng và nghiệm thu công trình. Chất lượng thi công xây dựng công trình phải được kiểm soát từ công đoạn mua sắm, sản xuất, chế tạo các sản phẩm xây dựng, vật liệu xây dựng, cấu kiện và thiết bị được sử dụng vào công trình cho tới công đoạn thi công xây dựng, chạy thử và nghiệm thu đưa hạng mục công

trình, công trình hoàn thành vào sử dụng.

Công trình xây dựng trước khi triển khai phải được lập tiến độ thi công xây dựng. Tiến độ thi công xây dựng công trình phải phù hợp với tổng tiến độ của dự án đã được phê duyệt. Đối với công trình xây dựng có quy mô lớn và thời gian thi công kéo dài thì tiến độ xây dựng công trình phải được lập cho từng giai đoạn: tháng, quý, năm.

Nhà thầu thi công xây dựng công trình có nghĩa vụ lập tiến độ thi công xây dựng chi tiết, bố trí xen kẽ kết hợp các công việc cần thực hiện nhưng phải đảm bảo phù hợp với tổng tiến độ của dự án.

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

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

Khuyến khích việc đẩy nhanh tiến độ xây dựng nhưng phải dựa trên cơ sở đảm bảo chất lượng công trình xây dựng. Nếu việc đẩy nhanh tiến độ xây dựng đem lại hiệu quả cao hơn cho dự án thì nhà thầu xây dựng được thưởng theo Luật Xây dựng không quá 12% giá trị hợp đồng làm lợi. Trường hợp kéo dài tiến độ xây dựng gây thiệt hại thì bên vi phạm phải bồi thường thiệt hại và bị phạt theo Luật Xây dựng không quá 12% giá trị của hợp đồng bị vi phạm.

1.2.4. Quản lý an toàn lao động và vệ sinh môi trường

- Quản lý an toàn nơi làm việc trên hiện trường

Đơn vị thi công triển khai các giải pháp đảm bảo an toàn cho công nhân lao động trên công trường thi công và xung quanh hiện trường.

Các biện pháp an toàn và quy định về an toàn lao động cần được niêm yết công khai tại công trường để mọi người biết và tuân thủ, có thể xảy ra rủi ro trên

công trường thì cần có hướng dẫn và cảnh báo để ngăn ngừa tai nạn.

Kiểm tra và giám sát an toàn lao động là trách nhiệm của các đơn vị tham gia vào dự án, phải thường xuyên kiểm tra an toàn trước khi thi công, tổ chức, cá nhân do chủ quan để xảy ra mất an toàn lao động thì phải chịu trách nhiệm.

Bồi dưỡng về công tác an toàn lao động cho lực lượng tham gia thi công là trách nhiệm của nhà thầu, yếu tố an toàn con người phải đặt lên hàng đầu trong hoạt động xây dựng. Nhà thầu xây dựng phải trang bị đầy đủ đồ bảo hộ lao động, trang bị an toàn cho người lao động và thiết bị hỗ trợ đảm bảo về an toàn. Khi phát sinh về mất an toàn lao động, nhà thầu thi công xây dựng công trình phải kịp thời xử lý và khắc phục sự cố và báo cáo cơ quan có thẩm quyền về nguyên nhân sự cố đó.

- Quản lý vệ sinh môi trường xây dựng

Nhà thầu thi công xây dựng công trình phải thực hiện các biện pháp bảo đảm môi trường của người lao động trên công trường và bảo vệ môi trường xung quanh, cụ thể là các biện pháp chống bụi, chống ồn, xử lý chất thải và vệ sinh mặt bằng. Phải có biện pháp che chắn khu vực thi công, thu dọn phế thải và đưa về đúng nơi quy định.

+ Trong quá trình vận chuyển vật liệu, phế thải xây dựng cần thực hiện các biện pháp đảm bảo an toàn và vệ sinh môi trường.

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

Tổ chức, cá nhân có hành vi gây hại đến môi trường trong quá trình thi công xây dựng công trình phải chịu trách nhiệm trước pháp luật và bồi thường thiệt hại do lỗi của mình gây ra

1.2.5. Quản lý chi phí và thanh toán, quyết toán vốn đầu tư xây dựng

Công tác quản lý chi phí được thực hiện theo Nghị định số 68/2019/NĐ-CP ngày 14/8/2019 về quản lý chi phí đầu tư xây dựng. Quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình phải đảm bảo mục tiêu, hiệu quả dự án đầu tư xây dựng công trình

và phù hợp với trình tự đầu tư xây dựng. Quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình theo từng công trình, phù hợp với các giai đoạn đầu tư xây dựng công trình, các bước thiết kế, loại nguồn vốn và quy định của Nhà nước. Quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình bao gồm: tổng mức đầu tư; dự toán xây dựng công trình; định mức và giá xây dựng; điều kiện năng lực; quyền và trách nhiệm của người quyết định đầu tư, chủ đầu tư, nhà thầu trong quản lý chi phí đầu tư xây dựng; thanh toán, quyết toán vốn đầu tư xây dựng công trình.

Thanh quyết toán dự án hoàn thành nhằm đánh giá kết quả của quá trình đầu tư, xác định năng lực sản xuất và giá trị tài sản mới tăng thêm do thực hiện dự án đầu tư mang lại. Thông qua quyết toán và nghiệm thu công trình dự án đã hoàn thành, chủ thể quản lý có thể đánh giá việc thực hiện các quy định của Nhà nước trong quá trình đầu tư thực hiện dự án, xác định rõ trách nhiệm của chủ đầu tư, các nhà thầu, cơ quan cấp vốn, cho vay, kiểm soát thanh toán và các cơ quan quản lý nhà nước có liên quan.

Theo quy định hiện nay, việc thanh quyết toán và nghiệm thu công trình, dự án được phân theo từng nhóm dự án khác nhau. Ở phạm vi cấp tỉnh và cấp huyện, đối với công trình, hạng mục công trình độc lập hoàn thành đưa vào sử dụng của dự án đầu tư: trong trường hợp cần thẩm tra, phê duyệt quyết toán thì chủ đầu tư báo cáo người có thẩm quyền quyết định phê duyệt dự án đầu tư xem xét, quyết định. Giá trị quyết toán của công trình, hạng mục công trình bao gồm: Chi phí xây dựng, chi phí thiết bị, các khoản chi phí tư vấn và chi khác có liên quan trực tiếp đến công trình, hạng mục công trình đó. Chủ đầu tư tổng hợp giá trị quyết toán được duyệt của công trình, hạng mục công trình vào báo cáo quyết toán dự án hoàn thành toàn bộ và xác định mức phân bổ chi phí chung cho từng công trình, hạng mục công trình thuộc dự án, trình người có thẩm quyền phê duyệt quyết toán dự án hoàn thành.

Đối với dự án có toàn bộ dự án thành phần, tiểu dự án, công trình hoặc hạng mục xây dựng và thiết bị đã hoàn thành bàn giao đưa vào khai thác sử dụng nhưng dự án thành phần hoặc tiểu dự án hoặc hạng mục bồi thường, hỗ trợ, tái định cư chưa hoàn thành: Chủ đầu tư báo cáo người có thẩm quyền quyết định phê duyệt dự án đầu tư cho

phép thực hiện lập báo cáo quyết toán chi phí đã thực hiện của dự án để gửi cơ quan chủ trì thẩm tra quyết toán thẩm tra; trong đó, dự án thành phần hoặc tiểu dự án hoặc hạng mục bồi thường, hỗ trợ, tái định cư được quyết toán là giá trị hợp pháp đã thực hiện. Trường hợp dự án thành phần hoặc tiểu dự án hoặc hạng mục bồi thường, giải phóng mặt bằng tiếp tục thực hiện bổ sung, chủ đầu tư lập hồ sơ quyết toán bổ sung và gửi cơ quan chủ trì thẩm tra quyết toán để thẩm tra trình phê duyệt quyết toán bổ sung.

1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến quản lý dự án đầu tư xây dựng

1.3.1. Nhân tố chủ quan

- Năng lực ban quản lý dự án: nhân tố này thể hiện qua các nội dung như Trình độ, kỹ năng lãnh đạo của lãnh đạo ban quản lý dự án; năng lực quản lý các nội dung của quản lý dự án (lựa chọn nhà thầu, quản lý chi phí, quản lý an toàn lao động, vệ sinh môi trường, phòng cháy chữa cháy...) Trình độ, kỹ năng, thái độ làm việc của các nhân viên ban quản lý dự án; Sự phân công nhiệm vụ phù hợp trong ban quản lý dự án; Sự phối hợp giữa các thành viên trong ban quản lý dự án và các cơ quan, ban, ngành khác. Rõ ràng là khi bộ máy tổ chức không hợp lý, đội ngũ cán bộ, nhân viên làm công tác quản lý dự án tại Ban quản lý dự án không vững về chuyên môn và hội tụ đủ các kiến thức, kỹ năng liên quan thì hoạt động quản lý dự án đầu tư XD CB sẽ chông chéo, kém hiệu quả, dễ dẫn đến lãng phí, thất thoát...

- Năng lực của các tổ chức, cá nhân tham gia vào dự án: gồm năng lực, trình độ của đơn vị tư vấn thẩm định giá đất; Năng lực, kinh nghiệm của các đơn vị tư vấn khảo sát, thiết kế, giám sát; Năng lực của nhà thầu thi công xây dựng tham gia dự án. Các tổ chức, cá nhân này cùng tham gia vào hoạt động dự án đầu tư XD CB từ khâu lập kế hoạch, quy hoạch đến khâu chuẩn bị đầu tư, tổ chức đấu thầu, thi công, nghiệm thu quyết toán đưa công trình vào sử dụng. Trong đó, năng lực, trình độ của đơn vị tư vấn thẩm định giá đất ảnh hưởng đến việc phối hợp trong công tác bồi thường, giải phóng. Năng lực, kinh nghiệm của các đơn vị tư vấn khảo sát, thiết kế, giám sát của nhà thầu ảnh hưởng đến chất lượng và tiến độ của công trình. Khi các bên liên quan có năng lực tốt, đồng bộ và tinh thần trách nhiệm cao thì thành quả của các dự án sẽ tốt, công tác quản lý dự án sẽ nhẹ nhàng, hiệu quả hơn.

- Nguồn lực tài chính cho dự án: nhân tố này đóng vai trò quan trọng nhất là trong quản lý chất lượng dự án. Nếu kinh phí giao đảm bảo đúng kế hoạch tiến độ và dự toán được duyệt dự án sẽ được triển khai một cách thuận lợi, các dự án không phải quá cân nhắc trong việc lựa chọn nhà thầu báo giá rẻ. Đồng thời, năng lực tài chính mạnh còn ảnh hưởng đáng kể đến việc đầu tư nguyên liệu, trang thiết bị và các hoạt động bảo đảm an toàn lao động, vệ sinh môi trường...

- Trang thiết bị làm việc và việc ứng dụng công nghệ hiện đại vào quản lý dự án đầu tư XD CB: ngày nay trước sự phát triển mạnh mẽ của khoa học công nghệ thì việc ứng dụng công nghệ hiện đại trong quản lý nói chung và quản lý dự án đầu tư XD CB nói riêng có ý nghĩa và tầm ảnh hưởng rất quan trọng. Trong đó, công nghệ BIM (Building Information Modeling) đang đóng vai trò quan trọng trong quản lý dự án xây dựng, nâng cao đáng kể hiệu quả, giảm chi phí và tối ưu hóa trong quản lý dự án. Công nghệ BIM cho phép quản lý tập trung và cập nhật thông tin công trình trong một mô hình ảo, cải thiện đáng kể hiệu quả và độ chính xác xử lý thông tin. Ngoài ra, việc giảm chi phí quản lý thông tin góp phần làm giảm tổng thể chi phí quản lý của các dự án xây dựng. Công nghệ BIM được xem là một cách tiếp cận mới trong thiết kế kiến trúc, xây dựng và quản lý vận hành dựa trên mô hình thông tin số. Nó đạt được sự chia sẻ thông tin và hợp tác các công việc trong toàn bộ vòng đời của dự án bằng cách tạo và quản lý phiên bản số của dự án. Trong bối cảnh quản lý dự án xây dựng, việc ứng dụng công nghệ BIM chủ yếu thể hiện rõ ở khâu thiết kế, thi công và hoàn thiện công trình [27].

- Đặc điểm, quy mô của dự án: Nhân tố này có ảnh hưởng đáng kể đến chất lượng, năng lực quản lý dự án. Những dự án lớn thường yêu cầu sự quản lý nghiêm ngặt, chặt chẽ hơn. Từ đó đòi hỏi một hệ thống các yếu tố phải được gắn kết chặt chẽ, đồng bộ ngay từ khâu quy hoạch, kế hoạch, giải phóng mặt bằng, thiết kế đến khâu thi công, quyết toán, nghiệm thu... Các dự án nhỏ lại thường cho phép quản lý linh hoạt hơn. Ban quản lý có thể thực hiện tập trung vào một số công đoạn chủ yếu. Hiểu được đặc điểm, quy mô của từng dự án sẽ giúp ban quản lý đảm bảo hiệu quả, thành công của dự án.

1.3.2. Nhân tố khách quan

- Điều kiện tự nhiên, khí hậu, địa chất: do các dự án đầu tư XDCH thường gắn với điều kiện tự nhiên nơi thực hiện công trình, do đó, nhân tố này là nhân tố khách quan đầu tiên gây ảnh hưởng đáng kể đến việc thực hiện cũng như quản lý các dự án. Những tác động như ảnh hưởng đến khâu khảo sát, tiến độ thi công, nguồn lực phục vụ, từ đó ảnh hưởng đến chi phí, giá trị công trình.

- Môi trường kinh tế xã hội: khi nền kinh tế ổn định, tăng trưởng tốt thì nguồn lực cho thực hiện dự án dồi dào, vốn đầu tư được đảm bảo. ngược lại, khi nền kinh tế khó khăn, hoặc chính sách thay đổi một số quyết định về cắt giảm đầu tư công sẽ được đưa ra. Điều này dẫn đến có dự án không được thực hiện hoặc ngừng thực hiện, gây ảnh hưởng đến quá trình quản lý dự án.

- Môi trường pháp lý: Một cơ chế chính sách đầy đủ, tính pháp lý rõ ràng, không chồng chéo, có sự tác động nhất định của các cơ quan quản lý nhà nước sẽ là điều kiện thuận lợi cho việc quản lý dự án được trôi chảy.

1.4. Kinh nghiệm thực tiễn về quản lý dự án đầu tư xây dựng

1.4.1. Kinh nghiệm của một số đơn vị về quản lý dự án đầu tư xây dựng

1.4.1.1. Kinh nghiệm của Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Gia Lộc, tỉnh Hải Dương

Tại huyện Gia Lộc, việc bố trí vốn đầu tư được chú trọng, giảm tối đa các dự án khởi công mới, tăng số dự án hoàn thành, ưu tiên bố trí vốn trả nợ xây dựng cơ bản đã góp phần nâng cao hiệu quả đầu tư. Cơ quan quản lý dự án luôn học hỏi, xin ý kiến đóng góp của các cơ quan quản lý nhà nước theo chức năng, các chuyên gia, các nhà khoa học về công tác thẩm định dự án, vì thế mà những nhận xét, đánh giá về dự án có tính thực tiễn, sát với yêu cầu thị trường.

Việc phân cấp đầu tư cũng như kịp thời ban hành các văn bản chỉ đạo, hướng dẫn các ban, ngành, UBND các huyện, thành phố, thị xã của UBND tỉnh đã tạo điều kiện cho các chủ đầu tư chủ động lập, thẩm định, triển khai thực hiện dự án, huy động nguồn lực cho dự án, cũng như thực hiện các cơ chế, chính sách mới về đầu tư xây dựng, xử lý kịp thời các vướng mắc nảy sinh trong quá trình thực hiện.

- Chủ động rà soát, xử lý, điều chỉnh các chương trình, dự án từ Ngân sách nhà nước, vốn trái phiếu Chính phủ; rà soát từng công trình để có biện pháp chỉ đạo đẩy nhanh tiến độ thực hiện; tăng cường sự phối hợp của các cấp, các ngành với chủ đầu tư, nhà thầu để kịp thời tháo gỡ khó khăn vướng mắc trong quá trình thực hiện.

- Chủ đầu tư luôn được tạo mọi điều kiện thuận để thực hiện các dự án trên địa bàn nhằm đảm bảo chất lượng, hiệu quả các công trình xây dựng.

- Ban QLDA ĐTXD huyện Gia Lộc luôn yêu cầu mỗi nội dung trong công tác quản lý dự án xây dựng phải được phân cụ thể cho cán bộ có trình độ chuyên môn nghiệp vụ để phát huy tính chuyên nghiệp. Ban quản lý dự án đầu tư luôn chú trọng đầu tư phát triển khoa học công nghệ cao vào công tác quản lý dự án xây dựng, vào sản xuất kinh doanh.

- Thực hiện kiểm tra, giám sát thường xuyên, chặt chẽ các chủ đầu tư, tổ chức tư vấn đầu tư và xây dựng; các nhà thầu trong việc chấp hành quy định về nghiệm thu, lập hồ sơ thanh toán khối lượng hoàn thành, lập hồ sơ quyết toán hợp đồng và quyết toán dự án hoàn thành theo đúng quy định hiện hành của nhà nước.

1.4.1.2. Kinh nghiệm của Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Lục Ngạn, tỉnh Bắc Giang

- Công tác lập kế hoạch được coi là công tác quan trọng nhất trong quản lý dự án, không có kế hoạch thì làm việc gì cũng khó. Sau khi kế hoạch tổng quan của dự án được duyệt. Để chủ động điều hành công tác quản lý dự án có hiệu quả, đạt tiến độ, Ban Quản lý dự án luôn có kế hoạch cụ thể cho từng dự án như: kế hoạch tổng thể thực hiện dự kế hoạch lựa chọn nhà thầu, kế hoạch giải phóng mặt bằng.

- Ban Quản lý dự án luôn chú trọng, tích cực chỉ đạo các nhà thầu khẩn trương lập các hồ sơ thanh toán cho các khối lượng đã nghiệm thu, cần phải làm quen với việc lập các phiếu thanh toán theo tháng, tránh tình trạng ứ đọng vốn từ đầu năm đến cuối năm mới thanh toán. Khi các cơ quan quản lý Nhà nước yêu cầu báo cáo, nếu giữa các kỳ không hề thấy có giải ngân sẽ cho rằng dự án không triển khai thực hiện nên không giải ngân sẽ khiển trách và điều chuyển, bố trí vốn cho dự án khác.

- Tổ chức các hội thảo, chuyên đề về công tác quản lý chất lượng như quản lý

chất lượng trong tác khảo sát thiết kế, quản lý chất lượng trong quá trình thi công, tạo môi trường cho các phòng nghiệp vụ của Ban trao đổi, thảo luận đề xuất các biện pháp cải tiến để nâng cao hơn nữa chất lượng quản lý dự án.

- Hàng năm, nâng cao trình độ chuyên môn của cán bộ nhân viên bằng việc cử cán bộ, chuyên viên đi học các lớp nâng cao nghiệp vụ như Quản lý dự án, giám sát dự án, định giá.

- Ban hành quy chế quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm và mối quan hệ công tác với các đơn vị trực thuộc Ban Quản lý dự án để phân định rõ vai trò, trách nhiệm của từng cá nhân khi tham gia công tác quản lý và thực hiện dự án.

1.4.2. Bài học kinh nghiệm đối với Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng, tỉnh Hải Dương

Qua kinh nghiệm quản lý dự án đầu tư xây dựng tại một số địa phương của Việt Nam, có thể rút ra một số bài học đối với các công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng đối với Ban Quản lý dự án Đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng, tỉnh Hải Dương như sau:

Cần tập trung chỉ đạo và làm tốt công tác phê duyệt dự án bám sát với quy hoạch chung của Tỉnh, quy hoạch ngành, quy hoạch vùng, lãnh thổ, trừ những trường hợp đặc biệt, bất khả kháng, còn không bố trí vốn đối với những công trình xây dựng không có trong quy hoạch, thực hiện công khai hóa quy hoạch bảo đảm dân chủ, khi quy hoạch được duyệt thì phải thực hiện và quản lý đúng và thống nhất.

Nâng cao chất lượng công tác lập thẩm định phê duyệt dự án: trách nhiệm của cơ quan đầu mối và trách nhiệm cá nhân của người có thẩm quyền quyết định.

Nâng cao trách nhiệm của chủ đầu tư: chủ đầu tư phải có trách nhiệm trước pháp luật, tránh tình trạng khi có sự cố thì đổ lỗi do thiếu chuyên môn nghiệp vụ hoặc điều kiện khách quan gây nên.

Tăng cường đôn đốc, kiểm soát công tác quyết toán công trình: Đôn đốc làm hồ sơ quyết toán công trình kịp thời khi bàn giao đưa vào sử dụng.

Kiểm tra, giám sát thường xuyên, chặt chẽ các chủ đầu tư, tổ chức tư vấn đầu

tư và xây dựng; các nhà thầu trong việc chấp hành quy định về nghiệm thu, lập hồ sơ thanh toán khối lượng hoàn thành, lập hồ sơ quyết toán hợp đồng và quyết toán dự án hoàn thành theo đúng quy định hiện hành của nhà nước.

Tích cực mở các lớp bồi dưỡng kiến thức về quản lý dự án đầu tư, giám sát, công tác nghiệp vụ: như lập dự án, đấu thầu, thanh quyết toán công trình... đặc biệt là quan tâm bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý xây dựng ở cấp huyện, xã, phường thị trấn, bảo đảm từng bước đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ được giao.

Tiểu kết chương 1

Quản lý dự án đầu tư xây dựng có vai trò và ý nghĩa quan trọng trong việc đảm bảo và nâng cao chất lượng công trình nhằm giảm thất thoát và ngăn chặn các sự cố đáng tiếc trong xây dựng tạo nên sự ổn định chính trị, an sinh xã hội và đóng góp vào sự phát triển kinh tế của nước ta. Trong chương này, đề án đã nêu và phân tích một số khái niệm cơ bản nhất về dự án đầu tư, quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình cũng như đánh giá tổng quan về các mô hình quản lý dự án của các tỉnh thành ở nước ta. Đây là những nền tảng cơ bản để có thể nhìn nhận, đánh giá được vấn đề mà tác giả muốn tìm hiểu trong đề án.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG TẠI BAN QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG HUYỆN CẨM GIÀNG, TỈNH HẢI DƯƠNG GIAI ĐOẠN 2022 - 2024

2.1. Khái quát chung về Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng, tỉnh Hải Dương

2.1.1. Giới thiệu chung về Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng

Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng có tên đầy đủ là Ban quản lý dự án các công trình huyện Cẩm Giàng, được thành lập theo quyết định số 1401/QĐ-UBND ngày 14/04/2022 của Ủy ban Nhân dân huyện Cẩm Giàng. BQLDA được thành lập gồm 15 người, ông Đào Văn Đạt, Phó Phòng Kinh tế hạ tầng huyện được điều động bổ nhiệm giữ chức Giám đốc Ban Quản lý dự án. (sau đây gọi tắt là Ban quản lý).

Ban quản lý là đơn vị sự nghiệp công lập trực thuộc UBND huyện; hoạt động theo cơ chế tự chủ về tài chính; có tư cách pháp nhân; chịu sự lãnh đạo, chỉ đạo, quản lý trực tiếp, toàn diện về tổ chức và hoạt động của UBND huyện. Đồng thời chịu sự chỉ đạo, hướng dẫn, thanh tra, kiểm tra về chuyên môn, nghiệp vụ của các cơ quan, tổ chức liên quan theo quy định của pháp luật.

Ban quản lý thực hiện chức năng của chủ đầu tư, thực hiện quản lý dự án theo quy định của pháp luật và người quyết định đầu tư. Thực hiện tư vấn quản lý dự án, tư vấn giám sát đối với các dự án khác. Giúp UBND huyện quản lý, giám sát quá trình thực hiện đầu tư xây dựng, kiểm tra công tác nghiệm thu, tiếp nhận bàn giao hạ tầng kỹ thuật các khu dân cư, khu đô thị của các nhà đầu tư...

Việc thành lập Ban quản lý dự án nhằm quản lý đồng thời các dự án đầu tư xây dựng trên địa bàn huyện bảo đảm hoạt động hiệu quả, phù hợp với tình hình thực tế của địa phương, giúp chủ đầu tư nâng cao chất lượng quản lý các dự án đầu tư xây dựng một cách tập trung, thống nhất, đúng trình tự, thủ tục theo quy định của pháp luật.

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng

a) Chức năng

- Làm chủ đầu tư một số dự án sử dụng vốn ngân sách, vốn nhà nước ngoài ngân sách khi được giao.
- Tiếp nhận và quản lý sử dụng vốn để đầu tư xây dựng theo quy định của pháp luật.
- Thực hiện quyền, nghĩa vụ của chủ đầu tư, của Ban Quản lý dự án theo quy định của Luật Xây dựng và quy định của pháp luật có liên quan.
- Bàn giao công trình xây dựng hoàn thành cho chủ đầu tư, chủ quản lý sử dụng công trình khi kết thúc xây dựng hoặc trực tiếp quản lý, khai thác sử dụng công trình hoàn thành theo yêu cầu của người quyết định đầu tư.
- Nhận ủy thác quản lý dự án của các chủ đầu tư khi được yêu cầu và có đủ năng lực để thực hiện trên cơ sở đảm bảo hoàn thành nhiệm vụ quản lý các dự án đã được giao.
- Thực hiện các chức năng khác do UBND huyện giao.

b) Nhiệm vụ và quyền hạn

Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng thực hiện các nhiệm vụ và quyền hạn của chủ đầu tư, bao gồm:

- Lập kế hoạch dự án: Lập, trình phê duyệt báo cáo đề xuất chủ trương đầu tư, kế hoạch thực hiện các dự án hàng năm, trong đó phải xác định rõ các nguồn lực sử dụng, tiến độ thực hiện, thời hạn hoàn thành, mục tiêu chất lượng và tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện;
- Tổ chức thực hiện công tác chuẩn bị đầu tư xây dựng: Thực hiện các thủ tục liên quan đến quy hoạch xây dựng, sử dụng đất đai, tài nguyên, hạ tầng kỹ thuật và bảo vệ cảnh quan, môi trường, phòng chống cháy nổ có liên quan đến xây dựng công trình; tổ chức lập dự án, trình thẩm định, phê duyệt dự án theo quy định; tiếp nhận, giải ngân vốn đầu tư và thực hiện các công việc chuẩn bị dự án khác;
- Các nhiệm vụ thực hiện dự án: Thuê, tư vấn thực hiện khảo sát, thiết kế xây

dựng và trình thẩm định, phê duyệt hoặc tổ chức thẩm định, phê duyệt thiết kế, dự toán xây dựng (theo phân cấp); tổ chức thẩm định, phê duyệt nhiệm vụ khảo sát xây dựng, phương án kỹ thuật khảo sát xây dựng, cập nhật dự toán gói thầu thi công xây dựng; chủ trì phối hợp với cơ quan, tổ chức có liên quan thực hiện công tác bồi thường, giải phóng mặt bằng và tái định cư (nếu có) và thu hồi, giao nhận đất để thực hiện dự án; lập hồ sơ mời thầu, hồ sơ yêu cầu phân tích đánh giá hồ sơ dự thầu, hồ sơ đề xuất; tổ chức lựa chọn nhà thầu và ký kết hợp đồng xây dựng, giám sát quá trình thực hiện; giải ngân, thanh toán theo hợp đồng xây dựng và các công việc cần thiết khác.

- Các nhiệm vụ kết thúc xây dựng, bàn giao công trình để vận hành, sử dụng: Tổ chức nghiệm thu, bàn giao công trình hoàn thành; vận hành chạy thử, quyết toán, thanh lý hợp đồng xây dựng, quyết toán vốn đầu tư xây dựng công trình và bảo hành công trình;

- Các nhiệm vụ quản lý tài chính và giải ngân: Tiếp nhận, giải ngân vốn theo tiến độ thực hiện dự án và hợp đồng ký kết với nhà thầu xây dựng; thực hiện chế độ quản lý tài chính, tài sản của Ban Quản lý dự án theo quy định;

- Các nhiệm vụ hành chính, điều phối và trách nhiệm giải trình: Tổ chức văn phòng và quản lý nhân sự Ban quản lý dự án; thực hiện chế độ tiền lương, chính sách đãi ngộ, khen thưởng, kỷ luật đối với cán bộ, viên chức và người lao động thuộc phạm vi quản lý; thiết lập hệ thống thông tin nội bộ và lưu trữ thông tin, cung cấp thông tin và giải trình chính xác, kịp thời về hoạt động của Ban Quản lý dự án theo yêu cầu của người quyết định đầu tư và của các cơ quan nhà nước có thẩm quyền.

- Các nhiệm vụ giám sát, đánh giá và báo cáo: Thực hiện giám sát, đánh giá đầu tư theo quy định của pháp luật; định kỳ đánh giá, báo cáo kết quả thực hiện dự án với người quyết định đầu tư, cơ quan nhà nước có thẩm quyền.

Ngoài ra, Ban quản lý dự án được quyền ký kết các hợp đồng kinh tế với các tổ chức, cá nhân để thực hiện các chức năng nhiệm vụ được giao trên cơ sở tuân theo các quy định pháp luật hiện hành.

- Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng thực hiện các nhiệm

vụ quản lý dự án, bao gồm:

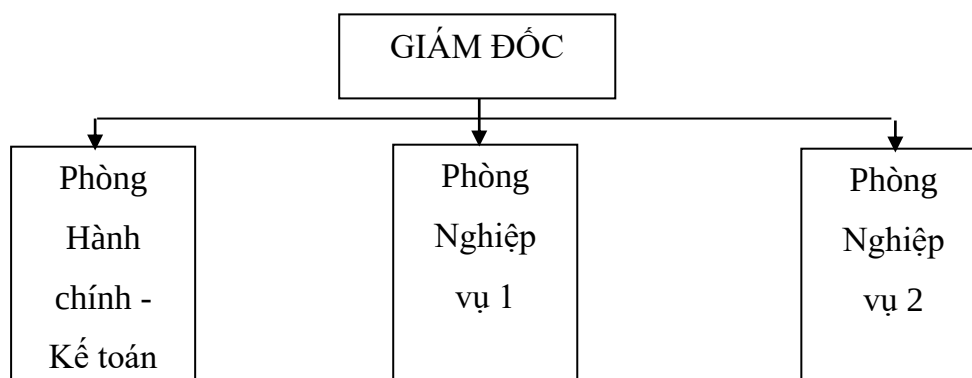
- + Tổ chức thực hiện các nội dung quản lý dự án theo quy định của Luật Xây dựng;
- + Phối hợp hoạt động với tổ chức, cá nhân tham gia thực hiện dự án để đảm bảo yêu cầu về tiến độ, chất lượng, chi phí, an toàn và bảo vệ môi trường;
- + Thực hiện các nhiệm vụ quản lý dự án khác do người quyết định đầu tư, chủ đầu tư giao hoặc ủy quyền thực hiện;
- Nhận ủy thác quản lý dự án theo hợp đồng ký kết với các chủ đầu tư khác khi được yêu cầu, phù hợp với năng lực hoạt động của mình.
- Giám sát công tác khảo sát xây dựng và giám sát thi công xây dựng công trình khi đủ điều kiện năng lực hoạt động theo quy định của pháp luật.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng

Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng hiện nay có 18 cán bộ. Trong đó:

- Ban lãnh đạo gồm: 01 Giám đốc Ban,
- Phòng Hành chính - Kế toán;
- Phòng Nghiệp vụ 1
- Phòng Nghiệp vụ 2

Một hình tổ chức bộ máy quản lý của Ban quản lý được thực hiện theo hình thức trực tuyến – chức năng, thể hiện qua sơ đồ 2.1.



Sơ đồ 2.1. Cơ cấu tổ chức bộ máy Ban QLDA ĐTXD huyện Cẩm Giàng

Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng làm việc theo chế độ tập trung dân chủ, điều hành công việc theo nguyên tắc tập thể lãnh đạo, cá nhân phụ trách và tự chịu trách nhiệm cá nhân về những công việc được phân công. Ban làm việc thường xuyên tại trụ sở cơ quan theo giờ hành chính, tùy theo yêu cầu công việc cụ thể Ban có thể làm việc ngoài giờ hành chính.

*** Nhiệm vụ của Ban lãnh đạo**

Giám đốc là thủ trưởng cơ quan, làm chủ tài khoản của cơ quan. Đồng thời, phụ trách chung, chịu trách nhiệm trước cấp trên, cấp quyết định đầu tư, trước pháp luật về toàn bộ các hoạt động của ban quản lý theo chức năng, nhiệm vụ được giao.

- Tổ chức chỉ đạo chung, phân công điều động công tác, đôn đốc phó trưởng ban và các phòng chuyên môn, chỉ đạo điều hành nhiệm vụ theo chương trình công tác đặt ra, tổ chức triển khai các dự án đảm bảo kỹ thuật, chất lượng và tiến độ công trình theo thiết kế được duyệt.

- Trực tiếp chỉ đạo công tác tổ chức cán bộ, công tác khen thưởng, kỷ luật, công tác kế hoạch, tài chính, thanh toán vốn đầu tư và phụ trách các dự án đầu tư xây dựng.

- Là người quản lý chịu trách nhiệm về nội dung và việc phát hành các văn bản của Ban trình cấp trên, công tác báo cáo sơ kết quý, 6 tháng, năm theo chế độ, pháp luật Nhà nước, ngành quy định. Chỉ đạo làm quy hoạch đào tạo bồi dưỡng, điều động, đề nghị đề bạt, khen thưởng, kỷ luật đối với cán bộ, viên chức theo phân cấp của Sở và theo quy định của Pháp luật.

*** Nhiệm vụ của các tổ chuyên môn, nghiệp vụ**

Trưởng các tổ chuyên môn chịu trách nhiệm trước Giám đốc về công việc được giao, đề xuất với lãnh đạo về việc phân công nhiệm vụ, bố trí cán bộ trong phòng, đánh giá kết quả thực hiện công việc của phòng và từng cán bộ viên chức.

Giúp Giám đốc Ban xây dựng kế hoạch, chương trình công tác, đề án, dự án và các văn bản khác trình cấp có thẩm quyền phê duyệt và tổ chức thực hiện. Báo cáo kịp thời chính xác kết quả công việc; Chủ động tham mưu, đề xuất với ban lãnh đạo các giải pháp để thực hiện tốt công việc được giao.

Văn bản của các phòng trình Giám đốc Ban ký, trưởng phòng chịu trách nhiệm về nội dung, thể thức, ký nháy vào văn bản đó và trình Giám đốc Ban ký.

Trong trường hợp cần, ban lãnh đạo làm việc trực tiếp với công chức, viên chức các phòng, sau khi làm việc xong công chức, viên chức phải báo cáo với lãnh đạo phòng biết để triển khai thực hiện.

Cán bộ công chức, viên chức các phòng nghiệp vụ có nghĩa vụ chấp hành đúng chủ trương đường lối của Đảng, pháp luật của Nhà nước, nội quy, quy chế làm việc của cơ quan, phục tùng sự chỉ đạo hướng dẫn của cấp trên.

Thực hiện nhiệm vụ công tác hiệu quả, chất lượng, nêu cao tinh thần bảo vệ tài sản chung của cơ quan, không ngừng học tập để nâng cao trình độ về mọi mặt đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ được giao.

Cán bộ vi phạm quy chế của cơ quan, sai phạm về quản lý chất lượng của công trình, phải chịu trách nhiệm trước Ban lãnh đạo, trước Pháp luật, phải bồi thường về vật chất theo quy định của Pháp luật.

2.1.4. Đặc điểm nguồn nhân lực phục vụ công tác quản lý

Cán bộ của Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng phần lớn là có trình độ Đại học (18/18 Cán bộ). Nhìn chung, trình độ chuyên môn của các cán bộ trong Ban là đáp ứng với yêu cầu, điều kiện công việc và đặc thù tính chất công việc của Ban. Tuy nhiên, Ban quản lý cũng cần có thêm chính sách để các cán bộ của Ban được tham gia học tập và nâng cao trình độ trong thời gian tới.

Bảng 2.1. Độ tuổi của cán bộ

Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng

ĐVT: Người

Giới tính	Từ 20 – 35	Từ 36 - 50	Từ 51 - 60
Nam	07	06	0
Nữ	04	01	0
Tổng số	11	07	0

(Nguồn: Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng, 2024)

Hầu hết cán bộ của Ban quản lý đều có độ tuổi từ 36 đến 50. Có 11 cán bộ trẻ có độ tuổi từ 20 - 35 tuổi. Điều này là khá phù hợp với tính chất công việc của BQLĐAĐT&XD là phải đi thực tế, công trường thường xuyên và liên tục cập nhật các thông tin mới. Các cán bộ có nhiều năm kinh nghiệm trong công tác tham gia

quản lý dự án đầu tư xây dựng sẽ giúp cho chất lượng công tác quản lý của Ban được đảm bảo. Hiện tại, Ban không có cán bộ nào có độ tuổi từ 51 - 60 tức là trong vòng 5 năm tới sẽ không có cán bộ nào về nghỉ chế độ, do đó cơ cấu công tác và sắp xếp hoạt động của Ban cơ bản sẽ được giữ ở mức ổn định. Tuy nhiên trình độ chuyên môn của một số cán bộ trong Ban còn hạn chế và số lượng nhân lực của Ban là chưa đáp ứng được điều kiện, yêu cầu công việc mà tác giả sẽ trình bày cụ thể trong những nội dung tiếp theo.

2.2. Thực trạng quản lý dự án tại Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng, tỉnh Hải Dương

2.2.1. Quản lý quá trình lập, thẩm định, phê duyệt dự án

Công tác lập dự án đầu tư xây dựng các công trình, dự án đầu tư xây dựng tại huyện Cẩm Giàng, tỉnh Hải Dương đều nhằm mục đích phục vụ sản xuất và nhu cầu dân sinh kinh tế và phát triển kinh tế - xã hội của địa phương. Với cơ sở hạ tầng kỹ thuật còn nhiều hạn chế, công tác triển khai các dự án đầu tư xây dựng trên địa bàn huyện luôn được quan tâm.

Trong việc thực hiện các chỉ tiêu nhiệm vụ, Ban QLDA luôn nhận được sự quan tâm lãnh chỉ đạo của Huyện ủy- HĐND - UBND huyện và sự giúp đỡ của các tổ, ban ngành, Đoàn thể huyện và UBND các xã, thị trấn trong việc hỗ trợ đầu tư phát triển hệ thống kết cấu hạ tầng; việc huy động, quản lý, cân đối và sử dụng các nguồn vốn dành cho đầu tư phát triển đã có những đóng góp quan trọng vào việc đầu tư xây dựng kết cấu hạ tầng kinh tế- xã hội địa phương, đặc biệt là các công trình phục vụ lợi ích công, các dự án chỉnh trang đô thị, qua đó tạo tiền đề thúc đẩy sản xuất phát triển, không ngừng nâng cao đời sống vật chất và tinh thần của nhân dân.

Nhìn chung công tác quản lý lập dự án, phê duyệt dự án và các giai đoạn trong quá trình thực hiện đều được thực hiện theo đúng quy định hiện hành của Nhà nước sau khi có được chủ trương đầu tư và được cấp phép lập dự án đầu tư thực hiện. Theo Quyết định số 22/2016/QĐ-UBND ngày 20/9/2016 của UBND tỉnh Hải Dương về quy định phân cấp trách nhiệm quản lý Nhà nước về chất lượng công trình xây dựng trên địa bàn tỉnh Hải Dương, việc thẩm định thiết kế xây dựng công trình xây dựng chuyên ngành do Sở Xây dựng quản lý. Ban Quản lý dự án đầu tư

xây dựng huyện Cẩm Giàng thực hiện các dự án đầu tư và các chức năng nhiệm vụ khác theo quyết định thành lập Ban. Vì vậy, các dự án đầu tư xây dựng công trình do Ban QLDA quản lý hoàn toàn phù hợp với chức năng nhiệm vụ và quy hoạch phát triển kinh tế xã hội của trung ương và địa phương, phù hợp với quy hoạch phát triển ngành.

Bảng 2.2. Tổng hợp số lượng các công trình đầu tư xây dựng do Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng quản lý theo nguồn vốn

TT	Nguồn vốn thực hiện dự án	Số dự án
1	Nghị quyết 30a	30
2	Chương trình 135	39
3	Chương trình mục tiêu Quốc gia xây dựng nông thôn mới	34
4	Chương trình mục tiêu hỗ trợ phát triển kinh tế - xã hội các vùng	5
5	Nguồn dự phòng ngân sách TW	1
6	Vốn cân đối ngân sách địa phương	14
7	Chương trình kiên cố hóa trường, lớp học	22
8	Ngân sách huyện	40

(Nguồn: Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng, 2024)

Bảng 2.2 tổng hợp số lượng các công trình và dự án đầu tư xây dựng do Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng quản lý, giai đoạn 2022-2024. Như vậy, tất cả các công trình và dự án sử dụng nguồn vốn đầu tư từ ngân sách nhà nước, vốn cân đối ngân sách địa phương, vốn thực hiện các chương trình mục tiêu quốc gia và các nguồn vốn khác đều được thực hiện thông qua Ban quản lý dự án. Điều này hoàn toàn phù hợp với quy định chức năng và nhiệm vụ của Ban.

Kết quả thực hiện công tác lập và trình thẩm định dự án đầu tư trong những năm gần đây: Cụ thể riêng năm 2022, Ban Quản lý dự án đã hoàn thành công tác lập báo cáo đề xuất chủ trương đầu tư của 38 dự án, trong đó có 04 dự án thuộc chương trình 135, 17 dự án thuộc chương trình xây dựng nông thôn mới, 05 dự án thuộc chương trình 30a; 07 dự án triển khai đợt 2 và 02 dự án triển khai đợt 3 của giai đoạn trước và 01 dự án theo nguồn vốn dự phòng ngân sách trung ương. Đối với

công tác chuẩn bị đầu tư, Ban đã hoàn thành lập, trình thẩm định phê duyệt 28 dự án.

Trong năm 2023, Ban QLDA hoàn thành công tác lập báo cáo đề xuất chủ trương đầu tư cho 33/33 dự án, hoàn thành chuẩn bị đầu tư 25/33 dự án. Các dự án còn lại chưa thực hiện được là do các dự án thuộc danh mục bổ sung vào kế hoạch đầu tư công, nên phải chờ thông qua HĐND các cấp. Năm 2024, Ban quản lý dự án cũng đã chuẩn bị các thủ tục cho các dự án khởi công mới trong năm từ các nguồn vốn khác nhau, cụ thể: có 09 dự án thực hiện từ nguồn vốn thuộc chương trình 135 giai đoạn 3; 11 dự án đầu tư từ ngân sách huyện và 09 dự án thuộc chương trình kiên cố hóa nhà lớp học. Hầu hết các dự án này được thực hiện nhằm xây dựng và hoàn thiện cơ sở hạ tầng của huyện Cẩm Giàng như xây dựng nhà lớp học các trường mầm non; xây dựng, sửa chữa và nâng cấp đường giao thông.

Bảng 2.3 Đánh giá về công tác lập, thẩm định dự án của Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng cho thấy tất cả các tiêu chí trong công tác lập dự án đều được người trả lời phỏng vấn đồng ý và hoàn toàn đồng ý, tương ứng mức đánh giá ở mức tốt đến rất tốt, với giá trị trung bình từ 4,0 đến 4,5. Trong đó, công tác lập kế hoạch ngân sách được đánh giá ở mức cao nhất (4,5). Điều đó cho thấy công tác lập dự án đã được BQLDA thực hiện nghiêm túc theo quy định của nhà nước.

Bảng 2.3. Đánh giá về công tác lập, thẩm định dự án

Tiêu chí	Điểm trung bình	Ý nghĩa
LẬP DỰ ÁN		
1. Công tác lập kế hoạch tiến độ thời gian được thực hiện tốt	4,3	Rất tốt
2. Công tác lập kế hoạch ngân sách được thực hiện tốt	4,5	Rất tốt
3. Công tác lập kế hoạch nguồn lực cần thiết được thực hiện tốt	4,0	Tốt
4. Công tác lập kế hoạch chi phí được thực hiện đúng thời gian	4,0	Tốt

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả điều tra, 2024)

2.2.2. Quản lý lựa chọn nhà thầu

Quản lý lựa chọn nhà thầu bao gồm quy trình từ lập kế hoạch, thông báo mời thầu, đánh giá hồ sơ, đến lựa chọn nhà thầu phù hợp và ký kết hợp đồng. Quy trình này nhằm đảm bảo công khai, minh bạch, và hiệu quả trong việc lựa chọn nhà thầu để thực hiện các dự án. Công tác quản lý lựa chọn nhà thầu tại Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng nhìn chung đã giúp cho việc lựa chọn nhà thầu được công khai, minh bạch và có hiệu quả. Trên cơ sở tuân thủ các quy định của pháp luật cũng như dựa vào tình hình thực tế của địa phương, công tác quản lý việc lựa chọn nhà thầu được thực hiện linh hoạt và có sự giám sát của chính quyền địa phương. Cụ thể như sau:

Đối với những gói thầu áp dụng hình thức chỉ định thầu: Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng đã áp dụng hình thức chỉ định thầu theo quy định tại Luật đấu thầu, số 22/2013/QH13, Nghị định 24/2024/NĐ-CP ngày 27/2/2024, cụ thể: “Gói thầu cung cấp dịch vụ tư vấn, phi tư vấn, hàng hóa, xây lắp cần triển khai ngay để tránh gây nguy hại đến tính mạng và tài sản của cộng đồng dân cư trên địa bàn hoặc để không ảnh hưởng nghiêm trọng đến công trình liên kề;... Gói thầu thuộc dự toán mua sắm không hình thành dự án có giá gói thầu không quá 300 triệu đồng; gói thầu thuộc dự án có giá gói thầu không quá 500 triệu đồng đối với gói thầu dịch vụ tư vấn, không quá 01 tỷ đồng đối với gói thầu dịch vụ phi tư vấn, hàng hóa, xây lắp, hỗn hợp; gói thầu lập nhiệm vụ quy hoạch có giá gói thầu không quá 500 triệu đồng.”

Ngoài ra, Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng cũng có thể áp dụng hình thức chào hàng cạnh tranh theo quy trình rút gọn cho các gói thầu trên nhưng có giá trị không quá 500 triệu đồng, gói thầu đối với mua sắm thường xuyên có giá trị không quá 200 triệu đồng. Tuy nhiên trên thực tế, Ban không sử dụng hình thức này để lựa chọn nhà thầu.

Những trường hợp còn lại, nằm ngoài phạm vi áp dụng hình thức chỉ định thầu cũng như chào hàng cạnh tranh thì Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng tổ chức đấu thầu rộng rãi.

Cán bộ tham gia vào hoạt động lựa chọn nhà thầu đã qua các lớp đào tạo và có chứng chỉ quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình, bồi dưỡng nghiệp vụ đấu thầu.

Bảng 2.4. Tổng hợp danh mục các dự án theo các loại hình đấu thầu của Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng giai đoạn 2022-2024

ĐVT: Triệu đồng

Năm	Loại hình đấu thầu	Số dự án	Tổng giá gói thầu	Tổng giá trúng thầu
2022	Đấu thầu xây lắp	22	195.166, 292	195.333,659
	Trong đó, phân theo từng nguồn vốn thực hiện như sau:			
	- Vốn ngân sách địa phương thuộc kế hoạch trung hạn 5 năm giai đoạn 2022-2024	05	24.466	24.408
	- Vốn hỗ trợ theo Quyết định số 755/QĐ-TTg	01	1.072	1.064
	- Vốn chương trình MTQG (Chương trình 135)	02	5.566	7.637
	- Vốn chương trình MTQG (Nghị Quyết 30a)	02	3.999	3.646
	- Vốn TPCP thuộc chương trình MTQG xây dựng NTM	04	6.130	6.084
	- Nguồn vốn sự nghiệp có tính chất đầu tư	03	6.249	6.233
	- Vốn TPCP thuộc chương trình kiên cố hóa nhà lớp học	04	10.543	10.493
2023	Đấu thầu xây lắp	20	57.522,33	57.300,13
2024	Đấu thầu xây lắp	17	77.432,00	76.285,00

(Nguồn: Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng)

Giai đoạn 2022-2024, có tổng số 74 công trình được thực hiện bởi Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng. So với các loại hình đấu thầu về mặt lý thuyết (gồm đấu thầu mua sắm hàng hóa, đấu thầu tư vấn, đấu thầu xây lắp) thì tất cả các dự án được đưa ra đấu thầu đều theo loại hình xây lắp. Năm 2022 có tổng số 22 dự án đầu tư được thực hiện theo hình thức đấu thầu với tổng giá gói thầu lên tới

195,1 tỷ đồng và giá trúng thầu chỉ thấp hơn 167 triệu (tương ứng với 0,09% tổng giá gói thầu). Phần lớn các gói thầu được thực hiện nhằm xây dựng và lắp đặt các công trình, hạng mục công trình phục vụ hoạt động giáo dục - đào tạo, công trình thủy lợi, công trình dân sinh.

Bảng 2.5. Đánh giá về công tác đấu thầu và lựa chọn nhà thầu

STT	Tiêu chí	Điểm trung bình	Ý Nghĩa
1	Lựa chọn nhà thầu có đủ năng lực thực hiện dự án, có giá dự thầu hợp lý	3,6	Tốt
2	Việc lựa chọn nhà thầu được tiến hành khách quan và chính xác	4,0	Tốt
3	Việc lựa chọn nhà thầu đáp ứng được hiệu quả dự án đầu tư	4,0	Tốt

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả điều tra, 2024)

Bảng 2.5 tổng hợp kết quả đánh giá về công tác đấu thầu và lựa chọn nhà thầu tại Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng. Kết quả cho thấy điểm trung bình của tiêu chí lựa chọn nhà thầu khách quan và đáp ứng hiệu quả dự án đầu tư được đánh giá với mức điểm trung bình là 4,0, tương ứng với mức ý nghĩa tốt. Tiêu chí lựa chọn nhà thầu có đủ năng lực thực hiện dự án đầu tư với giá thầu hợp lý chỉ được đánh giá ở mức điểm 3,6. Điều đó có nghĩa là công tác lựa chọn nhà thầu của Ban QLDA còn chưa đáp ứng được kỳ vọng. Một phần nguyên nhân có thể do không lựa chọn được nhà thầu đáp ứng yêu cầu thực hiện các dự án đầu tư xây dựng. Nhà thầu đáp ứng được thì lại đề xuất giá dự thầu cao hơn đối thủ.

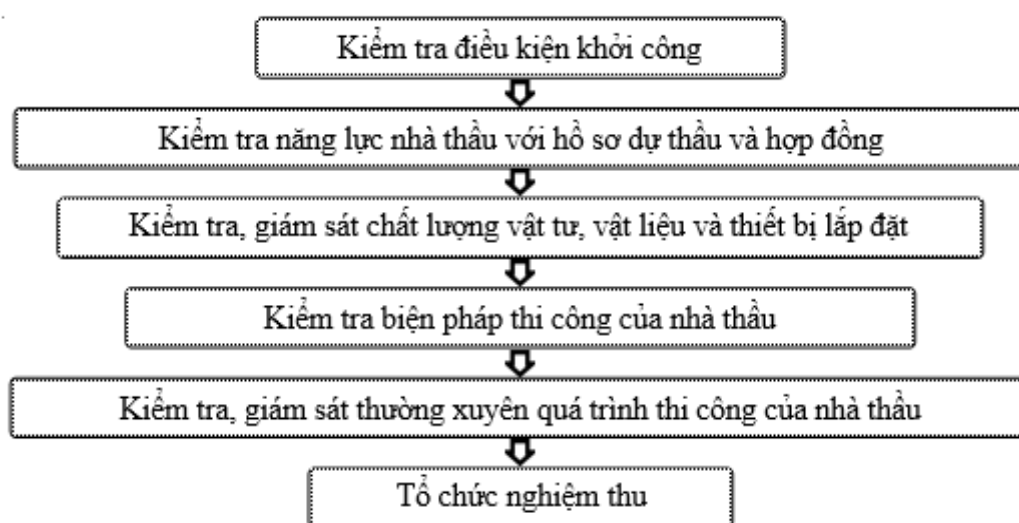
2.2.3. Quản lý chất lượng và tiến độ thi công xây dựng

Công tác quản lý chất lượng, tiến độ thi công xây dựng công trình gồm các hoạt động quản lý chất lượng của Nhà thầu thi công xây dựng, giám sát thi công xây dựng công trình và nghiệm thu công trình xây dựng của Ban quản lý. Trên thực tế, việc quản lý chất lượng, tiến độ công trình tại Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng

huyện Cẩm Giàng do giám đốc phụ trách chung phê duyệt tiến độ triển khai thực hiện công trình và làm việc với các cơ quan cấp trên, chính quyền các địa phương để tháo gỡ các vướng mắc trong quá trình triển khai thực hiện thi công công trình. Việc giám sát kỹ thuật và chất lượng công trình thi công do nhân viên phòng kỹ thuật chịu trách nhiệm.

Công tác quản lý chất lượng xây dựng do Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng thực hiện theo các quy định hiện hành của Chính Phủ về quản lý chất lượng công trình xây dựng. Để giám sát và quản lý chất lượng dự án đầu tư xây dựng, các bên liên quan gồm nhà thầu, chủ đầu tư và đại diện Ban quản lý dự án đã áp dụng các tiêu chuẩn quản lý giám sát công trình theo quy định hiện hành và do UBND tỉnh Hải Dương quy định riêng.

Quy trình được Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng áp dụng để quản lý chất lượng dự án đầu tư xây dựng như trong sơ đồ:



Sơ đồ 2.2. Quy trình quản lý chất lượng dự án đầu tư xây dựng

Đối với công tác triển khai thi công ở công trường, về cơ bản đã tuân thủ quy định hiện hành của Nhà nước về quản lý chất lượng công trình xây dựng. Việc quản lý chất lượng được tiến hành từ giai đoạn chuẩn bị đầu tư đến giai đoạn thực hiện đầu tư. Những công việc cụ thể gồm khảo sát xây dựng, kiểm tra chất lượng và nguồn gốc xuất xứ đối với vật liệu trước khi đưa vào sử dụng.

Trong quá trình thi công, để quản lý chất lượng công trình xây dựng, Ban

Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng cho triển khai lấy mẫu và thí nghiệm tại công trình xây dựng theo đúng quy định và trình tự đã thiết lập.

Nhà thầu giám sát và cán bộ phụ trách liên quan Ban quản lý được giao nhiệm vụ giám sát có trách nhiệm báo cáo bằng văn bản đúng thời hạn đến lãnh đạo Ban quản lý để có đối sách kịp thời nếu gặp tình huống bất ngờ xảy ra. Nhà thầu giám sát và cán bộ phụ trách liên quan chịu trách nhiệm trước Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng về công tác giám sát chất lượng khảo sát, thi công xây dựng công trình của mình.

Sau khi hoàn thành công trình xây dựng, Chủ đầu tư và Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng căn cứ vào hồ sơ hợp đồng để tiến hành nghiệm thu công trình. Công trình nghiệm thu hạng mục và nghiệm thu kỹ thuật công trình chỉ được thực hiện khi hạng mục hoặc công trình xây dựng xong, các thủ tục pháp lý như: nhật ký thi công, mẫu thí nghiệm, biên bản nghiệm thu giai đoạn... đầy đủ, khi công trình xây dựng xong vận hành thử theo đúng yêu cầu kỹ thuật, đảm bảo chất lượng mới tiến hành nghiệm thu kỹ thuật. Công tác nghiệm thu được tiến hành theo đúng trình tự, thi công xong hạng mục công trình nào nghiệm thu đến đó, sau khi nghiệm thu giai đoạn xong mới tiến hành thi công phần việc tiếp theo, đặc biệt là đối với các phần việc hoặc hạng mục bị che khuất như hố móng, lớp lót bê tông, móng công trình...

Về công tác quản lý tiến độ dự án đầu tư xây dựng:

Trong quá trình thi công xây dựng các hạng mục công trình, dựa trên các hạng mục và từng hạng mục công trình do nhà thầu lập tiến độ, Ban lãnh đạo của Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng phê duyệt. Với đặc điểm địa hình của huyện, cộng với các công trình xây dựng được thực hiện trên địa bàn dài nên khi bàn giao tuyến thi công, phần lớn các công trình chưa có mặt bằng thuận lợi phục vụ thi công. Bên cạnh đó, do tác động của yếu tố thời tiết nên tiến độ thực hiện các công trình xây dựng chưa khớp với kế hoạch ban đầu. Điều này gây nên sự chậm tiến độ thi công công trình, phải điều chỉnh tiến độ, gây phát sinh một số chi phí khác.

Đối với những công trình xây dựng có quy mô nhỏ, việc kiểm tra báo cáo tiến độ thực hiện dự án được Ban quản lý triển khai hàng tháng.

Với những công trình xây dựng kéo dài, quy mô lớn, việc kiểm tra tiến độ thực hiện dự án được Ban quản lý triển khai theo tuần kết hợp với giao ban tháng, quý cũng như các đợt thanh tra trọng điểm, đột xuất đối với các dự án đầu tư xây dựng đó. Kết quả là Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng thường xuyên nắm bắt được tiến độ thực hiện dự án, kịp thời đôn đốc những dự án chậm tiến độ, lập kế hoạch điều chỉnh tiến độ, kế hoạch thực hiện dự án để trình Chủ đầu tư xem xét nếu thấy cần thiết. Kết quả đánh giá công tác quản lý chất lượng công trình của Ban được thể hiện qua kết quả khảo sát tại bảng 2.6.

Bảng 2.6. Đánh giá về công tác quản lý chất lượng công trình

STT	Tiêu chí	Điểm trung bình	Ý nghĩa
1	Công tác xác định tiêu chuẩn chất lượng được thực hiện cho từng hạng mục công trình	4,1	Tốt
2	Công tác đảm bảo chất lượng được thực hiện tốt	4,0	Tốt
3	Công tác kiểm soát chất lượng được thực hiện tốt	4,0	Tốt

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả điều tra, 2024)

Kết quả điều tra về công tác quản lý chất lượng công trình của Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng cho thấy tất cả các tiêu chí phản ánh công tác này đều có mức điểm trung bình từ 4,0-4,1, tương ứng với mức đánh giá tốt và rất tốt. Như vậy, công tác xác định tiêu chuẩn chất lượng của từng công trình và hạng mục công trình, công tác đảm bảo và kiểm soát chất lượng đã được Ban QLDA chú trọng thực hiện. Tuy nhiên, thực tế cũng cho thấy do có nhiều dự án xa địa bàn trung tâm nên công tác kiểm tra và giám sát còn chưa được thực hiện thường xuyên. Một phần nguyên nhân cũng là do đội ngũ cán bộ còn thiếu về số lượng, cộng với khối lượng công việc nhiều và đa dạng. Do vậy, hoạt động thanh kiểm tra và giám sát công trình cần được Ban QLDA các công trình chú trọng hơn nữa trên địa bàn huyện.

a) Thực trạng quản lý tiến độ thi công công trình

Tiến độ thi công là tài liệu về kế hoạch, trong đó thể hiện một cách công khai, minh bạch về thời gian và trình tự thực hiện các hoạt động xây dựng, đảm bảo phù hợp với phương pháp tổ chức và các biện pháp kỹ thuật - công nghệ được lựa chọn để tiến hành các hành động đó. Theo quy định, trước khi triển khai xây dựng thì công trình xây dựng phải được thực hiện theo tiến độ. Tiến độ thi công xây dựng công trình cần phải phù hợp với tiến độ chung của dự án đã được phê duyệt. Đối với công trình xây dựng có quy mô lớn và thời gian thi công kéo dài, thì tiến độ xây dựng công trình được chia theo từng giai đoạn theo tháng, quý, năm.

Nhà thầu thi công xây dựng công trình có nghĩa vụ lập tiến độ thi công xây dựng chi tiết, bố trí xen kẽ kết hợp các công việc cần thực hiện nhưng phải bảo đảm phù hợp với tổng tiến độ của dự án.

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

Trường hợp xét thấy tổng tiến độ của dự án bị kéo dài thì chủ đầu tư phải báo cáo người quyết định đầu tư để đưa ra quyết định việc điều chỉnh tổng tiến độ của dự án. Khuyến khích việc đẩy nhanh tiến độ xây dựng trên cơ sở bảo đảm chất lượng công trình. Trường hợp đẩy nhanh tiến độ xây dựng đem lại hiệu quả cao hơn cho dự án thì nhà thầu xây dựng được xét thưởng theo hợp đồng. Trường hợp kéo dài tiến độ xây dựng gây thiệt hại thì bên vi phạm phải bồi thường thiệt hại và bị phạt vi phạm hợp đồng.

b) Lập và quản lý tiến độ của dự án phải đảm bảo yêu cầu

Tiến độ thi công sau khi đã được cấp có thẩm quyền phê duyệt, được chủ đầu tư ký hợp đồng, sẽ được đem ra thực hiện trên công trường xây dựng. Giống như mô hình quản lý chất lượng công trình xây dựng, có hai chủ thể tham gia quản lý tiến độ là nhà thầu (tự quản lý tiến độ thông qua hợp đồng đã ký kết) và chủ đầu tư (mà đại diện là tư vấn giám sát).

Bảng 2.7. Thống kê kết quả kiểm tra tiến độ thực hiện dự án tại Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng

ĐVT: Số dự án

Năm	Số dự án đúng tiến độ	Số dự án chuyển tiếp từ năm trước bị chậm tiến độ	Số dự án mới triển khai bị chậm tiến độ	Tổng số
2022	26	0	0	26
2023	45	0	0	45
2024	43	0	0	43

(Nguồn: Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng, 2024)

Như vậy, trong giai đoạn 2022-2024, với tổng số 114 dự án và công trình do Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng quản lý và thực hiện.

Đánh giá về công tác quản lý tiến độ công trình được thể hiện cụ thể ở bảng số liệu sau:

Bảng 2.8. Đánh giá về công tác quản lý tiến độ công trình

STT	Tiêu chí	Điểm trung bình	Ý nghĩa
1	Dự án được thực hiện đúng tiến độ	4,0	Tốt
2	Công tác quản lý tiến độ được thực hiện tốt	4,0	Tốt
3	Tiến độ các dự án được thực hiện như kế hoạch phê duyệt	4,0	Tốt

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả điều tra, 2024)

Bảng 2.8 tổng hợp kết quả đánh giá chung về công tác quản lý tiến độ công trình. Có thể thấy tất cả các tiêu chí về quản lý tiến độ công trình đều được đánh giá ở mức điểm trung bình 4,0 tương ứng với mức tốt: Dự án được thực hiện đúng tiến độ; công tác quản lý tiến độ khá tốt; Tiến độ các dự án được thực hiện như kế hoạch phê duyệt. Như vậy, tiến độ dự án đã được Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng thực sự quan tâm và lưu ý trong quá trình thực hiện các dự án.

2.2.4. Quản lý an toàn lao động và vệ sinh môi trường

Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng thường xuyên phối hợp với chủ đầu tư và các nhà thầu để kiểm tra giám sát công tác an toàn lao động trên công trường. Khi phát hiện vấn đề về công tác an toàn lao động, Ban quản lý dự án đầu tư và xây dựng phối hợp với chủ đầu tư và nhà thầu để có biện pháp xử lý, đáp ứng nguyên tắc kịp thời, chính xác của công tác quản lý an toàn lao động.

Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng lập đoàn thanh tra kiểm tra thường xuyên đối với các công trình xây dựng trong phạm vi quản lý của mình. Đối với những dự án có tổng mức đầu tư lớn, dự án chương trình mục tiêu quốc gia, việc thanh tra kiểm tra được thực hiện thường xuyên hơn. Cơ sở để tiến hành thanh tra, giám sát việc thực hiện an toàn lao động đó là hợp đồng được ký kết giữa chủ đầu tư và nhà thầu xây dựng. Theo đó, hợp đồng quy định cụ thể các biện pháp bảo đảm an toàn xây dựng như tổ chức hướng dẫn, phổ biến, tập huấn các quy định về an toàn lao động cho người lao động, cung cấp đầy đủ các trang thiết bị bảo vệ cá nhân, an toàn lao động cho người lao động theo quy định khi sử dụng lao động trên công trường và bố trí cán bộ chuyên trách làm công tác giám sát an toàn trong quá trình thi công xây dựng.

Bảng 2.9. Tổng hợp kết quả công tác kiểm tra dự án đầu tư xây dựng giai đoạn 2022-2024

Danh mục		Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024
Ban quản lý kiểm tra	Số lần	23	20	25
	Tỷ lệ (%)	79,31	83,33	83,33
UBND huyện kiểm tra	Số lần	6	4	5
	Tỷ lệ	20,69	16,67	16,67
Số dự án vi phạm		6	7	2

(Nguồn: Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng)

Đơn vị có trách nhiệm kiểm tra thường xuyên và trực tiếp các dự án đầu tư xây dựng trên địa bàn huyện là Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm

Giàng. Bên cạnh đó UBND huyện có các cuộc kiểm tra xen kẽ hoặc kiểm tra cùng với đợt kiểm tra của Ban quản lý. Các nội dung kiểm tra của Ban quản lý và của UBND huyện Cẩm Giàng bao gồm kiểm tra tiến độ, chất lượng thi công xây dựng, công tác quản lý an toàn lao động, môi trường xây dựng,... Trong quá trình kiểm tra về an toàn lao động, môi trường xây dựng, Ban quản lý đã phát hiện ra các lỗi vi phạm:

- Dự án chậm tiến độ;
- Không trang bị đủ phương tiện bảo hộ lao động cho người lao động trong công trường xây dựng;
- Để vật liệu xây dựng không đúng nơi quy định;
- Chạm treo biển báo công trình đang thi công;
- Không có biển ghi rõ thông tin của chủ đầu tư, nhà thầu và thông tin chung về dự án;

- Gửi báo cáo định kỳ chậm so với kế hoạch được giao;
- Không có rào che chắn với các hố vôi, bể vôi trong quá trình xây dựng

Những vi phạm trên đã được xử lý kịp thời, trong quá trình thực hiện đầu tư xây dựng công trình, không có công trình nào có thiệt hại do không đảm bảo an toàn lao động gây nên. Một số dự án vẫn xảy ra tình trạng lơ là quản lý an toàn lao động. Cán bộ giám sát về an toàn lao động trên công trường xây dựng là cán bộ kiêm nhiệm, đảm nhận thêm một hoặc một vài công việc khác, dẫn đến chất lượng công tác đảm bảo an toàn trong thi công xây dựng công trình chưa cao.

Trong giai đoạn vừa qua việc quản lý và kiểm tra các nhà thầu thi công xây dựng thực hiện các biện pháp đảm bảo về môi trường cho người lao động trên công trường và bảo vệ môi trường xung quanh, như biện pháp chống bụi, chống ồn, xử lý phế thải và thu dọn hiện trường chưa được tốt, thiếu kiên quyết trong việc xử lý các nhà thầu vi phạm, các nhà thầu vẫn tiếp tục vi phạm với những vi phạm chủ yếu như:

- Nước thải trong thi công, trong sinh hoạt không được dẫn theo rãnh đến hố tự thấm đặt cách công trình 30m, còn tình trạng ứ đọng làm lầy lội mặt công trình do không tổ chức thường xuyên việc khai thông mương rãnh.
- Việc tập kết vật liệu trên công trường không gọn gàng và hợp lý, cụ thể như

vật liệu xây dựng được tập kết không theo từng khu vực riêng lẻ, không tập kết tập trung các vật liệu thừa, phế thải, không thực hiện tốt các biện pháp tưới ẩm để xử lý bụi hoặc phủ kín bằng bạt nilon che đậy thùng xe khi vận chuyển vật liệu ra và vào công trình gây tình trạng ô nhiễm môi trường. Đất thừa khi đào đất, đúc móng, dựng cột xong không được thu dọn vận chuyển.

Tại một số công trình các nhà thầu đã không thực hiện xây dựng nhà vệ sinh bán tự hoại tại vị trí thích hợp để giải quyết nhu cầu sinh hoạt hàng ngày cho tất cả những người lao động trên công trường theo đúng quy định để đảm bảo an toàn và gìn giữ vệ sinh an toàn lao động trong khu vực thi công cũng như các công trình liền kề nhau trên tổng mặt bằng thi công.

Nhiều nhà thầu vi phạm các quy định về bảo vệ môi trường nhưng chưa có nhà thầu nào bị Ban, cơ quan quản lý nhà nước về môi trường đình chỉ thi công xây dựng và yêu cầu nhà thầu thực hiện đúng biện pháp bảo vệ môi trường.

2.2.5. Quản lý chi phí và thanh toán, quyết toán vốn đầu tư xây dựng

Quản lý chi phí dự án đầu tư xây dựng được thực hiện theo quy định hiện hành của Nhà nước, bao gồm: Chi phí khảo sát, chi phí lập dự án, chi phí thiết kế bản vẽ thi công, chi phí tư vấn giám sát, chi phí lập bản vẽ thu hồi và giao đất, chi phí đánh giá tác động môi trường... Tuy nhiên việc quản lý các chi phí này còn nhiều bất cập đặc biệt là trong khâu khảo sát, lập dự án và thiết kế bản vẽ thi công.

Trên thực tế, công tác quản lý chi phí dự án đầu tư xây dựng của Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng được thực hiện như sau:

- Công tác thanh toán khối lượng hoàn thành được thực hiện trên cơ sở biên bản nghiệm thu thanh toán khối lượng hoàn thành kèm theo đầy đủ các hồ sơ thủ tục kèm theo như: Các biên bản nghiệm thu giai đoạn, các biên bản lấy mẫu thí nghiệm, kết quả thí nghiệm và kết quả kiểm định chất lượng xây dựng, biểu tính giá trị khối lượng hoàn thành...

- Khi công trình xây dựng xong có đầy đủ các hồ sơ nghiệm thu và các thủ tục cần thiết nhà thầu thi công được thanh toán 90% giá trị công trình hoàn thành, còn giữ 5% chờ phê duyệt quyết toán xong thanh toán tiếp và 5% giữ lại để bảo

lãnh việc bảo hành công trình theo quy định. Trong quá trình quản lý dự án đầu tư xây dựng, có một số dự án đầu tư xây dựng đã được phê duyệt thay đổi tổng mức đầu tư

Về khía cạnh quyết toán đầu tư xây dựng công trình đã hoàn thành trong công tác quản lý chi phí đầu tư xây dựng, trong giai đoạn 2022-2024, có tổng số 397,866 tỷ đồng được đề nghị quyết toán cho tất cả các công trình thuộc phạm vi chức năng và nhiệm vụ của Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng. Số liệu cho thấy giá trị đề nghị quyết toán có sự tăng qua các năm. Giá trị quyết toán đạt 395,564 tỷ đồng, giảm 2,3 tỷ đồng so với giá trị đề nghị thanh quyết toán. Tỷ lệ các công trình dự án được quyết toán đều đạt từ 99,6% đến 99,09%.

Bảng 2.10. Kết quả duyệt quyết toán dự án đầu tư xây dựng hoàn thành

ĐVT: Triệu đồng

Năm (1)	Giá trị đề nghị quyết toán (2)	Giá trị duyệt quyết toán (3)	Tăng/giảm (4) = (3)-(2)	Tỷ lệ được quyết toán (%) (5) = (3/2)*100%
2022	103.579,259	103.202,198	-377,061	99,6%
2023	113.747,619	113.469,585	-278,035	99,7%
2024	180.539, 260	178.893,180	-1.646,08	99,09%
Tổng:	397.866,14	395.564,96	-2.301,18	99,61%

(Nguồn: Phòng Tài chính - Kế hoạch huyện Cẩm Giàng, tỉnh Hải Dương)

Như vậy, kết quả duyệt quyết toán dự án đầu tư xây dựng tại Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng đã cho thấy công tác thanh quyết toán vốn đầu tư được thực hiện nghiêm túc và chặt chẽ. Giá trị duyệt quyết toán nhìn chung là thấp hơn hoặc bằng giá trị đề nghị quyết toán. Xét về tổng giá trị duyệt quyết toán dự án đầu tư, công tác thẩm định và quyết toán dự án đầu tư xây dựng đã giúp tiết kiệm cho ngân sách nhà nước. Tỷ lệ giảm trừ quyết toán trong cả giai đoạn 2022-2024 đều dao động từ 0,02%-0,04%.

Trong những năm tiếp theo, Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng cần tiếp tục duy trì chất lượng công tác thẩm định quyết toán dự án đầu tư

xây dựng, đảm bảo thanh toán đúng và đủ khối lượng thi công xây dựng công trình, tránh thất thoát lãng phí.

Căn cứ vào nguồn vốn được cấp và khả năng triển khai thi công các công trình, Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng hàng năm lập dự toán chi phí quản lý dự án và trình Phòng Tài chính - kế hoạch huyện thẩm định và trình UBND huyện phê duyệt (bao gồm các khoản chi lương, các khoản đóng góp theo lương và các chi phí khác phục vụ cho hoạt động của Ban). Nguồn chi phí quản lý dự án của từng công trình được trích không vượt quá 95% chi phí quản lý dự án của từng công trình được phê duyệt.

Các khoản chi phí khác bao gồm phí, lệ phí thẩm định, thẩm tra quyết toán công trình, bảo hiểm công trình và chi phí kiểm toán về cơ bản được ban quản lý dự án thực hiện theo đúng quy định hiện hành của Nhà nước.

Bảng 2.11. Đánh giá về công tác quản lý chi phí công trình

STT	Tiêu chí	Điểm trung bình	Ý nghĩa
1	Chi phí được quản lý theo dự toán phê duyệt	4,5	Rất tốt
2	Chi phí được cấp theo đúng kế hoạch	3,9	Tốt
3	Thủ tục thanh toán thuận tiện	4,2	Tốt

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả điều tra, 2024)

Kết quả điều tra đánh giá về công tác quản lý chi phí công trình tại Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng được tổng hợp trong bảng 2.10. Kết quả cho thấy chi phí được quản lý theo đúng dự toán được duyệt và được đánh giá ở mức rất tốt (điểm trung bình 4,5), tiếp theo là thủ tục thanh toán thuận tiện (4,2) và được cấp theo đúng kế hoạch (3,9). Như vậy, các khoản “chi phí được cấp theo đúng kế hoạch” được đánh giá ở mức thấp nhất. Điều này được lý giải bởi các dự án sử dụng vốn ngân sách nhà nước hoặc các chương trình mục tiêu quốc gia được thực hiện không đúng tiến độ sẽ không được giải ngân theo đúng kế hoạch. Hoặc một phần nguyên nhân là các khoản chi phí thường được giải ngân cuối năm tài chính. Đây cũng là một trong những nguyên tắc chi tiêu đối với các dự án sử dụng

vốn đầu tư công (sử dụng vốn ngân sách nhà nước, ngân sách địa phương, hoặc các chương trình mục tiêu quốc gia, vốn tín dụng đầu tư phát triển...). Để đẩy nhanh tiến độ giải ngân, Ban Quản lý dự án có thể lưu ý đẩy nhanh tiến độ san lấp mặt bằng, giải phóng mặt bằng, đồng thời thực hiện thanh quyết toán hoàn ứng vốn cho các công trình và dự án đầu tư theo quy định. Bên cạnh đó, Ban QLDA cũng cần tăng cường theo dõi, kiểm tra, giám sát việc thực hiện kế hoạch đầu tư đảm bảo thời gian, đúng mục tiêu, đảm bảo hiệu quả tiết kiệm và đúng quy định của pháp luật.

2.3. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến quản lý dự án đầu tư tại Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng, tỉnh Hải Dương

Có nhiều nhân tố ảnh hưởng đến quản lý dự án đầu tư tại Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng, tỉnh Hải Dương trên hai phương diện chủ quan và khách quan. Tuy nhiên, với đặc điểm hoạt động thuộc phạm vi cấp huyện, các dự án thuộc thẩm quyền quản lý của Ban thường là các dự án có quy mô nhỏ, thực hiện trên địa bàn huyện Cẩm Giàng, tỉnh Hải Dương như dự án thuộc chương trình mục tiêu Quốc gia xây dựng nông thôn mới, dự án thuộc Chương trình hỗ trợ giảm nghèo nhanh và bền vững – Nghị quyết 30a hay dự án thuộc thành phần của Chương trình mục tiêu quốc gia giảm nghèo bền vững – CT135... Do đó, tác giả tập trung phân tích một số nhân tố phù hợp với đối tượng quản lý của Ban.

2.3.1. Nhân tố chủ quan

- Về nhân tố năng lực ban quản lý dự án.

Trước yêu cầu ngày càng cao trong quản lý các dự án đầu tư XDCHB đòi hỏi đội ngũ cán bộ của Ban quản lý huyện Cẩm Giàng phải có năng lực quản lý, quản trị nói chung tốt, đồng thời cán bộ phải có sự am hiểu các luật, nghị định, thông tư, chỉ thị, quy chuẩn, tiêu chuẩn và các văn bản có liên quan khác về đất đai, xây dựng, mua sắm của ban quản lý dự án; am hiểu các luật, nghị định, thông tư, chỉ thị, quy chuẩn, tiêu chuẩn và các văn bản có liên quan khác về đất đai, xây dựng, mua sắm của các đơn vị tham gia thẩm định, trình phê duyệt dự án, thiết kế; am hiểu các luật, nghị định, thông tư, chỉ thị, quy chuẩn, tiêu chuẩn và các văn bản có liên quan khác về đất đai, xây dựng, mua sắm của đơn vị tư vấn thiết kế, thẩm tra, giám sát,

mời thầu... Bên cạnh đó việc phân công nhiệm vụ giữa các thành viên trong Ban phải khoa học, hợp lý, phát huy được sở trường, sức mạnh của từng người. Tuy nhiên, qua thực tế công tác tại đơn vị tác giả nhận thấy nhân tố này của Ban quản lý dự án huyện còn chưa thật tốt.

- Về nguồn lực tài chính cho dự án.

Theo kết quả thống kê tại Bảng 2.4. Tổng hợp danh mục các dự án theo các loại hình đấu thầu của Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng giai đoạn 2022-2024 cho thấy, nguồn vốn cho các dự án đầu tư XD CB thuộc sự quản lý của Ban gồm các nguồn thuộc nguồn vốn ngân sách như nguồn ngân sách địa phương, nguồn thuộc các chương trình mục tiêu quốc gia. Các nguồn vốn này đòi hỏi có sự quản lý chặt chẽ, chi tiêu sử dụng đúng với dự toán đã lập. Tuy nhiên, trình tự, thủ tục phê duyệt quyết định chủ trương đầu tư còn nhiều vướng mắc, trong đó khâu thẩm định nguồn vốn và khả năng cân đối vốn chưa được quy định rõ ràng. Quy trình quản lý vốn đầu tư bị tách rời ở nhiều khâu do nhiều cơ quan đảm nhiệm như: lập kế hoạch và phân bổ vốn do cơ quan kế hoạch và đầu tư thực hiện, còn tổng hợp kết quả thực hiện, quyết toán thuộc trách nhiệm của cơ quan tài chính dẫn đến thời gian thanh quyết toán thường kéo dài, việc giải ngân cũng thường chậm.

- Về trang thiết bị làm việc và việc ứng dụng công nghệ hiện đại vào quản lý dự án đầu tư XD CB

Cơ sở vật chất, kỹ thuật phục vụ công tác quản lý dự án. sơ sài. Chưa được trang bị các công cụ quản lý dự án hiện đại, phương tiện máy móc kỹ thuật và hệ thống thông tin liên lạc còn thiếu. Việc Ban quản lý dự án huyện chưa thực hiện ứng công nghệ BIM (Building Information Modeling) cũng là điều gây ra các bất lợi trong công tác quản lý dự án đầu tư XD CB.

2.3.2. Nhân tố khách quan

- Về môi trường kinh tế xã hội.

Đặc thù về phong tục tập quán, trình độ dân trí cũng là một trong những yếu tố bất lợi, cản trở công tác quản lý triển khai thực hiện dự án của Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng nhất là trong quản lý việc giải phóng mặt bằng.

Bên cạnh đó, giá cả thị trường xây dựng biến động, giá nguyên, nhiên vật liệu xây dựng bất ổn, tỷ lệ lạm phát tăng mạnh, lạm phát gia tăng góp phần cho giá cả tăng theo,... gây khó khăn cho công tác khái toán, lập dự toán.

- Về môi trường pháp lý.

Một cơ chế chính sách đầy đủ, tính pháp lý rõ ràng, không chồng chéo, có sự tác động nhất định của các cơ quan quản lý nhà nước sẽ là điều kiện thuận lợi cho việc quản lý dự án được trôi chảy. Tuy nhiên, thủ tục đầu tư xây dựng của các dự án đầu tư tại Ban quản lý huyện còn phức tạp, quá nhiều đầu mối tham gia công tác thẩm định, phê duyệt thiết kế, lựa chọn nhà thầu. Bên cạnh đó, hệ thống các văn bản hướng dẫn Luật và nghị định còn nhiều bất cập, nhất là công tác thẩm định nguồn vốn các dự án thuộc chương trình mục tiêu quốc gia. Hiện nay, qua quá trình thực tế, Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng và nhiều đơn vị liên quan khác còn gặp vướng mắc trong thực hiện Luật Xây dựng và một số văn bản liên quan.

2.4. Đánh giá chung về công tác quản lý dự án đầu tư tại Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng, tỉnh Hải Dương

2.4.1. Kết quả đạt được

- Công tác lãnh chỉ đạo tổ chức thực hiện: Ủy ban nhân dân huyện Cẩm Giàng đã tập trung chỉ đạo và giao cho đầu mối là Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng thực hiện các dự án đầu tư xây dựng cơ bản và giải ngân các nguồn vốn theo năm tài chính. Công tác lãnh chỉ đạo, tổ chức thực hiện của Ủy ban nhân dân huyện Cẩm Giàng, quản lý chuyên môn sát sao của Ban quản lý dự án đã giúp việc thực hiện các kế hoạch đầu tư được trọn tru và đúng tiến độ đã đề ra.

- Ban quản lý dự án đã triển khai được rất nhiều dự án trọng điểm có quy mô. Các dự án này đã góp phần tạo ra nhiều giá trị lợi ích và góp phần thực hiện mục tiêu phát triển kinh tế xã hội của địa phương như: xây dựng, nâng cấp hệ thống giao thông vận tải, hệ thống thủy lợi, phục vụ cho sản xuất nông nghiệp, phát triển ngành du lịch và phục vụ cho đời sống của người dân tại địa phương.

- Công tác đấu thầu được thực hiện đúng các quy định của Nhà nước, có xử

lý linh hoạt theo đặc điểm từng gói thầu. Việc thực hiện công khai minh bạch trong lựa chọn nhà thầu cũng là một điểm sáng trong công tác quản lý đấu thầu tại Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng.

- Công tác thanh, quyết toán chi phí ban quản lý dự án đúng chế độ theo quy định hiện hành của nhà nước. Công tác chuẩn bị đầu tư các công trình trong năm đáp ứng đúng tiến độ, hạn chế nhiều sai sót trong thẩm tra, thẩm định thiết kế, dự toán.

- Trong quá trình thực hiện đã áp dụng nhiều giải pháp kỹ thuật và sáng kiến trong quản lý đầu tư xây dựng công trình (như áp dụng giải pháp xây dựng đường ống HDPE, PVC thay thế cho xây dựng kênh truyền thống; kéo dài, kết nối liên thông mạng lưới cấp nước,...) Qua đó giảm kinh phí đầu tư, tiết kiệm nguồn tài nguyên nước, dẫn nước đi được xa hơn, đảm bảo đủ nước cho sinh hoạt và nước tưới cho sản xuất nông nghiệp, rút ngắn thời gian xây dựng công trình sớm đưa công trình vào khai thác sử dụng.

- Các công trình, dự án đầu tư thi công phát huy hiệu quả phục vụ đắc lực cho đời sống sinh hoạt của bà con nông dân vùng nông thôn và phục vụ sản xuất nông nghiệp từng bước nâng cấp, cải thiện về cơ sở hạ tầng kỹ thuật. Các công trình thủy lợi, cấp nước sinh hoạt trên địa bàn đã thực sự phát huy tác dụng trong việc đảm bảo sản xuất nông nghiệp trên địa bàn cũng như phục vụ cho sinh hoạt của người dân địa phương.

- Hoạt động báo cáo tiến độ, báo cáo về mặt chuyên môn cho các Sở, Ban, ngành có liên quan trực tiếp tới Ban Quản lý dự án đảm bảo về mặt thời gian, đáp ứng kịp thời theo yêu cầu.

- Bên cạnh công tác chuyên môn, các nội dung về nội bộ nhân sự Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng cũng đạt được những ghi nhận nhất định. Toàn thể cán bộ, viên chức, người lao động đã phát huy truyền thống đoàn kết, vượt qua khó khăn tạo sự chuyển biến tích cực trên tất cả các mặt; đa số cán bộ, viên chức, người lao động có lập trường chính trị tư tưởng vững vàng, phẩm chất đạo đức, thống nhất cao trong nhận thức và hành động; luôn chấp hành chủ trương, đường lối, chính sách, pháp luật của Đảng và Nhà nước.

2.4.2. Một số hạn chế

Bên cạnh những kết quả tích cực mà Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng đã đạt được trong thời gian qua, công tác quản lý của Ban cũng nảy sinh một số tồn tại và hạn chế, cụ thể như sau:

- Thứ nhất, về lập, thẩm định, phê duyệt dự án.

Vẫn còn xảy ra tình trạng thất thoát, lãng phí trong khâu chủ trương đầu tư. Tại một số nơi, việc nghiên cứu lập dự án đầu tư không sát với thực tế đã gây lãng phí vốn. Chất lượng hồ sơ dự án chưa cao do nhiều nguyên nhân từ khâu lập dự án, chất lượng bản vẽ thiết kế còn kém, song cán bộ chưa phát hiện kịp thời. Những tồn tại này gây ảnh hưởng đến chất lượng công trình xây dựng.

Công tác khái toán công trình, lập dự toán công trình chưa sát với thực tế, không dự báo được các biến động trong tương lai. Điều này tạo khó khăn cho cán bộ làm công tác thẩm định, khiến nhiều công trình phải điều chỉnh mức đầu tư khi đang trong quá trình triển khai thực hiện. Đứng trên góc độ quản lý nhà nước, công tác thẩm định giá trị dự toán đã được thực hiện khá tốt nhưng công tác lập khái toán, dự toán công trình của Ban quản lý chưa sát. Trong thời gian tới, Ban quản lý cần có các biện pháp để cải thiện hơn nữa chất lượng công tác khái toán và lập dự toán trước khi trình UBND huyện phê duyệt.

Thứ hai, về quản lý lựa chọn nhà thầu.

Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng cũng có thể áp dụng hình thức chào hàng cạnh tranh theo quy trình rút gọn cho các gói thầu trên nhưng có giá trị không quá 500 triệu đồng, gói thầu đối với mua sắm thường xuyên có giá trị không quá 200 triệu đồng. Tuy nhiên trên thực tế, Ban không sử dụng hình thức này để lựa chọn nhà thầu. Điều này phần nào giảm tính khách quan trong việc lựa chọn, đồng nghĩa nguy cơ giảm chất lượng nhà thầu.

Đồng thời, cũng xuất phát từ vấn đề tương quan giữa chất lượng và giá thầu nên tiêu chí lựa chọn nhà thầu có đủ năng lực thực hiện dự án đầu tư với giá thầu hợp lý chỉ được đánh giá ở mức điểm 3,6 (Bảng 2.5) có nghĩa là công tác lựa chọn nhà thầu của Ban QLDA còn chưa đáp ứng được kỳ vọng; không lựa chọn

được nhà thầu đáp ứng yêu cầu thực hiện các dự án đầu tư xây dựng. Nhà thầu đáp ứng được thì lại đề xuất giá dự thầu cao hơn đối thủ.

Tỷ lệ gói thầu được áp dụng hình thức chỉ định thầu là lớn. Việc sử dụng quá nhiều hình thức chỉ định thầu đã làm giảm đáng kể hiệu quả công tác lựa chọn nhà thầu. Nhà thầu được chỉ định thầu không thực hiện tốt các yêu cầu kỹ thuật và an toàn lao động trong thi công xây dựng công trình. Bên cạnh đó, Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng cần áp dụng rộng rãi hơn nữa hình thức đấu thầu qua mạng. Để thực hiện đúng lộ trình triển khai áp dụng hình thức đấu thầu qua mạng và để theo kịp với sự phát triển của khoa học công nghệ, Ban quản lý cần xem xét và chuẩn bị các thủ tục pháp lý, đầy đủ hồ sơ về khía cạnh tài chính và kỹ thuật, nhân sự cũng như có kế hoạch cụ thể để triển khai hình thức đấu thầu qua mạng, phục vụ cho công tác quản lý của mình một cách rộng rãi.

Thứ ba, về quản lý chất lượng và tiến độ thi công xây dựng.

Việc cập nhật văn bản liên quan đến lĩnh vực tài nguyên và môi trường, bảo vệ rừng không kịp thời; sự nhận biết pháp luật về bảo vệ rừng phát triển rừng, bảo vệ môi trường còn hạn chế, chưa sâu; trong khi, các cơ quan quản lý nhà nước về bảo vệ môi trường, bảo vệ rừng lại không triển khai tổ chức tập huấn để cán bộ công nhân viên chức và nhân dân địa phương nắm bắt kịp thời. Do đó, việc triển khai các thủ tục về chuyển đổi mục đích sử dụng đất lâm nghiệp, lập phương án trồng rừng thay thế lúng túng, chậm, chưa kịp thời; không thực hiện đầy đủ các nội dung trong báo cáo đánh giá tác động môi trường.

Bên cạnh đó, một số công trình, dự án trọng điểm tiến độ thi công chậm; việc xử lý các nhà thầu vi phạm tiến độ hợp đồng chưa được dứt khoát dẫn tới việc thu hồi số dư tạm ứng chậm so với kế hoạch đề ra.

Ngoài ra, công tác khảo sát ban đầu về tác động của dự án đầu tư xây dựng đến môi trường, xã hội và cuộc sống của người dân xung quanh khu vực dự án là chưa hiệu quả, dẫn đến có những đánh giá chưa cao từ phía người dân. Mặc dù trình độ dân trí ở khu vực huyện Cẩm Giàng còn chưa cao, đời sống nhân dân còn gặp nhiều khó khăn, thì việc tồn tại những phản ứng không tốt trong nhân dân về một

hoặc một số dự án là điều cần tuyệt đối tránh. Vì vậy, Ban quản lý cần có những biện pháp để cân đối giữa các mục tiêu của dự án, quy hoạch chung của huyện mà không làm ảnh hưởng đến sự ổn định chính trị, kinh tế, văn hóa trên địa bàn.

Về công tác giải phóng mặt bằng, hiệu quả công tác giải phóng mặt bằng và sự phối hợp giữa các cấp chính quyền địa phương và quần chúng nhân dân của Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng chưa cao. Đôi khi hoạt động giải phóng mặt bằng còn chưa bám sát thực tế, chỉ mang tính chất thúc giục, đôn đốc. Do vậy, một số gói thầu bị chậm tiến độ do công tác giải phóng mặt bằng.

Chất lượng một số công trình chưa đạt yêu cầu, bộc lộ nhiều sai sót sau khi đã đưa vào sử dụng và buộc phải sửa chữa.

Thực tế cũng cho thấy do có nhiều dự án xa địa bàn trung tâm nên công tác kiểm tra và giám sát còn chưa được thực hiện thường xuyên. Một phần nguyên nhân cũng là do đội ngũ cán bộ còn thiếu về số lượng, cộng với khối lượng công việc nhiều và đa dạng. Do vậy, hoạt động thanh kiểm tra và giám sát công trình cần được Ban QLDA các công trình chú trọng hơn nữa trên địa bàn huyện.

Công tác đôn đốc tiến độ thi công của các nhà thầu chưa hiệu quả, vẫn để xảy ra tình trạng chậm tiến độ và phải ra hạn thêm thời gian cho các gói thầu. Ban quản lý cần đưa ra những biện pháp, chế tài xử lý nghiêm minh hơn đối với những dự án bị chậm tiến độ do nguyên nhân chủ quan trong quản lý xây dựng công trình của các nhà thầu.

Thứ tư, về quản lý an toàn lao động và vệ sinh môi trường.

Công tác đảm bảo an toàn lao động tại công trường xây dựng chưa tốt, nhiều dự án đã vi phạm quy định về đảm bảo an toàn lao động. Những dự án vi phạm đã được kịp thời xử lý và không để lại hậu quả nào nghiêm trọng. Trong thời gian tới, Ban quản lý cần có các chế tài mạnh hơn nữa để xử lý nghiêm tình trạng vi phạm an toàn lao động tại công trường của các nhà thầu xây dựng.

Thứ năm, về quản lý chi phí và thanh toán, quyết toán vốn đầu tư xây dựng.

Tình trạng nợ đọng XDChB còn xảy ra mà nguyên nhân do vướng mắc trong thủ tục thanh quyết toán, kế hoạch chi tiêu ngân sách hằng năm hạn hẹp, phê duyệt

dự án đầu tư vượt quá khả năng cân đối vốn, dẫn đến phân bổ vốn dàn trải; thi công vượt kế hoạch vốn được giao, gây phát sinh nợ đọng XDCB mới.

Công tác nghiệm thu, thanh toán tại một số dự án còn sai sót; vẫn còn tình trạng nghiệm thu, thanh toán, quyết toán chưa khớp đúng thực tế...

2.4.3. Nguyên nhân của những hạn chế

Qua tìm hiểu các nhân tố ảnh hưởng tới công tác quản lý dự án ĐTXD tại Ban quản lý dự án huyện Cẩm Giàng cho thấy nguyên nhân gây ra những hạn chế trên là do nhiều nguyên nhân bao gồm cả nguyên nhân chủ quan và nguyên nhân khách quan, như sau:

- Nguyên nhân chủ quan;
 - + Lãnh đạo Ban chưa quyết tâm triển khai ứng dụng công nghệ thông tin vào quản lý, chưa bắt kịp với xu thế phát triển của quản lý hiện đại.
 - + Nguồn nhân lực tại Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng còn nhiều hạn chế: số lượng cán bộ của Ban tham gia quản lý dự án chưa đủ, chưa tương xứng với khối lượng dự án nhiều với tính chất ngày càng phức tạp và đòi hỏi ngày càng cao tại huyện Cẩm Giàng. Các cán bộ trẻ còn thiếu linh hoạt và nhạy bén khi xử lý các tình huống phát sinh trong quá trình quản lý. Chính hạn chế trong nguồn nhân lực đã kéo theo một số tồn tại hạn chế khác, như chưa đủ nguồn lực để sát sao trong công tác giám sát lập, thẩm định, phê duyệt dự án cũng như trong quá trình thực hiện dự án. Cán bộ làm công tác kiêm nhiệm nên chất lượng công việc chưa đạt yêu cầu. Một số cán bộ trẻ tuổi và chưa có nhiều kinh nghiệm trong xử lý phát sinh nên việc quản lý, giám sát chưa chặt chẽ. Phẩm chất, trình độ năng lực của một số cán bộ của Ban quản lý còn chưa đồng đều, chưa kịp thời phát hiện ra sai sót trong thiết kế, tính chi phí thiếu; không nghiên cứu kỹ các điều kiện về môi trường, thị trường, các tài liệu địa chất công trình, địa chất thủy văn.
 - + Việc xây dựng và cụ thể hoá các văn bản của Chính phủ, Bộ Xây dựng thành văn bản cụ thể của Ban quản lý Huyện còn chưa tốt.
 - + Việc phân công nhiệm vụ chưa hợp lý. Nhiều cán bộ phải làm việc kiêm nhiệm ngay trong chính những công việc chuyên môn thường ngày của Ban dẫn đến

chất lượng công việc không đạt mức cao nhất.

+ Cơ sở vật chất, kỹ thuật phục vụ công tác quản lý dự án sơ sài. Chưa được trang bị các công cụ quản lý dự án hiện đại, phương tiện máy móc kỹ thuật và hệ thống thông tin liên lạc còn thiếu.

- Nguyên nhân khách quan

+ Thủ tục đầu tư xây dựng còn phức tạp, quá nhiều đầu mối tham gia công tác thẩm định, phê duyệt thiết kế, lựa chọn nhà thầu. Bên cạnh đó, hệ thống các văn bản hướng dẫn Luật và nghị định còn nhiều bất cập, nhất là công tác thẩm định nguồn vốn các dự án thuộc chương trình mục tiêu quốc gia. Hiện nay, qua quá trình thực tế, Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng và nhiều đơn vị liên quan khác còn gặp vướng mắc trong thực hiện Luật Xây dựng và một số văn bản liên quan.

+ Giá cả thị trường xây dựng biến động, giá nguyên, nhiên vật liệu xây dựng bất ổn, tỷ lệ lạm phát tăng mạnh, lạm phát gia tăng góp phần cho giá cả tăng theo,... gây khó khăn cho công tác khái toán, lập dự toán.

+ Công tác giải phóng mặt bằng còn nhiều khó khăn, vướng mắc, một số nội dung công việc còn thực hiện chưa tốt. Chế tài xử lý các vi phạm về công tác đền bù giải phóng mặt bằng chưa được thực hiện cương quyết, chưa có tính răn đe. Một số dự án trọng điểm trên địa bàn huyện do gặp vướng mắc về công tác giải phóng mặt bằng nên tiến độ triển khai thi công chậm, khối lượng chưa đủ để hoàn tạm ứng.

+ Đặc thù về phong tục tập quán, trình độ dân trí cũng là một trong những yếu tố bất lợi, cản trở công tác quản lý triển khai thực hiện dự án của Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng.

Tiểu kết chương 2

Trong chương 2 tác giả đã phần nào làm rõ cơ sở pháp lý liên quan tới hoạt động quản lý dự án; Nội dung và nguyên tắc trong quản lý dự án đầu tư xây dựng; Nội dung của quản lý thời gian dự án, quản lý chi phí, quản lý chất lượng, quản lý rủi ro. Từ đó, tiền đề cho Chương 3 đề xuất các giải pháp hoàn thiện công tác quản lý dự án.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG TẠI BAN QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG HUYỆN CẨM GIÀNG

3.1. Mục tiêu, phương hướng hoàn thiện quản lý dự án đầu tư tại Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng trong bối cảnh hiện nay

3.1.1. *Ảnh hưởng của việc giải thể cấp huyện đến Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng*

Việc giải thể đơn vị hành chính cấp huyện tuy phục vụ mục tiêu cải cách hành chính lâu dài, nhưng trong ngắn hạn, lại đặt ra nhiều thách thức cho hoạt động của các Ban quản lý dự án nói chung và Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng nói riêng.

Thứ nhất, Ban quản lý phải thực hiện rà soát, điều chỉnh lại hồ sơ pháp lý, hợp đồng với nhà thầu hoặc đơn vị tư vấn, gây tốn kém thời gian và chi phí. Đặc biệt, những dự án thuộc danh mục đầu tư trung hạn hoặc có tính chất cấp thiết cho địa phương như trường học, bệnh viện, đường giao thông nông thôn... có nguy cơ bị kéo dài thời gian hoàn thành, ảnh hưởng trực tiếp đến quyền lợi của người dân.

Thứ hai, sự thay đổi sẽ tác động đến việc quản lý tài sản và hồ sơ pháp lý. Công tác bàn giao tài sản, thiết bị, máy móc, và hồ sơ dự án từ Ban quản lý dự án huyện cũ sang đơn vị kế thừa (Ban quản lý dự án mới, huyện sáp nhập hoặc cấp tỉnh) thường gặp khó khăn do thiếu cơ sở dữ liệu số hóa, quy trình chưa thống nhất và nguồn lực thực hiện hạn chế. Điều này tiềm ẩn rủi ro như mất mát, thất lạc tài liệu, thiết bị; Khó truy xuất hồ sơ, gây trở ngại trong công tác quyết toán, kiểm toán, hoặc thanh tra sau này; Gây ra tranh chấp trách nhiệm giữa các bên liên quan nếu xảy ra sai sót hoặc vi phạm trong quá trình thực hiện dự án.

Thứ ba, gây tác động đến hiệu quả đầu tư công và phát triển hạ tầng. Điều này thể hiện ở việc các Ban quản lý dự án bị giải thể hoặc chuyển giao đột ngột có thể dẫn đến tình trạng thiếu hụt đội ngũ cán bộ có kinh nghiệm, hiểu biết địa bàn và từng theo sát dự án từ đầu. Khi đơn vị kế thừa phải mất thời gian tìm hiểu, rà soát lại toàn bộ hiện trạng dự án thì hiệu quả đầu tư công sẽ bị ảnh hưởng nghiêm trọng.

Nhiều dự án có nguy cơ không đạt được mục tiêu đề ra về chất lượng, tiến độ và hiệu quả kinh tế - xã hội.

Trước bối cảnh hiện nay rất cần có cơ chế chuyển tiếp rõ ràng, sự phối hợp đồng bộ giữa các cấp chính quyền và chủ động trong việc bảo toàn lực lượng, tài sản, hồ sơ để giảm thiểu rủi ro và bảo đảm tính liên tục của các dự án đầu tư công. Các đề xuất giải pháp của tác giả đưa ra dưới đây mang tính định hướng chung, góp phần khắc phục những hạn chế cũng như tác động không tốt do sự thay đổi cho Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng và các hoạt động quản lý dự án đầu tư XDCTB của các đơn vị chức năng tương tự sau này.

3.1.2. Mục tiêu, phương hướng hoàn thiện quản lý dự án đầu tư tại Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng

Trong bối cảnh hiện nay, Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng vẫn tiếp tục kiện toàn bộ máy hoạt động phù hợp yêu cầu chung và hướng tới thực hiện tốt các nội dung sau:

- Tăng cường, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tham gia Ban quản lý dự án đầu tư và xây dựng.
- Nâng cao chất lượng công tác khảo sát, lập dự án đầu tư xây dựng, bản vẽ thiết kế, công tác khái toán và lập dự toán công trình xây dựng nhằm giảm thiểu đáng kể các phát sinh về chi phí và đảm bảo tiến độ thực hiện dự án.
- Tiếp tục thực hiện minh bạch hóa công tác lựa chọn nhà thầu, tăng cường sử dụng hình thức đấu thầu rộng rãi, giảm bớt sử dụng hình thức chỉ định thầu để lựa chọn được các nhà thầu phù hợp.
- Nâng cao chất lượng công tác quản lý thi công xây dựng công trình.
- Quản lý chặt chẽ công tác xây dựng cơ bản, hoàn thành xây lắp các công trình được giao kế hoạch, các công trình phải được thực hiện đúng hồ sơ thiết kế được duyệt, đảm bảo khối lượng, chất lượng phát huy hiệu quả khai thác và sử dụng.
- Thực hiện tốt các nội dung quản lý khác đối với dự án đầu tư xây dựng: Quản lý tiến độ, chất lượng, chi phí, an toàn lao động, môi trường,...
- Nâng cao vai trò và trách nhiệm của Chủ đầu tư, Ban quản lý các nhà thầu

cũng như các cơ quan chuyên môn khác có liên quan trong quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình.

- Đảm bảo cho công tác xin chủ trương đầu tư, phê duyệt dự án đầu tư là đúng pháp luật, phù hợp với tình hình của địa phương;

- Đảm bảo hiệu quả vốn đầu tư theo đúng mục tiêu mà dự án đầu tư xây dựng đã đề ra;

- Đảm bảo dự án đầu tư xây dựng được thực hiện theo đúng tiến độ và kế hoạch đã đề ra;

- Kiểm soát tốt chi phí đầu tư trong suốt quá trình đầu tư, đảm bảo “đúng - đủ”, hạn chế tối đa các chi phí phát sinh trong quá trình đầu tư;

- Đảm bảo chất lượng công trình xây dựng, an toàn lao động và vệ sinh môi trường xung quanh khu vực thực hiện đầu tư xây dựng.

Các chỉ tiêu phấn đấu năm 2025:

- + Số các công trình thi công đảm bảo tiến độ và hoàn thành bàn giao đưa vào sử dụng trong năm đạt tối thiểu 80%;

- + Thu hồi số dư tạm ứng xây lắp các dự án trọng điểm đạt trên 80%;

- + Giải ngân vốn đạt trên 90% kế hoạch vốn giao, trong đó đến 30/9 đạt trên 50%;

- + Thực hiện lập quyết toán thu chi tài chính nội bộ cơ quan đảm bảo 100% quyền lợi cho người lao động;

- + 100% viên chức của Ban quản lý dự án đều hoàn thành tốt nhiệm vụ trở lên.

3.2. Đề xuất một số giải pháp hoàn thiện lý dự án đầu tư tại Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng

3.2.1. Hoàn thiện quản lý lập dự án đầu tư, thẩm định và phê duyệt dự án

a) Mục tiêu của giải pháp

Nâng cao chất lượng công tác lập, thẩm định và phê duyệt dự án đầu tư xây dựng cơ bản, đảm bảo tính chính xác, khoa học, hợp lý của các quyết định đầu tư; hạn chế tối đa những sai sót trong khâu khảo sát, thiết kế, giải phóng mặt bằng, từ đó giúp tiết kiệm thời gian, chi phí và đảm bảo tiến độ, hiệu quả sử dụng vốn.

b) Nội dung, cách thức thực hiện giải pháp

Rà soát, phân công rõ trách nhiệm của từng cá nhân, bộ phận trong công tác lập dự án; áp dụng chế tài xử lý nghiêm các hành vi vi phạm. Đồng thời với đó là việc tiếp tục hoàn thiện cơ chế, chính sách về việc quản lý dự án đầu tư XD CB từ vốn ngân sách nhà nước. Xây dựng đồng bộ các chính sách liên quan đến việc quản lý nhà nước đối với các dự án đầu tư như các chính sách về thuế, lãi suất, chính sách về lao động, đất đai. Tổ chức lại bộ máy quản lý của ban quản lý dự án theo quy định về điều kiện năng lực của Luật Xây dựng.

Cải cách thủ tục hành chính trong đầu tư xây dựng theo hướng phân cấp mạnh, rõ trách nhiệm, giảm thời gian của các khâu trong quá trình đầu tư và xây dựng. Ủy ban nhân dân tỉnh chủ trì và các sở, ngành liên quan có trách nhiệm phối hợp đề xuất, kiến nghị loại bỏ các thủ tục hành chính không cần thiết, cắt giảm thời gian thực hiện thủ tục hành chính về đầu tư xây dựng, coi đây là một nhiệm vụ trọng tâm.

Cải thiện chất lượng báo cáo nghiên cứu khả thi, tiền khả thi: Ban Quản lý có trách nhiệm tổ chức lập báo cáo một cách chính xác, khoa học để trình UBND huyện phê duyệt, đảm bảo chất lượng quyết định đầu tư.

Đẩy nhanh quá trình thẩm định và phê duyệt dự án: Ban Quản lý dự án cần đề xuất lên cấp trên về việc tăng cường số lượng cán bộ tham gia công tác thẩm định, đồng thời lựa chọn các đối tác có năng lực để thực hiện việc thẩm định nhanh chóng và chính xác. Các cán bộ dự án cần có trách nhiệm đẩy nhanh tiến độ trình duyệt ở tất cả các khâu, thường xuyên theo dõi, đôn đốc và hợp tác kịp thời để đảm bảo tiến độ thẩm định và phê duyệt không bị chậm trễ.

Rà soát, điều chỉnh kịp thời các yếu tố thiết kế: Đặc biệt với quy trình công nghệ, bản vẽ thi công, bố trí địa điểm... nếu thấy bất hợp lý thì kịp thời sửa đổi, tránh khảo sát lại gây lãng phí.

Tăng cường phối hợp với đơn vị tư vấn: Tổ chức giao ban định kỳ, đặc biệt đối với các dự án gấp; cử cán bộ kỹ thuật phối hợp làm việc trực tiếp với tư vấn khảo sát, đưa các điều khoản trách nhiệm cụ thể vào hợp đồng khảo sát.

Nâng cao giám sát trong khâu khảo sát và lập hồ sơ: Kiểm tra, xác minh tính chính xác của hồ sơ khảo sát, nếu cần thiết yêu cầu đo đạc lại để đảm bảo chất lượng dữ liệu đầu vào.

Nâng cao chất lượng công tác thẩm tra, thẩm định: Kiểm tra kỹ thành phần khảo sát, công tác thiết kế và lựa chọn kết cấu, công nghệ thi công; hạn chế tình trạng điều chỉnh dự án khi đã triển khai gây chậm tiến độ, phát sinh chi phí.

Công khai, minh bạch thông tin giải phóng mặt bằng: Tổ chức tốt công tác dân vận, thông tin rõ ràng tới người dân để tạo sự đồng thuận, tránh khiếu kiện hoặc phản ứng tiêu cực.

c) Điều kiện thực hiện giải pháp

Điều kiện về nhân lực: Ban quản lý huyện cần có đội ngũ cán bộ chuyên môn có năng lực, kinh nghiệm trong các khâu từ khảo sát đến thiết kế, thẩm định và giải phóng mặt bằng. Đề nghị UBND huyện Cẩm Giàng tăng cường đào tạo, tập huấn nâng cao năng lực cho đội ngũ cán bộ Ban quản lý dự án, đặc biệt là kỹ năng giám sát, phân tích báo cáo đầu tư.

Điều kiện về quy chế phối hợp: Cần xây dựng quy chế phối hợp rõ ràng giữa Ban quản lý và các đơn vị tư vấn, đơn vị khảo sát, thiết kế và thẩm định; đưa các ràng buộc trách nhiệm vào hợp đồng.

Điều kiện về chế tài quản lý: Đề nghị UBND huyện ban hành văn bản quy định rõ ràng về trách nhiệm, nghĩa vụ của các bên trong quá trình lập và thẩm định dự án; có quy định xử phạt cụ thể với các cá nhân, tổ chức vi phạm trong khảo sát, lập báo cáo sai lệch, gây lãng phí đầu tư.

Điều kiện về kinh phí: Cần bố trí đủ kinh phí phục vụ khảo sát, tư vấn thiết kế có chất lượng. Kiến nghị cấp có thẩm quyền ưu tiên phân bổ vốn đúng thời điểm, tránh tình trạng phải "vừa làm vừa chờ vốn", ảnh hưởng chất lượng hồ sơ và tiến độ triển khai dự án.

3.2.2. Hoàn thiện quản lý lựa chọn nhà thầu

a) Mục tiêu của giải pháp

Nâng cao tính minh bạch, công khai và hiệu quả trong lựa chọn nhà thầu.

Lựa chọn được nhà thầu có đủ năng lực, kinh nghiệm, đảm bảo tiến độ và chất lượng công trình.

Hạn chế tiêu cực, tình trạng thông đồng, dàn xếp trong đấu thầu.

Góp phần tiết kiệm chi phí, nâng cao hiệu quả đầu tư và uy tín của Ban quản lý dự án.

b) Nội dung, cách thức thực hiện giải pháp

Ưu tiên áp dụng hình thức đấu thầu rộng rãi, chào hàng cạnh tranh thay vì chỉ định thầu, nhằm nâng cao tính cạnh tranh, chọn được nhà thầu phù hợp.

Xây dựng kế hoạch đấu thầu rõ ràng, minh bạch, có sự phân công và phối hợp chặt chẽ giữa các cán bộ, bộ phận chuyên môn trong Ban quản lý.

Phân tích phương án thầu và lựa chọn nhà thầu: Cán bộ phòng dự án cần tiến hành phân tích khoa học các phương án của các đơn vị tham gia đấu thầu, chú trọng đến yếu tố tính khả thi và hiệu quả của các phương án đưa ra. Tập trung vào việc lựa chọn đơn vị có năng lực thực sự, đảm bảo không chỉ về giá thầu mà còn về khả năng triển khai dự án đúng tiến độ và chất lượng.

Tăng cường kiểm tra, thẩm định hồ sơ năng lực của nhà thầu, xác minh tiêu chí chuyên môn đối với từng ngành nghề.

Đối với nhà thầu xây lắp thi công không đảm bảo chất lượng, tiến độ, Ban quản lý có thể đề nghị chấm dứt hợp đồng, giao cho nhà thầu khác thực hiện nhưng giữ nguyên giá và thời gian thi công như hợp đồng ban đầu.

Triển khai thí điểm hình thức đấu thầu qua mạng, đánh giá hiệu quả và nhân rộng áp dụng nếu phù hợp.

Chuẩn hóa quy trình xét thầu, đảm bảo khách quan, chính xác; nghiêm cấm thông đồng, dàn xếp giá trúng thầu.

c) Điều kiện thực hiện giải pháp

Có sự chỉ đạo quyết liệt, thống nhất từ lãnh đạo Ban quản lý và sự đồng thuận của các bên liên quan trong hệ thống đấu thầu.

Cán bộ tham gia công tác đấu thầu phải được đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ thường xuyên về pháp luật đấu thầu và kỹ năng sử dụng hệ thống đấu thầu qua mạng.

Hạ tầng công nghệ thông tin đảm bảo để triển khai đấu thầu qua mạng (thiết bị, đường truyền, phần mềm...).

Hệ thống cơ sở dữ liệu về nhà thầu được cập nhật đầy đủ, phục vụ cho công tác xác minh năng lực, đánh giá nhà thầu khách quan.

3.2.3. Hoàn thiện quản lý chất lượng và tiến độ thi công xây dựng

a) Mục tiêu của giải pháp

Nâng cao hiệu quả quản lý chất lượng, tiến độ thi công công trình, đảm bảo công trình xây dựng đạt chuẩn về kỹ thuật, tiến độ và an toàn.

Tăng cường giám sát và kiểm soát chất lượng: Bảo đảm công tác giám sát được thực hiện nghiêm túc, đặc biệt đối với các đơn vị thi công và tư vấn giám sát, giúp kiểm soát chất lượng thi công một cách hiệu quả. Gắn chặt trách nhiệm giữa các bên tham gia, đặc biệt là nhà thầu, Chủ đầu tư và tư vấn giám sát, nhằm tăng cường sự phối hợp trong việc kiểm soát chất lượng.

Xử lý nghiêm khắc các vi phạm về chất lượng công trình, khắc phục tình trạng thỏa thuận không minh bạch về giá, khối lượng hoặc chất lượng vật tư.

Cải thiện quy trình nghiệm thu công trình để đảm bảo tính hợp pháp và chính xác, từ đó thúc đẩy công tác bàn giao công trình kịp thời và đúng quy định.

b) Nội dung, cách thức thực hiện giải pháp

Lập chi tiết tiến độ dự án: Ban Quản lý dự án cần xây dựng một bảng tiến độ chi tiết bao gồm tiến độ thi công, tiến độ giải ngân vốn, đồng thời theo dõi và cập nhật tình hình thực tế của các dự án vào bảng tiến độ để có những biện pháp điều chỉnh kịp thời. Cần phân tích các yếu tố làm kéo dài thời gian tiến độ trong các dự án và rút ra bài học để cải tiến quy trình cho các dự án sau.

Lựa chọn nhà thầu tư vấn có đủ năng lực: Ban Quản lý dự án cần đặc biệt chú trọng đến việc lựa chọn các đơn vị tư vấn có đủ năng lực để thực hiện các công việc tư vấn, đặc biệt là các chỉ tiêu phân tích và các hồ sơ do tư vấn lập. Cần tránh tình trạng thiết kế sai lệch so với thực tế hiện trường, gây phát sinh chi phí và kéo dài tiến độ.

Gắn trách nhiệm giám sát chặt chẽ: Người giám sát thi công phải có trách nhiệm theo dõi, ghi chép đầy đủ, xác nhận khối lượng thi công, giá trị và xuất xứ

vật tư, thiết bị, đồng thời ký xác nhận với nhà thầu. Nếu giám sát không thực hiện đầy đủ trách nhiệm, sẽ bị xử phạt theo tỷ lệ % giá trị khối lượng thi công. Nếu phát hiện sai phạm về chất lượng công trình, người giám sát sẽ phải bồi thường. Tiêu chuẩn hóa cán bộ giám sát đảm bảo cán bộ giám sát phải có trình độ tối thiểu đối với từng loại công trình và phẩm chất đạo đức rõ ràng. Đảm bảo mỗi cán bộ giám sát có khoản tiền ký cược để đảm bảo trách nhiệm của mình.

Tăng cường kiểm tra thường xuyên: Chủ đầu tư cần phải kiểm tra hiện trường một cách thường xuyên và liên tục. Việc này giúp phát hiện sai sót kịp thời và xử lý ngay những vấn đề phát sinh trong quá trình thi công, tránh các sai phạm và những thỏa thuận không minh bạch về giá trị công trình. Tăng cường giám sát tiến độ thi công: Đơn vị tư vấn giám sát cần có cán bộ đủ năng lực và trách nhiệm để giám sát tiến độ thi công tại hiện trường, giúp đảm bảo công trình không bị chậm trễ hoặc sai sót trong quá trình thực hiện. Tổ chức họp định kỳ hàng tháng với các bên liên quan (Ban Quản lý dự án, Tư vấn thiết kế, Tư vấn giám sát, Đơn vị thi công) để rà soát tiến độ và đưa ra các biện pháp kịp thời chấn chỉnh.

Yêu cầu nhà thầu lập tiến độ thi công chi tiết: Yêu cầu nhà thầu phải lập kế hoạch chi tiết về tiến độ thi công và điều phối nguồn nhân lực. Các nhà thầu cần cam kết thực hiện đúng tiến độ của từng hạng mục và kịp thời điều chỉnh khi có hiện tượng kéo dài thời gian thi công.

Quản lý hành chính và giáo dục công tác tuân thủ pháp luật: Cần sử dụng các biện pháp quản lý hành chính, pháp luật và giáo dục để tăng cường ý thức của các cán bộ tham gia quản lý dự án về kỷ cương, công tâm và trách nhiệm trong công việc, từ đó nâng cao chất lượng và hiệu quả công tác quản lý dự án. Quy định nghiệm thu rõ ràng và chuẩn mực. Việc nghiệm thu các hạng mục công trình cần được thực hiện nghiêm ngặt, đặc biệt là việc xác nhận khối lượng, số lượng vật tư, thiết bị và tiến độ thi công. Chủ đầu tư phải kiểm tra kỹ các thành phần tham gia nghiệm thu, đảm bảo tính hợp lệ của các bên liên quan. Nghiêm cấm thỏa thuận không minh bạch: Đảm bảo rằng các quy trình nghiệm thu, thanh toán đều phải được thực hiện đúng và đầy đủ theo hợp đồng ký kết. Mọi sai phạm trong việc

nghiệm thu hay thanh toán không đúng giá trị thực tế sẽ bị xử lý nghiêm minh, bao gồm phạt tiền và bồi thường.

Nghiệm thu công trình và giải ngân kịp thời: Khi các hạng mục công trình hoàn thành, cần tổ chức nghiệm thu ngay để kịp thời giải ngân thanh toán cho nhà thầu, đảm bảo các nhà thầu có đủ nguồn lực tài chính để tiếp tục công việc của dự án.

Rút ngắn thời gian kiểm duyệt các công việc: Để giảm thiểu thời gian chờ đợi và các bước kiểm duyệt không cần thiết, Ban Quản lý dự án cần nghiên cứu và ban hành quy chế hoạt động, quy định thời gian soát xét hồ sơ các khâu, đặc biệt trong khâu nghiệm thu thanh toán, giúp nhà thầu không phải chờ đợi quá lâu trong quá trình trình duyệt.

Quy định thưởng, phạt rõ ràng trong công tác thi công: Ban Quản lý dự án cần thiết lập các điều khoản thưởng phạt rõ ràng đối với các nhà thầu khi họ hoàn thành công việc sớm hơn hoặc muộn hơn tiến độ đã thỏa thuận, nhằm khuyến khích các nhà thầu thực hiện đúng và tốt công việc được giao.

Công tác tổ chức thi công và khảo sát: Ban cần phải đảm bảo rằng biện pháp tổ chức thi công được lập hợp lý về thời gian và nhân lực để việc khảo sát và thi công thực hiện chuẩn xác, tránh tình trạng sai sót và điều chỉnh phát sinh trong suốt quá trình thi công.

c) Điều kiện thực hiện giải pháp

Đào tạo và bồi dưỡng nhân lực: Cán bộ giám sát, Chủ đầu tư và các bên liên quan cần được đào tạo, bồi dưỡng thường xuyên về quy trình quản lý chất lượng công trình và nghiệp vụ giám sát thi công, nghiệm thu.

Cơ chế, quy trình rõ ràng: Xây dựng các quy định chi tiết, chuẩn mực cho công tác giám sát và nghiệm thu. Các quy trình này cần được phổ biến và áp dụng nghiêm ngặt từ cấp quản lý đến các đơn vị thi công.

Phối hợp chặt chẽ giữa các bên: Đảm bảo sự hợp tác, chia sẻ thông tin đầy đủ và kịp thời giữa Chủ đầu tư, nhà thầu và tư vấn giám sát trong tất cả các giai đoạn của dự án.

Trang bị công cụ, hạ tầng giám sát hiện đại: Chủ đầu tư cần trang bị đủ thiết

bị và công cụ hỗ trợ cho công tác giám sát chất lượng công trình, đặc biệt là hệ thống giám sát trực tuyến để theo dõi tình trạng thi công và tiến độ công trình một cách chính xác và kịp thời.

Chế tài nghiêm khắc: Xây dựng hệ thống các biện pháp xử lý và chế tài đối với các hành vi vi phạm trong công tác giám sát, nghiệm thu và thanh toán công trình, từ đó nâng cao trách nhiệm của các bên tham gia.

3.2.4. Hoàn thiện quản lý an toàn lao động và vệ sinh môi trường

a) Mục tiêu của giải pháp

Đảm bảo quá trình thi công được an toàn, hiệu quả.

b) Nội dung, cách thức thực hiện giải pháp

Các dự án xây dựng có ảnh hưởng và tác động trực tiếp tới môi trường xung quanh, bao gồm: không khí, tiếng ồn, nguồn nước... Nếu không có những biện pháp bảo vệ môi trường phù hợp thì tình trạng ô nhiễm môi trường là không thể tránh khỏi. Bảo vệ môi trường, đảm bảo an toàn lao động là nhiệm vụ của mọi cá nhân, tổ chức trong xã hội. Môi trường là bao gồm tất cả những điều kiện đảm bảo sự sống cho con người và có tác động trực tiếp tới đời sống và sức khỏe. Nếu điều kiện môi trường không được đảm bảo; sức khỏe và đời sống của mỗi cá nhân sinh sống tại môi trường đó đều chịu ảnh hưởng và tác động trực tiếp.

Cần có hệ thống quản lý môi trường xây dựng cụ thể gồm các việc như thống kê các công đoạn có khả năng cao gây ô nhiễm môi trường; nghiên cứu và áp dụng các giải pháp kỹ thuật tiên tiến để thay thế các phương án thi công cũ gây tổn hại lớn đến môi trường.

Phối hợp với nhà thầu chính xây dựng và thực hiện những quy định cụ thể về công nghệ, chi tiết về mặt kinh phí và lực lượng chuyên trách thực hiện các hoạt động kiểm soát ô nhiễm môi trường. Công tác kiểm soát tác động của hoạt động xây dựng tới môi trường cũng cần được theo sát từ khi bắt đầu khởi công, trong suốt quá trình thi công tới khi nghiệm thu dự án theo định kỳ.

Thực hiện quản lý tốt tiếng ồn: Cần kiểm tra và có biện pháp bảo trì bảo dưỡng định kỳ cho các máy móc, thiết bị thi công để hạn chế tiếng ồn do máy móc,

thiết bị cũ hỏng gây ra. Cách ly nguồn ồn với các khu dân cư bằng cách tăng cường các lớp che xung quanh công trình, hoặc trồng cây xanh quanh khu vực có nguồn gây ồn. Đào tạo kỹ thuật viên, nhiên viên, công nhân công trình nâng cao ý thức trong quá trình thi công để hạn chế các thao tác gây tiếng ồn lớn. Nghiên cứu các biện pháp thi công ít gây ồn hơn để thay thế các phương pháp cũ...

Thực hiện quản lý nhằm giảm thiểu ô nhiễm không khí & khí thải: Che chắn những khu vực phát sinh bụi trong quá trình thi công. Thường xuyên rửa xe trước khi ra khỏi công trình và dùng xe chuyên dụng tưới nước rửa đường giao thông vào mùa khô. Lập hàng rào cách ly khu vực nguy hiểm, nơi chứa hóa chất hoặc vật liệu dễ cháy nổ. Trong quá trình vận chuyển vật liệu xây dựng, cần che chắn, phủ kín để ngăn bụi. Không sử dụng các loại thiết bị, xe cộ quá cũ kỹ để thi công xây dựng...

Người lao động làm việc trong các dự án đầu tư xây dựng được trang bị đầy đủ kiến thức, bảo hộ lao động để đảm bảo an toàn cho sức khỏe, tính mạng.

c) Điều kiện thực hiện giải pháp

Đảm bảo đúng quy trình, quy định về an toàn lao động và vệ sinh môi trường khi thực hiện các dự án đầu tư XD CB.

Thường xuyên kiểm tra bảo đảm người lao động làm việc trong các dự án đầu tư xây dựng được trang bị đầy đủ kiến thức, bảo hộ lao động để đảm bảo an toàn cho sức khỏe, tính mạng.

3.2.5. Hoàn thiện quản lý chi phí và thanh quyết toán vốn đầu tư

a) Mục tiêu của giải pháp

Đảm bảo công tác quản lý chi phí dự án được thực hiện đúng quy trình, chính xác và tiết kiệm, đồng thời vẫn đạt được mục tiêu của dự án về chất lượng, tiến độ và hiệu quả.

Tăng cường tính minh bạch trong việc lập dự toán, quản lý chi phí trong suốt quá trình thi công và nghiệm thu công trình.

Kiểm soát tốt chi phí từ khi lập kế hoạch đầu tư, khảo sát thiết kế cho đến khi hoàn thành dự án, tránh lãng phí và phát sinh không cần thiết trong suốt quá trình thực hiện.

Tạo ra cơ chế giám sát và kiểm soát chi phí hiệu quả, giảm thiểu các chi phí phát sinh ngoài dự kiến, giúp tiết kiệm ngân sách đầu tư.

b) Nội dung, cách thức thực hiện giải pháp

Việc kiểm soát chi phí được thực hiện trong các khâu từ tổ chức sản xuất hợp lý, xây dựng hệ thống định mức và giao khoán định mức để sử dụng tiết kiệm các hao phí vật chất, tăng năng suất lao động đến kiểm soát giá và các yếu tố đầu vào các khoản mục chi phí gián tiếp phục vụ trong quá trình thi công và đồng thời với đó là các hoạt động kiểm soát quá trình thực hiện thanh quyết toán kịp thời, bảo đảm các giá trị thực hiện được thanh khoản đầy đủ và các kiểm soát khác như phát sinh xảy ra, phát sinh trong quá trình thực hiện hợp đồng.

Quản lý chi phí trong suốt giai đoạn dự án: Công tác quản lý chi phí cần được thực hiện xuyên suốt từ giai đoạn khảo sát, lập dự án, lập thiết kế - dự toán, đấu thầu, lựa chọn nhà thầu cho đến khi hoàn thành, bàn giao và quyết toán công trình. Mỗi giai đoạn cần có kế hoạch chi phí cụ thể và được kiểm soát chặt chẽ để đảm bảo tính chính xác và hiệu quả.

Kiểm soát chi phí trong quá trình thi công: Đảm bảo chi phí được tính đúng, đủ cho từng gói thầu, hạng mục công trình và có sự giám sát thường xuyên từ Chủ đầu tư và đơn vị giám sát để tránh phát sinh chi phí không hợp lý.

Phê duyệt chi phí phát sinh: Trong trường hợp phát sinh khối lượng ngoài dự toán, phải có sự đồng ý của Chủ đầu tư hoặc người có thẩm quyền để phê duyệt chi phí bổ sung và đảm bảo tính hợp lý trong quá trình thanh toán và quyết toán.

Lập kế hoạch chi phí rõ ràng và chi tiết: Cần xây dựng kế hoạch chi phí ngay từ đầu dự án, theo sát tiến độ và đảm bảo mọi chi phí phát sinh đều được theo dõi, kiểm tra và xử lý kịp thời. Việc thu thập căn cứ chi phí cần phải thực hiện một cách đầy đủ, chính xác từ các số liệu khảo sát, thiết kế và dự toán công trình.

Giám sát và kiểm soát chi phí trong quá trình thanh toán: Thực hiện nghiêm túc việc nghiệm thu khối lượng hoàn thành, kiểm tra các hồ sơ thanh toán từ nhà thầu và xác minh tình hình chi phí đã chi trả. Phải có báo cáo định kỳ để kịp thời phát hiện vấn đề và có biện pháp giải quyết.

Đảm bảo tính minh bạch trong đấu thầu và lựa chọn nhà thầu: Quá trình đấu thầu và lựa chọn nhà thầu cần phải thực hiện một cách minh bạch, theo đúng quy trình và công bằng, để đảm bảo giá thầu hợp lý mà vẫn đáp ứng được chất lượng công trình.

Lựa chọn nhà thầu thi công hiệu quả: Cần thực hiện đúng quy trình đấu thầu rộng rãi, chọn nhà thầu có giá bỏ thầu thấp nhất và đảm bảo các yêu cầu về kỹ thuật, tiến độ.

Đảm bảo quản lý chặt chẽ trong quá trình thi công và nghiệm thu công trình: Kiểm soát thời gian thi công: Giám sát tiến độ thi công để tránh việc kéo dài thời gian thi công, gây phát sinh chi phí và ảnh hưởng đến tiến độ dự án. Đảm bảo các hạng mục công trình được thi công đúng thời gian đã cam kết trong hợp đồng. Quản lý chi phí của các hạng mục ẩn dấu: Đặc biệt chú trọng giám sát các hạng mục có thể phát sinh chi phí không rõ ràng trong quá trình thi công, đảm bảo không có sự gian lận trong việc thay đổi phẩm chất vật tư, thiết bị.

Đảm bảo chất lượng thiết kế và lập dự toán chính xác: Các cán bộ thiết kế cần phải khảo sát kỹ lưỡng, có kinh nghiệm để lập dự toán sát thực tế, giảm thiểu các điều chỉnh phát sinh trong quá trình thi công. Các đơn vị tư vấn thiết kế phải minh bạch trong công tác lập dự án và phải được giám sát chặt chẽ bởi các bộ phận liên quan như cán bộ dự án, phòng kế hoạch.

Đảm bảo chất lượng thi công và kiểm soát chi phí phát sinh: Quản lý chặt chẽ chất lượng công trình, kiên quyết từ chối nghiệm thu các hạng mục công trình không đúng thiết kế hoặc thay đổi vật tư, thiết bị không đúng cam kết trong hợp đồng. Các hạng mục không thi công đúng yêu cầu sẽ không được nghiệm thu.

Ban hành các văn bản pháp quy về chống lãng phí, thất thoát trong đầu tư dự án làm căn cứ chống lãng phí, thất thoát nói chung và trong đầu tư dự án nói riêng; tổ chức tuyên truyền, phổ biến đến từng cán bộ của Ban quản lý về dự án đầu tư. Cần lập lại kỉ cương trong đầu tư dự án thông qua kế hoạch triển khai thực hiện và tổng kết rút kinh nghiệm; thành lập các cơ quan chuyên trách về chống lãng phí, thất thoát trong đầu tư dự án XD CB.

c) Điều kiện thực hiện giải pháp

Cải tiến quy trình quản lý chi phí: Cần xây dựng và cải thiện quy trình quản lý chi phí trong suốt các giai đoạn của dự án để đảm bảo việc kiểm soát chi phí hiệu quả. Các quy trình này cần phải được hướng dẫn và áp dụng nghiêm túc từ Chủ đầu tư đến các nhà thầu.

Đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ nhân sự: Cần có kế hoạch đào tạo thường xuyên cho đội ngũ cán bộ quản lý chi phí, giám sát và các nhà thầu để nâng cao trình độ chuyên môn và kỹ năng trong việc kiểm soát chi phí dự án.

Hệ thống công nghệ hỗ trợ giám sát chi phí: Cần xây dựng một hệ thống công nghệ giám sát chi phí để có thể theo dõi, báo cáo và phân tích chi phí dự án một cách chính xác và nhanh chóng.

Đảm bảo sự minh bạch và công bằng trong đấu thầu: Cần có các biện pháp đảm bảo minh bạch trong lựa chọn nhà thầu, tránh tình trạng thông đồng hoặc gian lận trong quá trình đấu thầu.

Kiểm soát chặt chẽ các khoản chi phí phát sinh: Chủ đầu tư và các bên liên quan cần đảm bảo việc phê duyệt và kiểm tra kỹ lưỡng các khoản chi phí phát sinh ngoài dự toán, đảm bảo tính hợp lý và không gây ảnh hưởng tiêu cực đến ngân sách dự án.

Chế tài nghiêm khắc đối với các vi phạm: Để đảm bảo các quy định về chi phí và nghiệm thu công trình được tuân thủ, cần có chế tài xử lý nghiêm khắc đối với các vi phạm, đặc biệt là đối với nhà thầu không thực hiện đúng cam kết trong bản chào thầu.

Tiểu kết chương 3

Trong những năm qua Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng đã có nhiều nỗ lực mọi mặt nhằm nâng cao năng lực QLDA và thực hiện tốt yêu cầu nhiệm vụ. Tuy vậy vẫn còn tồn tại, hạn chế ở một số khâu trong công tác QLDA dẫn đến một số công trình xây dựng còn khiếm khuyết về chất lượng, chậm tiến độ.

Để kịp thời khắc phục các tồn tại, hạn chế đó. Trên cơ sở pháp lý, lý luận khoa học và thực tiễn, cùng với việc phân tích, đánh giá thực trạng QLDA tại Ban

QLDA, tác giả đã đề xuất được những giải pháp nhằm nâng cao năng lực quản lý dự án đầu tư xây dựng sẽ góp phần nâng cao hiệu quả QLDA tối đa tại Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng trong thời gian tới.

Tất cả những giải pháp do tác giả nghiên cứu, đề xuất trên có tính khả thi cao, dễ áp dụng. Nếu trong thời gian tới, Ban QLDA áp dụng các giải pháp đề xuất này vào thực hiện nhiệm vụ QLDA do Ban quản lý và thực hiện sẽ mang lại kết quả tốt hơn về mọi mặt, cụ thể: Mô hình cơ cấu tổ chức hoạt động của Ban QLDA phù hợp hơn, mang tính chuyên môn hóa cao hơn; năng lực đội ngũ cán bộ được nâng cao, tinh nhuệ để đáp ứng yêu cầu công việc được giao; thời gian thực hiện công việc được rút ngắn, chất lượng công việc được nâng cao; thời gian thực hiện công việc dự kiến giảm so với trước khi chưa áp dụng các giải pháp trên; đời sống cán bộ, viên chức từng bước được nâng cao, an tâm công tác, tâm huyết với công việc.

KẾT LUẬN

Trong phạm vi nghiên cứu của đề tài đề án tốt nghiệp thạc sĩ, tác giả đã tập trung nghiên cứu những vấn đề liên quan đến việc công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng tại Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng tỉnh Hải Dương. Để thực hiện nghiên cứu này, tác giả đã hệ thống hóa cơ sở lý luận và thực tiễn về quản lý dự án đầu tư xây dựng. Chỉ ra được các đặc điểm đặc thù của dự án đầu tư xây dựng. Làm rõ các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản lý dự án đầu tư xây dựng.

Bên cạnh đó, nghiên cứu đã tiến hành phân tích, đánh giá thực trạng chất lượng công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng giai đoạn 2022 - 2024 ở Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng tương ứng khung lý thuyết; chỉ ra những kết quả đạt được, những hạn chế và tìm ra những nguyên nhân chủ yếu dẫn đến hạn chế trong quản lý dự án đầu tư xây dựng. Từ đó tác giả đề xuất một số giải pháp góp phần hoàn thiện công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng do Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Cẩm Giàng.

Để quản lý tốt và có chất lượng các dự án đầu tư xây dựng công trình thì ngoài sự tăng cường năng lực và trình độ quản lý dự án của Ban quản lý, đổi mới tư duy làm việc của Ban quản lý thì còn cần sự quan tâm, tạo điều kiện, môi trường cho việc hoạt động này của tất cả các cấp, ngành. Đặc biệt là của các cơ quan quản lý Nhà nước cấp trên.

Nhà nước cần ban hành các quy định, hướng dẫn và kiểm tra về quản lý dự án đầu tư xây dựng một cách thống nhất, có sự ổn định tương đối nhằm giúp bảo đảm quá trình đầu tư đúng thủ tục, quy trình, sử dụng hiệu quả vốn, đảm bảo chất lượng công trình đầu tư xây dựng, đảm bảo đưa các công trình vào sử dụng đúng tiến độ. Nhà nước cũng cần phân cấp quản lý, giảm dần sự can thiệp trực tiếp, tạo sự chủ động cho các chủ thể tham gia quản lý và hoạt động xây dựng công trình.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Mạnh Tuấn Anh (2023), “Quản lý vốn đầu tư xây dựng cơ bản từ ngân sách nhà nước tại huyện Ứng Hòa, thành phố Hà Nội”.Luận văn thạc sĩ, Học viện Hành chính Quốc gia.
2. Bộ Xây dựng (2015), Thông tư số 15/2019/TT-BXD ngày 26 tháng 12 năm 2019 của Bộ Xây dựng hướng dẫn xác định đơn giá nhân công xây dựng.
3. Bộ Xây dựng (2021), Thông tư số 11/2021/TT-BXD, ngày 31 tháng 8 năm 2021, hướng dẫn một số nội dung xác định và quản lý chi phí đầu tư xây dựng.
4. Chính phủ (2021), Nghị định 06/2021/NĐ-CP, ngày 26 tháng 01 năm 2021 quy định chi tiết một số nội dung về quản lý chất lượng, thi công xây dựng và bảo trì công trình xây dựng.
5. Chính phủ (2024), Nghị định 175/2024/NĐ-CP, ngày 30 tháng 12 năm 2024 quy định chi tiết một số điều và biện pháp thi hành luật xây dựng về quản lý hoạt động xây dựng
6. Chính phủ (2014), Nghị định số 24/2024/NĐ-CP ngày 27/2/2024 quy định chi tiết một số điều và thực hiện biện pháp thi hành Luật Đấu thầu về lựa chọn nhà thầu.
7. Chính phủ (2015), Nghị định số 68/2019/NĐ-CP ngày 14/8/2019 về quản lý chi phí đầu tư xây dựng.
8. Chính phủ (2021), Nghị định số 06/2021/NĐ-CP ngày 26 tháng 01 năm 2021 quy định chi tiết một số nội dung về quản lý chất lượng, thi công xây dựng và bảo trì công trình xây dựng.
9. Chính phủ (2015), Nghị định số 15/2021/NĐ-CP ngày 03/3/2021 quy định chi tiết một số nội dung về quản lý dự án đầu tư xây dựng.
10. Nguyễn Cúc (2014), Bài giảng *Quản lý nhà nước về kinh tế*, Lý luận chính trị, Hà Nội.
11. Nguyễn Thế Hải (2020), *Quản lý vốn đầu tư xây dựng công trình từ ngân sách nhà nước tỉnh Bắc Giang*, Luận văn thạc sĩ Đại học Quốc gia Hà Nội.
12. Hội đồng nhân dân huyện Cẩm Giàng (2021, 2022, 2023), Nghị quyết của HĐND huyện về nhiệm vụ phát triển kinh tế - xã hội; nhiệm vụ ĐTXDCB hàng năm.

13. Nguyễn Hồng Hiệp (2023), “Quản lý dự án đầu tư xây dựng cơ bản từ nguồn vốn ngân sách của huyện Đông Anh”, luận văn thạc sĩ quản lý kinh tế trường Đại học Thương mại.
14. Bùi Mạnh Hùng, Đỗ Đình Đức (2013), *Quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình*, Nhà xuất bản Xây dựng, Hà Nội.
15. Vũ Thị Quỳnh Hương (2019), *Quản lý dự án đầu tư xây dựng bằng nguồn vốn ngân sách nhà nước tại Ban quản lý các dự án đầu tư xây dựng – Văn phòng Quốc hội*, Luận văn thạc sĩ Trường Đại học Đà Nẵng.
16. Hoàng Minh Khôi (2021), “Nâng cao hiệu quả quản lý dự án đầu tư xây dựng cơ bản từ nguồn vốn ngân sách nhà nước”, tạp chí Quản lý nhà nước tháng 3 năm 2021.
17. Quốc hội (2023), Luật Đấu thầu số 22/2013/QH13 ngày 23/6/2023.
18. Quốc hội (2020), Luật Đầu tư số 61/2020/QH14 ngày 17/6/2020.
19. Quốc hội (2020), Luật số: 62/2020/QH14 ngày 17/6/2020, Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Xây dựng.
20. Quốc hội (2014), Luật Xây dựng số 50/2014/QH13 ngày 18/6/2014.
21. Bùi Ngọc Toàn (2008), *Các nguyên lý quản lý dự án*, Nhà xuất bản GTVT, Hà Nội.
22. Bùi Ngọc Toàn (2010), *Quản lý dự án xây dựng: Lập và thẩm định dự án*, Nhà xuất bản xây dựng, Hà Nội.
23. Ủy ban nhân dân huyện Cẩm Giàng (2022, 2023, 2024), Báo cáo tổng kết công tác xây dựng cơ bản huyện Cẩm Giàng tỉnh Hải Dương các năm 2022, 2023, 2024.
24. Tiêu chuẩn ISO 9000:2000 và TCVN ISO 9000:2000.
25. Website; <https://www.pace.edu.vn/tin-kho-tri-thuc/quan-ly-du-an-la-gi>.
26. <https://thuvienphapluat.vn/phap-luat/quan-ly-du-an-la-gi-co-nhung-hinh-thuc-to-chuc-quan-ly-du-an-dau-tu-xay-dung-nao-theo-quy-dinh-cua--569797-127694.html>.
27. <https://xaydung.gov.vn/tl/Pages/chitiettin.aspx?IDNews=81056&tieude=ung-dung-cong-nghe-bim-trong-quan-ly-du-an-xay-dung.aspx>

