

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

VŨ THANH XUÂN

HOÀN THIỆN CÔNG TÁC
QUẢN LÝ DỰ ÁN TẠI BAN QLDA ĐTXD
HUYỆN TRIỆU SƠN, TỈNH THANH HÓA

Chuyên ngành: Kinh tế đầu tư
Mã ngành: 8310104

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ
NGÀNH KINH TẾ ĐẦU TƯ

Người hướng dẫn khoa học: TS Phan Thị Thu Hiền

Hà Nội, 2024

LỜI CAM ĐOAN

Tác giả xin cam đoan đây là đề án được nghiên cứu độc lập của riêng tác giả. 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 tự thực hiện và không vi phạm yêu cầu về sự trung thực trong học thuật.

Tác giả xin hoàn toàn chịu trách nhiệm về đề án này.

Hà Nội, tháng năm 2024

Học viên

Vũ Thanh Xuân

LỜI CẢM ƠN

Sau quá trình theo tập chương trình Thạc sỹ chuyên ngành Kinh tế đầu tư tại Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, tác giả đã hoàn thành học phần và hoàn thiện đề án “Hoàn thiện công tác Quản lý dự án tại Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn, tỉnh Thanh Hóa”.

Tác giả xin gửi lời cảm ơn đối với TS. Phan Thị Thu Hiền và các giảng viên đã tận tình hướng dẫn và truyền đạt những kiến thức để tác giả hoàn thiện đề án.

Tác giả cũng xin cảm ơn đến Lãnh đạo, cán bộ, viên chức người lao động tại Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn đã giúp tôi thu thập thông tin, tài liệu.

Trân trọng cảm ơn!

Học viên

Vũ Thanh Xuân

MỤC LỤC

DANH MỤC NHỮNG TỪ VIẾT TẮT.....	vi
DANH MỤC CÁC BẢNG.....	VII
PHẦN MỞ ĐẦU	1
1.1. Tính cấp thiết của đề tài	1
1.2. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu.....	2
1.2.1. Mục tiêu đề án.....	2
1.2.2. Nhiệm vụ đề án	2
1.3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	2
1.3.1. Đối tượng nghiên cứu:	2
1.3.2. Phạm vi nghiên cứu.....	2
1.4. Phương pháp nghiên cứu	2
1.4.1. Phương pháp thu thập dữ liệu	2
1.4.2. Phương pháp phân tích dữ liệu	3
1.5. Kết cấu của đề án.....	3
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG TẠI BAN QLDA ĐTXD CẤP HUYỆN	5
1.1. Cơ sở lý luận về dự án đầu tư xây dựng và công tác quản lý dự án	5
1.1.1. Dự án đầu tư xây dựng.....	5
1.1.2. Quản lý dự án đầu tư xây dựng.....	5
1.2. Cơ sở lý luận về QLDA ĐTXD tại Ban QLDA ĐTXD huyện.....	6
1.2.1. Chức năng quản lý dự án ĐTXD	6
1.2.2. Nội dung quản lý dự án đầu tư.....	6
1.3. Mô hình và công cụ quản lý dự án tại Ban QLDA ĐTXD cấp huyện	8
1.3.1. Mô hình quản lý dự án	8
1.3.2. Công cụ quản lý dự án	8
1.4. Các chỉ tiêu đánh giá công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng tại Ban QLDA ĐTXD huyện.....	9
1.4.1. Chỉ tiêu đánh giá năng lực quản lý dự án.....	9
1.4.2. Chỉ tiêu đánh giá công tác quản lý dự án.....	9
1.5. Các nhân tố ảnh hưởng tới công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng tại Ban Quản lý dự án ở một địa phương	10
1.5.1. Các nhân tố chủ quan	10
1.5.2. Các nhân tố khách quan	11
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG TẠI BAN QLDA ĐTXD HUYỆN TRIỆU SƠN GIAI ĐOẠN 2021-2023.	13

2.1. Khát quát về Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn.....	13
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Ban	13
2.1.2. Cơ cấu tổ chức và chức năng nhiệm vụ của Ban	13
2.1.3. Năng lực quản lý dự án của Ban giai đoạn 2021-2023	15
2.2. Tổng quan về công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng tại Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn giai đoạn 2021- 2023.....	19
2.2.1. Đặc điểm các dự án tại Ban giai đoạn 2021-2023	19
2.2.2. Cơ sở pháp lý về công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng tại Ban.....	23
2.2.3. Quy trình quản lý dự án tại Ban	24
2.2.4. Mô hình quản lý và các bên liên quan tới công tác quản lý dự án tại Ban	26
2.2.5. Các công cụ quản lý dự án đầu tư xây dựng tại Ban QLDA huyện Triệu Sơn	27
2.3. Nội dung quản lý dự án tại Ban	28
2.3.1. Thực trạng công tác quản lý dự án ĐTXD theo chu kỳ tại Ban	28
2.3.2. Thực trạng công tác quản lý dự án ĐTXD theo lĩnh vực tại Ban	33
2.4. Ví dụ minh họa về công tác quản lý dự án tại Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn	45
2.5. Đánh giá công tác quản lý dự án tại Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn giai đoạn 2021-2023.....	50
2.5.1. Những kết quả đạt được	50
2.5.2. Một số hạn chế và nguyên nhân.....	53
CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN LÝ DỰ ÁN TẠI BAN QLDA ĐTXD HUYỆN TRIỆU SƠN ĐẾN NĂM 2030	58
3.1 Phương hướng phát triển hoạt động của Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn đến năm 2030	58
3.1.1 Phương hướng phát triển và mục tiêu của Ban đến năm 2030	58
3.1.2 Quan điểm hoàn thiện công tác quản lý các dự án đầu tư xây dựng tại Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn.....	58
3.2. Một số giải pháp hoàn thiện công tác Quản lý dự án đầu tư xây dựng tại Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn	58
3.2.1. Tiếp tục hoàn thiện cơ cấu tổ chức của Ban	58
3.2.2. Đầu tư bổ sung cơ sở vật chất	60
3.2.3. Bổ sung các lưu ý trong quy trình quản lý dự án đầu tư.....	60
3.2.4. Đổi mới, cập nhật các công cụ quản lý dự án hiện đại, hiệu quả và tăng cường đào tạo sử dụng thành thạo các công cụ này	61
3.2.5 Hoàn thiện việc quản lý đấu thầu, nâng cao chất lượng nhà thầu, công tác lãnh đạo chỉ đạo trong quản lý đấu thầu	61
3.2.6 Hoàn thiện công tác quản lý dự án thông qua việc khắc phục các sai sót	62

KẾT LUẬN	66
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	67
PHỤ LỤC SỐ 01. DANH MỤC MỘT SỐ DỰ ÁN TIÊU BIỂU TẠI BAN QLDA ĐTXD HUYỆN TRIỆU SƠN	68

DANH MỤC NHỮNG TỪ VIẾT TẮT

Chữ viết tắt	Chữ viết đầy đủ
BCKTKT	Báo cáo KTKT
KSTK	Khảo sát thiết kế
QĐ	Quyết định
QLDA	Quản lý dự án
CBNV	Cán bộ nhân viên
TKKTTC	Thiết kế kỹ thuật thi công
UBND	Ủy ban Nhân dân
XDCB	Xây dựng cơ bản
CĐT	Chủ đầu tư
DAĐT	Dự án đầu tư
ĐTXD	Đầu tư xây dựng
GPMB	GPMB
HSMT	HSMT

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 2.1 Tình hình nguồn nhân lực của Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn giai đoạn 2021-2023.....	15
Bảng 2.2 Tổng hợp chuyên ngành đào tạo của Ban QLDA.....	16
Bảng 2.3 Các loại chứng chỉ của cán bộ tại Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn.....	17
Bảng 2.4 Máy móc, thiết bị văn phòng phục vụ quản lý.....	18
Bảng 2.5 Tổng hợp các dự án BQLDA ĐTXD làm Chủ đầu tư.....	20
Bảng 2.6 Tình hình thực hiện quản lý dự án tại Ban giai đoạn 2021 – 2023.....	20
Bảng 2.7 Tình hình thực hiện quản lý dự án theo quy mô và nguồn vốn tại Ban giai đoạn 2021 - 2023.....	21
Bảng 2.8 Phân loại các dự án ĐTXD tại Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn theo lĩnh vực giai đoạn 2021-2023.....	22
Bảng 2.8 Thống kê các gói thầu giai đoạn 2021-2023.....	32
Bảng 2.9 Một số mốc thời gian trong giai đoạn chuẩn bị dự án và tổ chức đấu thầu tại Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn	34
Bảng 2.10 Các dự án hoàn thành bị chậm tiến độ so với kế hoạch ban đầu giai đoạn 2021-2023.....	36
Bảng 2.11 Tổng hợp các sai sót trong công tác thiết kế và dự toán.....	37
Bảng 2.12 Thống kê số lượng các dự án bị vướng mắc trong quá trình thi công từ năm 2021 – 2023	37
Bảng 2.13 Một số dự án chậm tiến độ do nguyên nhân khách quan.....	38
Bảng 2.14 Thống kê các chi phí chủ yếu phát sinh thêm của BQLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn trong giai đoạn 2021 - 2023	41
Bảng 2.15. Tổng hợp sai sót trong khảo sát xây dựng giai đoạn 2021-2023	42
Bảng 2.16 Công tác xác định rủi ro trong quản lý rủi ro dự án đầu tư xây dựng trong giai đoạn 2021-2023.....	43
Bảng 2.17 Kế hoạch dự án.....	47
Bảng 2.18 Công tác giải ngân vốn đầu tư Công trình nâng cấp, cải tạo tuyến đường giao thông từ TL.515C đi xã Xuân Thọ, huyện Triệu Sơn.....	49
Bảng 2.19 Bảng tổng hợp trình độ nguồn nhân lực giai đoạn 2021-2023	51
Bảng 2.20 Tổng hợp dự án đầu tư do Ban QLDA huyện Triệu Sơn quản lý giai đoạn 2021 -2023.....	51
Bảng 2.21 Tổng hợp hình thức lựa chọn nhà thầu giai đoạn 2021-2023	52
Bảng 2.23 Tổng hợp các dự án hoàn thành và khởi công mới giai đoạn 2021-2023....	53
Bảng 2.24 Tổng hợp các dự án hoàn thành và khởi công mới giai đoạn 2021-2023....	53
Bảng 2.23 Tổng hợp các dự án bị chậm tiến độ giai đoạn 2021-2023.....	54
Bảng 3.1 Dự kiến những thiết bị của Ban QLDA ĐTXD cần đầu tư thay mới	60

DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 1.1 Các giai đoạn thực hiện dự án đầu tư xây dựng.....	5
Hình 2.1 Sơ đồ bộ máy tổ chức của Ban	13
Hình 2.2 Quy trình QLDA của Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn giai đoạn 2021-2023	24
Hình 2.3 Mô hình chủ nhiệm điều hành dự án tại Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn giai đoạn 2021-2023.....	26
Hình 2.4 Các công cụ QLDA tại Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn giai đoạn 2021-2023	27
Hình 2.5 Sơ đồ công tác quản lý dự án giai đoạn chuẩn bị đầu tư	28
Hình 2.6 Các công việc chính giai đoạn chuẩn bị đầu tư tại Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn giai đoạn 2021-2023.....	29
Hình 2.7 Sơ đồ công tác quản lý dự án giai đoạn thực hiện đầu tư.....	30
Hình 2.8 Sơ đồ xây dựng kế hoạch tiến độ dự án theo từng công việc	35
Hình 2.9 Phân loại hồ sơ tại Ban QLDA ĐTXD.....	44
Hình 2.10 Mô hình quản lý dự án đối với dự án Công trình nâng cấp, cải tạo tuyến đường giao thông từ TL515C đi xã Xuân Thọ, huyện Triệu Sơn.....	46

PHẦN MỞ ĐẦU

1.1. Tính cấp thiết của đề tài

Nước ta đang trong giai đoạn phát triển, một trong những nội dung được quan tâm đầu tư phát triển trong giai đoạn này là phát triển đồng bộ cơ sở hạ tầng, đầu tư phát triển, tạo nền tảng cho phát triển kinh tế xã hội. Nhận thức được tầm quan trọng đó, xuyên suốt quá trình phát triển đất nước, Đảng, Nhà nước luôn quan tâm, phát triển đưa ngành xây dựng trở thành một trong những ngành kinh tế mũi nhọn.

Đầu tư xây dựng từ nguồn NSNN chiếm tỷ trọng lớn trong tổng thể toàn ngành xây dựng, tuy nhiên việc quản lý trong hoạt động này vẫn còn một số tồn tại, hạn chế làm giảm hiệu quả đầu tư, gây lãng phí. Vì vậy, quản lý ĐADT đóng vai trò hết sức quan trọng là chìa khoá thành công của dự án. Hiện nay, công tác QLDA đầu tư đã có nhiều đổi mới theo hướng tích cực, ngày càng chuyên nghiệp và có chiều sâu, việc thành lập các Ban QLDA cấp huyện, chuyên môn hoá hoạt động đầu tư trên địa bàn các huyện đã mang lại nhiều hiệu quả tích cực.

Đối với sự phát triển hạ tầng kỹ thuật, kinh tế xã hội của địa phương, vai trò của Ban QLDA ĐTXD là hết sức quan trọng. Nhận định được tầm quan trọng đó, UBND huyện, hội đồng nhân dân huyện Triệu Sơn đã có định hướng xây dựng và hoàn thiện Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn. Với nhiệm vụ được giao là thay mặt UBND huyện quản lý dự án trên địa bàn. Trải qua nhiều xây dựng và phát triển, công tác QLDA của Ban phần nào đã đạt được những nhiều thành tựu, cụ thể như: hoàn thiện tương đối hạ tầng quy hoạch giao thông, đô thị; các công trình thuỷ lợi, nông nghiệp được từng bước hoàn thiện và sửa chữa, cải tạo kịp thời; hệ thống giáo dục, y tế được nâng cấp đáp ứng cơ bản nhu cầu của người dân,...

Bên cạnh những mặt đạt được, Báo cáo kết quả tình hình thực hiện công tác đầu tư công giai đoạn 2021 - 2023 đã chỉ ra một số tồn tại, hạn chế, đặc biệt có những tồn tại do các nhóm nguyên nhân chủ quan, như trong công tác lãnh đạo chỉ đạo, công tác triển khai dự án, thanh quyết toán... Từ những lý do trên tôi đã chọn chuyên đề “Hoàn thiện công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng tại Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn” với mong muốn đưa ra một số giải pháp khả thi góp phần nâng cao hiệu quả công tác QLDA.

1.2. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu

1.2.1. Mục tiêu đề án

Đề xuất một số giải pháp để hoàn thiện, nâng cao năng lực, chất lượng QLDA tại Ban QLDA huyện Triệu Sơn.

1.2.2. Nhiệm vụ đề án

- Chỉ ra mục tiêu, nhiệm vụ trọng tâm của Ban trong đến năm 2030.
- Đề xuất một số giải pháp hoàn thiện công tác QLDA tới năm 2030.

1.3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

1.3.1. Đối tượng nghiên cứu:

Công tác QLDA tại Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn, tỉnh Thanh Hoá.

1.3.2. Phạm vi nghiên cứu

- Về không gian: tại Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn.
- Về thời gian nghiên cứu thực trạng: từ năm 2021 đến năm 2023
- Về nội dung: Đánh giá công tác QLDA ĐTXD tại Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn từ năm 2021 đến 2023 theo nội dung, chu kỳ và đưa ra một số giải pháp để hoàn thiện công tác QLDA đến năm 2030.

1.4. Phương pháp nghiên cứu

1.4.1. Phương pháp thu thập dữ liệu

Tác giả thu thập dữ liệu từ 02 nguồn: nguồn số liệu sơ cấp và thứ cấp, cụ thể:

Số liệu thứ cấp: các báo cáo, hồ sơ dự án từ các phòng từ năm 2021 đến năm 2023; báo cáo giám sát đầu tư của Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn từ năm 2021, 2022, 2023.

Tài liệu từ các đề án thực sỹ, quy định của pháp luật có liên quan đến quản lý DADT; số liệu từ cổng thông tin điện tử huyện Triệu Sơn, tỉnh Thanh Hoá.

Số liệu sơ cấp: xây dựng sơ đồ các quy trình trong quản lý dự án, mô hình quản lý dự án tại Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn hiện nay,

Các thông tin được thu thập trong suốt quá trình triển khai đến khi vận hành đưa

vào sử dụng của các dự án đầu tư, trên cơ sở các tài liệu tin cậy của Ban Quản lý dự án và các thông tin chính thống trên các trang điện tử của cơ quan nhà nước có thẩm quyền.

1.4.2. Phương pháp phân tích dữ liệu

Dựa vào tài liệu tổng hợp từ các nguồn thứ cấp, thông tin được xử lý, đánh giá, phân tích với mục tiêu làm rõ nhiệm vụ nghiên cứu. Thông tin, tài liệu được sắp xếp, phân loại thành thông tin định tính và thông tin định lượng. Phân tích để làm rõ thực trạng quá trình quản lý dự án đầu tư, trên cơ sở phát huy các thành tích, hạn chế các rủi ro, bất cập trong công tác quản lý dự án. Các phương pháp được sử dụng là:

- Phương pháp so sánh được sử dụng rộng rãi trong công tác nghiên cứu. So sánh theo thời gian, theo cơ cấu kinh tế, ... để xác định xu hướng mức biến động của các chỉ tiêu nghiên cứu. Thông qua phương pháp này để phân tích số liệu được khoa học, khách quan. Phương pháp so sánh được sử dụng trong các nghiên cứu kinh tế - xã hội, trong đề án tác giả sử dụng phương pháp này nhằm xác định mức biến động của các kết quả quản lý dự án qua các năm 2021 - 2023. Từ đó phát hiện xu hướng biến động, qua đó đánh giá công tác quản lý dự án giai đoạn 2021- 2023. So sánh trên cả hai phương diện, số tương đối và số tuyệt đối.

- Phương pháp phân tích thống kê: tại Đề án sử dụng cả 2 phương pháp là thống kê mô tả, thống kê so sánh. Các công cụ chủ yếu trong phương pháp này là vận dụng các phương pháp phân tích thống kê như số tương đối, số tuyệt đối, số bình quân, lượng tăng (giảm), tốc độ tăng (giảm), dãy số theo thời gian để phân tích các chỉ tiêu nhằm đáp ứng được mục đích nghiên cứu.

1.5. Kết cấu của đề án

Bộ cục của đề án: ngoài phần mở đầu, kết luận và mục lục tham khảo, phụ lục 01, đề án gồm 03 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận và thực tiễn về quản lý dự án đầu tư xây dựng tại các Ban QLDA ĐTXD cấp huyện.

Chương 2: Thực trạng công tác QLDA ĐTXD tại Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn giai đoạn 2021-2023

Chương 3: Một số giải pháp hoàn thiện công tác QLDA đầu tư xây dựng huyện Triệu Sơn đến năm 2030.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG TẠI BAN QLDA ĐTXD CẤP HUYỆN

1.1. Cơ sở lý luận về dự án đầu tư xây dựng và công tác quản lý dự án

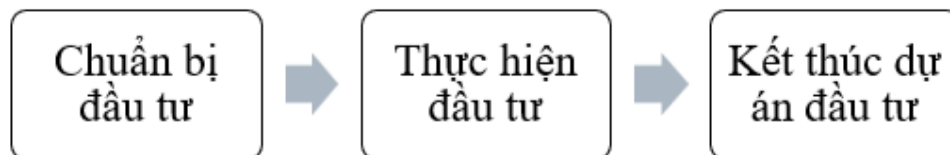
1.1.1. Dự án đầu tư xây dựng

1.1.1.1. Khái niệm

“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” [6].

1.1.1.2. Các giai đoạn của dự án

Quá trình thực hiện dự án ĐTXD gồm 3 giai đoạn, được mô tả như sơ đồ sau:



Hình 1.1 Các giai đoạn của dự án đầu tư xây dựng

Nguồn: Giáo trình Lập dự án đầu tư

a. Giai đoạn chuẩn bị đầu tư

Giai đoạn chuẩn bị dự án là giai đoạn đầu của quá trình, tại đây CĐT phải hoàn thành các sản phẩm: Báo cáo nghiên cứu tiền khả thi (nếu có); Báo cáo thiết kế kỹ thuật, Báo cáo nghiên cứu khả thi hoặc Báo cáo KTKT.

b. Giai đoạn thực hiện đầu tư

Bao gồm các công việc từ khi có quyết định đầu tư cho đến khi hoàn thành các công trình, hạng mục các công trình đi vào khai thác. Ở giai đoạn này, 90-99,5% vốn được chi ra và nằm kê đọng trong suốt những năm thực hiện đầu tư. Đây là những năm vốn không sinh lời.

Giai đoạn này gồm các công việc: đấu thầu, tổ chức lựa chọn nhà thầu, ký hợp đồng, giám sát, nghiệm thu, thanh toán.

c. Giai đoạn kết thúc xây dựng và đưa công trình vào khai thác sử dụng

Đây là giai đoạn CĐT bàn giao dự án cho cơ quan, đơn vị để vận hành và khai thác sử dụng

1.1.2. Quản lý dự án đầu tư xây dựng

1.1.2.1. Khái niệm

“Quản lý dự án là quá trình lập kế hoạch, điều phối thời gian, nguồn lực và giám sát quá trình phát triển của dự án nhằm đảm bảo cho dự án hoàn thành đúng thời hạn, trong phạm vi ngân sách được duyệt và đạt được các yêu cầu đã định về kỹ thuật và chất lượng sản phẩm dịch vụ, bằng những phương pháp và điều kiện tốt nhất cho phép” [6].

1.1.2.2. Vai trò

QLDA giữ vai trò chủ chốt trong việc kiểm soát chất lượng và tiến độ dự án. Một số vai trò chính của công tác QLDA có thể kể đến:

- “- Liên kết các hoạt động, các công việc của dự án.
- Tạo điều kiện thuận lợi cho việc liên hệ thường xuyên, gắn bó giữa nhóm quản lý dự án với khách hàng và các nhà cung cấp đầu vào cho dự án.
- Tăng cường sự hợp tác giữa các thành viên và chỉ rõ trách nhiệm của các thành viên tham gia dự án.
- Tạo điều kiện phát hiện sớm những khó khăn vướng mắc nảy sinh và điều chỉnh kịp thời trước những thay đổi hoặc điều kiện không dự đoán được. Tạo điều kiện cho việc đàm phán trực tiếp giữa các bên liên quan để giải quyết những bất đồng.
- Tạo ra sản phẩm và dịch vụ có chất lượng cao hơn” [6]

1.2. Cơ sở lý luận về QLDA ĐTXD tại Ban QLDA ĐTXD huyện

1.2.1. Chức năng quản lý dự án ĐTXD

Quản lý dự án ĐTXD bao gồm 3 công việc chính: việc lập kế hoạch, điều phối thực hiện và giám sát để đạt được mục tiêu của dự án

+ Lập kế hoạch: đây giai đoạn xây dựng mục tiêu, kế hoạch, dự toán nguồn lực (vốn, tài sản, con người...) đầu vào của dự án, được thể hiện dưới dạng sơ đồ hoặc báo cáo.

+ Điều phối thực hiện dự án: là việc phân phối các nguồn lực, quản lý tiến độ thực hiện theo kế hoạch đã xây dựng. Ở giai đoạn này, các công việc được sắp xếp theo thứ tự ưu tiên, xác định cụ thể thời gian hoàn thành, đồng thời bố trí các nguồn lực hợp lý.

+ Giám sát là quá trình theo dõi, kiểm tra tình hình thực hiện công việc, phân tích hiện trạng, đề xuất các giải pháp tháo gỡ khó khăn, vướng mắc.

1.2.2. Nội dung quản lý dự án đầu tư

1.2.2.1. Quản lý dự án theo chu kỳ dự án

Chu kỳ của một dự án đầu tư xây dựng bắt đầu từ ý tưởng dự án, trình cấp có thẩm quyền phê duyệt chủ trương dự án đến việc xây dựng kế hoạch thực hiện, triển khai kế hoạch và cuối cùng là đưa công trình vào sử dụng. Quản lý theo chu kỳ là việc chia nhỏ dự án thành từng nhóm công việc, xác định thời gian bắt đầu, triển khai và kết

thúc công việc và phân công trách nhiệm cụ thể.

Giai đoạn chuẩn bị đầu tư: Quản lý việc lập kế hoạch, lập dự toán, LCNT tư vấn, khảo sát, thiết kế, GPMB.

Giai đoạn thực hiện dự án đầu tư: Quản lý chất lượng, tiến độ thi công; quản lý chi phí, tạm ứng, nghiệm thu, thanh toán.

Giai đoạn kết thúc: Quản lý việc hoàn thiện hồ sơ quyết toán, bảo hành công trình.

1.2.2.2. Quản lý dự án theo lĩnh vực

Những nội dung chính cần được xem xét, nghiên cứu khi tiến hành công tác quản lý dự án (theo Viện Nghiên cứu Quản trị dự án quốc tế PMI) là:

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

(2) Quản lý phạm vi: Quản lý phạm vi dự án là việc xác định, giám sát việc thực hiện mục đích, mục tiêu của dự án, xác định công việc nào thuộc về dự án và cần phải thực hiện, công việc nào nằm ngoài phạm vi dự án.

(3) Quản lý thời gian: Quản lý thời gian là việc lập kế hoạch, phân phối và giám sát tiến độ thời gian nhằm đảm bảo thời hạn hoàn thành dự án. Nó chỉ rõ mỗi công việc phải kéo dài bao lâu, khi nào bắt đầu, khi nào kết thúc và toàn bộ dự án bao giờ sẽ hoàn thành.

(4) Quản lý chi phí: Quản lý chi phí của dự án là quá trình dự toán kinh phí, giám sát thực hiện chi phí theo tiến độ cho từng công việc và toàn bộ dự án, là việc tổ chức, phân tích số liệu và báo cáo những thông tin về chi phí.

(5) Quản lý chất lượng: Quản lý chất lượng dự án là quá trình triển khai giám sát những tiêu chuẩn chất lượng cho việc thực hiện dự án, đảm bảo chất lượng sản phẩm dự án phải đáp ứng mong muốn của chủ đầu tư.

(6) Quản lý nhân lực: Quản lý nhân lực là việc hướng dẫn, phối hợp những nỗ lực của mọi thành viên tham gia dự án vào việc hoàn thành mục tiêu dự án. Nó cho thấy việc sử dụng lực lượng lao động của dự án hiệu quả đến mức nào?.

(7) Quản lý thông tin: Quản lý thông tin là quá trình đảm bảo các dòng thông tin thông suốt một cách nhanh nhất và chính xác giữa các thành viên dự án và với các cấp quản lý khác nhau. Thông qua quản lý thông tin có thể trả lời ba câu hỏi: ai cần thông tin về dự án, mức độ chi tiết cả các nhà quản lý dự án cần báo cáo cho họ bằng cách nào?

(8) Quản lý rủi ro: Quản lý thông tin là quá trình đảm bảo các dòng thông tin thông suốt một cách nhanh nhất và chính xác giữa các thành viên dự án và với các cấp quản lý khác nhau. Thông qua quản lý thông tin có thể trả lời ba câu hỏi: ai cần thông tin về dự án, mức độ chi tiết cả các nhà quản lý dự án cần báo cáo cho họ bằng cách nào?” [6]

1.3. Mô hình và công cụ quản lý dự án tại Ban QLDA ĐTXD cấp huyện

1.3.1. Mô hình quản lý dự án

- Các mô hình quản lý dự án phổ biến tại một Ban Quản lý dự án cấp huyện có thể kể tới như:

* Mô hình chủ đầu tư trực tiếp quản lý dự án: “là hình thức tổ chức quản lý mà chủ đầu tư hoặc tự thực hiện dự án (tự sản xuất, tự xây dựng, tự tổ chức giám sát và tự chịu trách nhiệm trước pháp luật) hoặc chủ đầu tư lập ra ban quản lý dự án để quản lý việc thực hiện các công việc dự án theo sự ủy quyền” [6].

* Mô hình chủ nhiệm điều hành dự án: “là mô hình tổ chức quản lý trong đó chủ đầu tư giao cho ban quản lý dự án chuyên ngành hoặc thuê một tổ chức tư vấn quản lý có đủ điều kiện năng lực chuyên môn phù hợp với quy mô, tính chất dự án làm chủ nhiệm điều hành, quản lý việc thực hiện dự án” [6].

* Mô hình chìa khóa trao tay: “là hình thức tổ chức trong đó ban quản lý dự án không chỉ là đại diện toàn quyền của chủ đầu tư - chủ dự án mà còn là chủ của dự án” [6].

1.3.2. Công cụ quản lý dự án

** Sơ đồ Gantt*

“Trong quản lý dự án, sơ đồ Gantt có dạng biểu đồ thanh ngang được hiển thị đi kèm với thời gian. Thời gian được biểu thị trong sơ đồ này có ngày bắt đầu, ngày kết thúc, quãng thời gian của dự án. Mỗi thanh ngang tương ứng với một nhiệm vụ, một công việc. Với cách mô tả này, sơ đồ Gantt sẽ thể hiện mức độ hoàn thiện công việc trong dự án tương ứng với thời gian cụ thể. Điều này sẽ cho phép người xây dựng sơ đồ quản lý tiến độ của dự án theo cách trực quan nhất” [11]

** Mô hình phân chia công việc WBS*

WBS là ký tự viết tắt của work breakdown structure. Cùng với Gantt, WBS cũng là một công cụ quản lý dự án có hiệu quả rất cao.

Mô hình WBS trong quản lý dự án là phân chia công việc lớn thành nhiều công việc nhỏ. Từ đó, người quản lý sẽ xây dựng danh sách chi tiết những việc cần triển khai trong dự án.

** Đường cơ sở dự án*

“Là một cách đo họa biểu thị các giá trị dự án, đường cơ sở là tiêu chuẩn mà chủ đầu tư đưa ra để đo lường hiệu suất thực tế của dự án đầu tư. Đường cơ sở của dự án bao gồm đường cơ sở phạm vi, đường cơ sở chi phí và đường cơ sở tiến độ. Đường cơ sở giúp theo dõi tiến trình theo thời gian thực” [6].

* Kế hoạch quản lý truyền đạt thông tin

“Kế hoạch truyền thông dự án đảm bảo một luồng thông tin liên tục, thường xuyên giữa các đối tượng liên quan đến dự án bằng cách thiết lập các bước cho những người truyền đạt thông tin và tần suất. Kế hoạch truyền thông đảm bảo mọi người liên quan đều được cung cấp thông tin, đồng thời giúp duy trì các mối quan hệ, cải thiện sự hợp tác giữa các thành viên, các bộ phận tham gia quản lý dự án đầu tư” [11].

1.4. Các chỉ tiêu đánh giá công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng tại Ban QLDA ĐTXD huyện

Các chỉ tiêu định lượng, định tính được tác giả xác định trên cơ sở lý thuyết về các quản lý dự án theo nội dung và chu kỳ.

1.4.1. Chỉ tiêu đánh giá năng lực quản lý dự án

Số lượng nhân sự và trình độ của cán bộ, người lao động: số lượng nhân sự thể hiện năng lực, quy mô, sự phát triển của Ban; trình độ cán bộ, người lao động thể hiện các văn bằng chứng chỉ, chuyên môn.

Cơ sở vật chất: việc được đầu tư đầy đủ cơ sở vật chất, điều kiện lao động sẽ tạo điều kiện để người lao động thực hiện các nhiệm vụ; công cụ lao động đầy đủ, phù hợp sẽ rút ngắn thời gian thực hiện, nâng cao chất lượng công việc.

1.4.2. Chỉ tiêu đánh giá công tác quản lý dự án

* *Số lượng và quy mô các dự án:*

Các chỉ tiêu:

- Tỷ lệ số dự án nhóm B, C/Tổng số dự án
- Tỷ lệ số dự án từ nguồn NSTW và NSĐP/Tổng số dự án
- Số lượng các dự án khởi công mới trong năm
- Số lượng các dự án hoàn thành trong năm

Các chỉ tiêu phản ánh chất lượng và đặc điểm của các dự án đầu tư, là một trong những yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến công tác quản lý dự án. Việc số lượng các dự án được hoàn thành đưa vào sử dụng ngày càng tăng, quy mô dự án ngày càng lớn là minh chứng cho sự mở rộng và phát triển của Ban QLDA. Số lượng dự án được giao quản lý và đã hoàn thành một phần phản ánh năng lực, kinh nghiệm của Ban.

* *Tính minh bạch trong quản lý đấu thầu:*

Các chỉ tiêu:

Tỷ lệ gói thầu sử dụng hình thức đấu thầu rộng rãi/ Tổng số gói thầu

Tỷ lệ gói thầu sử dụng hình thức chào hàng cạnh tranh/ Tổng số gói thầu

Tỷ lệ gói thầu sử dụng hình thức chỉ định thầu/ Tổng số gói thầu

Việc lựa chọn hình thức lựa chọn nhà thầu thể hiện tính minh bạch trong hoạt động đấu thầu, lựa chọn hình thức đấu thầu phù hợp giúp nâng cao tính cạnh tranh, góp phần giúp Ban lựa chọn được nhà thầu tốt nhất, đủ năng lực, chuyên môn.

** Tiến độ thực hiện dự án*

Các chỉ tiêu:

Số lượng dự án chậm tiến độ theo từng lĩnh vực

Tỷ lệ các dự án bị chậm tiến độ thực hiện/ Tổng số các dự án hoàn thành (thực hiện thống kê trên cơ sở các dự án đã hoàn thành)

Tỷ lệ các dự án bị chậm tiến độ theo từng nguyên nhân/ Tổng số dự án

Các chỉ tiêu thể hiện chất lượng công tác lập kế hoạch, triển khai thực hiện dự án để đảm bảo tiến độ của từng bước theo kế hoạch và tiến độ tổng thể không bị chậm. Trường hợp nếu dự án chậm tiến độ phải tiến hành làm rõ nguyên nhân chủ quan khách quan để có hướng xử lý phù hợp.

** Chất lượng thực hiện dự án:*

Tỷ lệ số dự án khảo sát chưa đầy đủ/ Tổng số dự án

Số dự án phải tiến hành khảo sát lại/ Tổng số dự án

Số dự án thi công chưa đúng thiếu kế/ Tổng số dự án

Các chỉ tiêu thể hiện kết quả quản lý chất lượng dự án tại Ban trong giai đoạn nghiên cứu. Công trình sau thi công vận hành ổn định, đảm bảo chất lượng là mục tiêu quan trọng tại thời điểm lập dự án. Chất lượng công trình là một trong những mục tiêu quan trọng trong quản lý chất lượng dự án.

1.5. Các nhân tố ảnh hưởng tới công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng tại Ban Quản lý dự án ở một địa phương

1.5.1. Các nhân tố chủ quan

Năng lực, kinh nghiệm và phẩm chất của các bên tham gia quản lý dự án:

- Về năng lực CĐT: CĐT có năng lực và kinh nghiệm trong quản lý dự án sẽ có kế hoạch khả thi, phương án phân bổ phù hợp các nguồn lực, đưa ra các quyết định, phương án xử lý phù hợp với tình hình thực tiễn, thực trạng dự án.

- Nhà thầu tư vấn, xây lắp: chất lượng nhà thầu quyết định đến sản phẩm đầu ra, góp phần quan trọng vào thành công của dự án. Nhà thầu có đủ năng lực, uy tín sẽ đáp ứng được công việc theo yêu cầu của CĐT, đảm bảo tiến độ, chất lượng.

Tổ chức bộ máy nhân sự và các công cụ quản lý dự án:

Tổ chức bộ máy nhân sự là sự sắp xếp người lao động, phân công công việc. Việc tổ chức bộ máy hợp lý sẽ tạo điều kiện tốt nhất cho người lao động thực hiện nhiệm vụ, đây là yếu tố quan trọng quyết định sự thành công của dự án. Việc tổ chức bộ máy hợp lý sẽ giúp Ban thực hiện các công việc hiệu quả, đảm bảo tiến độ. Việc phân công, bố trí nhân sự không hợp lý sẽ dẫn tới nhiều hệ quả xấu tác động đến dự án, như việc chậm tiến độ, tăng chi phí hoặc chất lượng công trình không đảm bảo.

Công cụ quản lý dự án là phương tiện, giúp Ban nâng cao chất lượng công việc, giảm thiểu thời gian theo dõi, giám sát, hạn chế rủi ro sai sót.

Cơ sở vật chất, trang thiết bị quản lý và công cụ quản lý dự án

Bên cạnh yếu tố con người, cơ sở vật chất cũng có tác động đến công tác quản lý dự án. Cơ sở vật chất, công cụ quản lý được đầu tư đầy đủ sẽ giúp rút ngắn thời gian, tăng hiệu quả công việc, hạn chế sai sót trong công việc. Ngược lại, nếu cơ sở vật chất cũ kỹ, xuống cấp; các thiết bị chuyên dụng như máy tính, máy in, máy ảnh... đã lỗi thời, hoạt động trì trệ sẽ làm hiệu quả công việc giảm sút.

1.5.2. Các nhân tố khách quan

Đặc điểm tự nhiên, kinh tế-xã hội tại địa phương:

Thời tiết, khí hậu, địa hình có tác động đến phương thức thi công, giá cả vận chuyển nguyên vật liệu, thời gian hoàn thành công việc. Trường hợp thời tiết không thuận lợi, địa hình thi công khó tiếp cận gây khó khăn trong thi công hoặc không thể thi công.

Điều kiện kinh tế - xã hội cũng ảnh hưởng đến chất lượng nhân sự tham gia dự án. Nếu kinh tế địa phương phát triển sẽ thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao, là đội ngũ quan trọng trong bộ phận quản lý dự án đầu tư cũng như các nhà thầu. Đặc điểm kinh tế của địa phương liên quan đến yếu tố chi phí, chất lượng nguồn nguyên liệu, giá thành thiết bị và ảnh hưởng tới tổng mức đầu tư của dự án.

Văn hóa - Xã hội ảnh hưởng đến phong cách làm việc của các bên tham gia dự án, ngoài ra văn hoá cũng ảnh hưởng đến kiến trúc của dự án đầu tư.

Hệ thống văn bản pháp luật:

Quy định pháp luật là căn cứ để Ban áp dụng thực hiện, các văn bản điều chỉnh đến dự án tại Ban như Luật Ngân sách Nhà nước, Luật Đầu tư công, Luật Xây dựng, Luật Đấu thầu,....

Quy trình thực hiện dự án, đơn giá, khối lượng, định mức... đều được nhà nước quy định tại văn bản quy phạm pháp luật. Tuy nhiên, các văn bản pháp luật ở nước ta tương đối nhiều và thường được sửa đổi bổ sung, do đó việc không cập nhật kịp thời sẽ

gây ra rủi ro trong công tác thực hiện dự án.

Yếu tố dịch bệnh

Năm 2021 là năm dịch bệnh Covid 19 diễn biến phức tạp, nhiều biện pháp được cơ quan nhà nước triển khai để hạn chế sự lây lan của dịch bệnh như việc cách ly y tế, giãn cách xã hội... Các chính sách này đã làm các dự án bị ảnh hưởng nghiêm trọng, gần như đều dừng hoàn toàn.

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG TẠI BAN QLDA ĐTXD HUYỆN TRIỆU SƠN GIAI ĐOẠN 2021-2023

2.1. Khát quát về Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Ban

Ngày 13/02/2017 Chủ tịch UBND huyện Triệu Sơn ban hành Quyết định số 459/QĐ-UBND về việc thành lập Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn, trong đó quy định cụ thể vị trí pháp lý, chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn và cơ cấu tổ chức (1 Giám đốc, không quá 02 Phó Giám đốc và Kế toán trưởng; 4 phòng chức năng nhiệm vụ: Văn phòng, Phòng KH TC KT; Phòng KT TĐ và Phòng Điều hành Dự án).

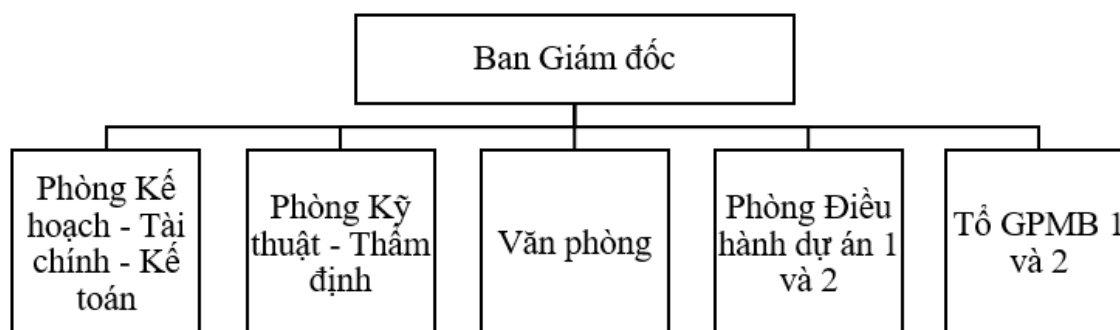
Ban được Sở Xây dựng Thanh Hóa cấp chứng chỉ năng lực hoạt động số THH-00069290 ngày 02/12/2022 (theo Quyết định số 8999/QĐ-SXD ngày 02/12/2022 của Giám đốc Sở Xây dựng Thanh Hóa);

Ngày 11/3/2024, Chủ tịch UBND huyện Triệu Sơn ban hành quyết định về việc tổ chức lại Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn, trong đó có một số điểm nổi bật so với thời điểm thành lập, cụ thể như sau:

- (1) Về lãnh đạo Ban: gồm Giám đốc, không quá 03 cấp phó
- (2) Bổ sung thêm 01 phòng Điều hành dự án
- (3) Bổ sung thêm nhiệm vụ “*Thực hiện nhiệm vụ thường trực Hội đồng bồi thường, hỗ trợ, tái định cư GPMB các dự án trên địa bàn huyện*”, đồng thời đã bổ sung 02 Tổ GPMB để tăng cường công tác phối hợp với các phòng ban, đơn vị liên quan, UBND xã, thị trấn có dự án để thực hiện tốt công tác GPMB.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức và chức năng nhiệm vụ của Ban

a. Về cơ cấu tổ chức của Ban quản lý dự án huyện Triệu Sơn



Hình 2.1 Sơ đồ bộ máy tổ chức của Ban

Nguồn: Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn

* Hiện tại, BQLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn chưa có giám đốc do đó 01 Phó Giám đốc đang được cấp có thẩm quyền giao phụ trách phụ trách hoạt động của Ban, 01 Phó Giám đốc phụ trách phòng điều hành dự án và GPMB.

- Phó Giám đốc phụ trách là người đứng đầu đơn vị, chịu trách nhiệm trước UBND huyện, trước pháp luật về toàn bộ hoạt động của đơn vị.

- Phó Giám đốc là được Giám đốc uỷ quyền điều hành một số hoạt động, lĩnh vực công tác của Ban.

Ban có 5 phòng chuyên môn và 02 tổ GPMB. Hiện Ban QLDA chưa có văn bản quy định cụ thể chức năng nhiệm vụ từng phòng ban, các phòng hiện tại làm việc trên cơ sở thông báo phân công nhiệm vụ của Ban Giám đốc, chức năng của các phòng ban như sau:

- Văn phòng: phụ trách lĩnh vực hành chính, quản trị tài sản công, đối ngoại, nhân sự.

- Phòng KH TC KT: phối hợp với phòng Điều hành dự án tham mưu công tác lập, theo dõi kế hoạch dự án, KHLCNT hàng năm; chủ trì tổng hợp; quản lý, thanh quyết toán vốn đầu tư xây dựng các dự án; phối hợp tổ chức lựa chọn nhà thầu cung cấp dịch vụ tư vấn, phi tư vấn, thi công.

- Phòng KT TĐ: phụ trách công việc liên quan đến khảo sát xây dựng; lập, trình phê duyệt Báo cáo NCTKT, đề xuất chủ trương đầu tư, Báo cáo NCKT và các công việc cần thiết khác liên quan đến chuẩn bị dự án theo phân công; xác định dự toán các gói thầu xây dựng.

- Phòng Điều hành dự án 1 và 2: tham gia lập kế hoạch; tổ chức triển khai và kiểm soát quá trình thực hiện dự án; Thẩm tra thiết kế trước giao cho nhà thầu thi công, kiểm tra khối lượng nghiệm thu của bộ phận kỹ thuật giám sát thực hiện; bàn giao công trình hoàn thành; vận hành chạy thử. Giám sát thi công xây dựng công trình khi đủ điều kiện năng lực hoạt động theo quy định của pháp luật.

- Tổ GPMB 1 và 2: tham mưu trong công tác GPMB, phối hợp UBND xã, thị trấn, các đơn vị, tổ chức, cá nhân liên quan để GPMB.

Nhiệm vụ các phòng ban hiện đang được quy định tại Thông báo của Ban Giám đốc trên cơ sở các cuộc họp Lãnh đạo Ban, các nhiệm vụ chính thuộc quy trình quản lý dự án đều được phân giao cho các phòng ban, các nhiệm vụ phát sinh sẽ thực hiện theo chỉ đạo của Ban Giám đốc. Nhiệm vụ của các phòng ban chưa có tính ổn định do thay đổi trên cơ sở Thông báo của Ban Giám đốc, đồng thời Ban chưa có văn bản cụ thể quy định chi tiết

về chức năng nhiệm vụ các phòng, ban.

b. Về chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn

** Chức năng:*

- Làm chủ đầu tư các dự án sử dụng vốn đầu tư công, vốn nhà nước ngoài đầu tư công.

- Thực hiện quyền, nghĩa vụ của chủ đầu tư, của Ban QLDA ĐTXD quy định tại Điều 68, Điều 69 của Luật Xây dựng năm 2014 và quy định của pháp luật có liên quan.

- Tham gia hoạt động xây dựng theo ngành nghề phù hợp với năng lực được cơ quan có thẩm quyền cấp chứng chỉ hoạt động xây dựng.

- Thực hiện các chức năng khác khi được Chủ tịch UBND huyện giao và tổ chức thực hiện các nhiệm vụ quản lý dự án.

** Nhiệm vụ quyền hạn:*

- Thực hiện các nhiệm vụ, quyền hạn của chủ đầu tư.

- Thực hiện các nhiệm vụ quản lý dự án.

- Giám sát thi công xây dựng công trình khi đủ điều kiện năng lực hoạt động theo quy định.

- Thực hiện tư vấn quản lý dự án cho các dự án khác hoặc thực hiện một số công việc tư vấn đầu tư xây dựng trên cơ sở bảo đảm hoàn thành nhiệm vụ quản lý dự án được giao và đáp ứng yêu cầu về điều kiện năng lực.

- Thực hiện nhiệm vụ thường trực Hội đồng bồi thường, hỗ trợ và tái định cư GPMB các dự án trên địa bàn huyện. Phối hợp chặt chẽ với các phòng, ban, đơn vị liên quan; UBND các xã, thị trấn có dự án, thực hiện tốt công tác bồi thường GPMB, bảo đảm đúng tiến độ bàn giao mặt bằng thi công các dự án.

2.1.3. Năng lực quản lý dự án của Ban giai đoạn 2021-2023

2.1.3.1. Tình hình nhân lực giai đoạn 2021-2023

Nhìn chung, số lượng nhân sự của Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn giai đoạn 2021-2023 không có sự thay đổi nhiều, chỉ thay đổi về phân chia các phòng ban. Do vậy, tác giả sẽ phân tích nguồn nhân lực năm 2023 để đánh giá cho cả giai đoạn. Hiện tại, Ban có tổng số 41 cán bộ, viên chức, lao động. Số liệu về tình hình nhân lực năm 2021 - 2023 như bảng sau:

Bảng 2.1 Tình hình nguồn nhân lực của Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn giai đoạn 2021-2023

Đơn vị: người

Chỉ tiêu	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Tổng số người lao động	41	100
Phân theo độ tuổi		
- Từ 22-30	4	9,8%
- Từ 31-50	33	80,5%
- Từ 51-60	4	9,8%
Phân theo trình độ học vấn		
- Thạc sỹ	11	26,8%
- Đại học	30	73,2%
- Cao đẳng	0	0
- Khác	0	0
Phân theo số năm kinh nghiệm		
< 5 năm	3	7,3%
> 5- 10 năm	12	29,3%
> 10 năm	26	63,4%

Nguồn: Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn

Xây dựng là một ngành đặc thù với những đặc điểm rõ nét về nhân sự, thông qua số liệu tổng hợp có thể thấy:

- Lãnh đạo BQLDA ưu tiên tuyển dụng đối với những người có kinh nghiệm do đó độ tuổi trung bình người lao động thường cao: đa phần nhân sự của Ban thuộc nhóm 31-50 tuổi, chiếm tỷ lệ 80,5%, nhóm từ 22- 30 và từ 51 - 60 chiếm tỷ lệ thấp lần lượt là 9,8% và 9,8%; phân loại theo số năm kinh nghiệm tác giả nhận thấy phần lớn người lao động có kinh nghiệm làm việc trên 10 năm, chiếm 63,4%, tiếp sau đó là nhóm có kinh nghiệm từ 5 đến 10 năm là 29,3% và nhóm dưới 5 năm là 7,3%.

- Tổng số viên chức, người lao động trong Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn có toàn bộ 41 người, đều có trình độ từ đại học trở lên, chuyên ngành đào tạo chủ yếu là chuyên ngành xây dựng, cụ thể các chuyên ngành đào tạo của nhân sự BQLDA như sau:

Bảng 2.2 Tổng hợp chuyên ngành đào tạo của Ban QLDA

Đơn vị: người

STT	Chuyên ngành	Số lượng	Tỷ lệ (%)
1	Xây dựng công trình thủy lợi, thủy điện	6	14,6%
2	Dân dụng và công nghiệp	8	19,5%
3	Xây dựng cầu đường	7	12,2%
4	Tài chính, kế toán	6	14,6%
5	Công trình biển	2	4,9%
6	Quản lý xây dựng	1	7,3%
7	Thủy văn - Môi trường	1	2,4%
8	Quản lý đất đai	3	7,3%
9	Quản lý kinh tế, quản trị kinh doanh	5	12,2%
10	Hành chính	2	4,9%
Tổng		41	100%

Nguồn: Văn phòng Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn

Nguồn nhân lực của Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn gồm có 24 kỹ sư các ngành xây dựng công trình (06 Kỹ sư Xây dựng công trình thủy lợi; 08 Kỹ sư Xây dựng Công trình công nghiệp; 07 Kỹ sư xây dựng Cầu đường; 02 Kỹ sư xây dựng công trình biển; 01 Kỹ sư Quản lý xây dựng), 11 cử nhân tài kế toán, tài chính, quản trị kinh doanh và 6 cử nhân lĩnh vực khác; 11 người có trình độ thạc sĩ và 30 người lao động có trình độ đại học và tương đương. Chủ yếu viên chức, người lao động của Ban có trình độ chuyên môn về xây dựng, tiếp theo đó là kế toán, kinh tế. Ngành đào tạo của cán bộ, người lao động tại Ban tương đối phù hợp.

Mặt khác, số lượng cán bộ, chuyên viên tại 02 Phòng Điều hành dự án tương đối ít, tổng là 08 người. Do nhân lực mỏng, trong khi khối lượng công việc lớn nên việc thực hiện nhiệm vụ của phòng gặp nhiều khó khăn. Ở phòng KH TC KT, nhân sự kế toán phải kiêm nhiệm từ công tác kế toán, thanh quyết toán đến việc lập kế hoạch, tổng hợp lập báo cáo tiến độ, báo cáo định kỳ, do đó một số báo cáo tổng hợp chưa kịp thời, chưa chính xác.

Ngoài ra, nhân sự tại BQLDA còn có thêm nhiều chứng chỉ liên quan đến lĩnh vực chuyên môn, cụ thể như bảng dưới đây:

Bảng 2.3 Các loại chứng chỉ của cán bộ tại Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn

Đơn vị: chứng chỉ

STT	Loại chứng chỉ	Số lượng chứng chỉ	Tỷ lệ so với tổng số người tại Ban (%)
1	Chứng chỉ hành nghề giám sát xây dựng	24	59%
2	Chứng chỉ hành nghề kỹ sư định giá xây dựng	20	49%
3	Chứng chỉ hành nghề khảo sát địa chất địa hình	4	10%
4	Chứng chỉ giám đốc Ban QLDA ĐTXD CT	7	17%
5	Chứng nhận QLDA đầu tư xây dựng công trình	26	63%
6	Chứng chỉ bồi dưỡng nghiệp vụ đấu thầu	20	49%
7	Chứng chỉ thiết kế cấp thoát nước	3	7%
8	Chứng chỉ đánh giá dự án đầu tư	6	15%
9	Chứng chỉ hành nghề chỉ huy công trường	3	7%
10	Chứng chỉ Kế toán trưởng	3	7%

(Nguồn: Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn)

Ban luôn ưu tiên, khuyến khích để viên chức, người lao động tham gia học tập, đào tạo hoàn thiện các chứng chỉ nâng cao trình độ, kiến thức nghề nghiệp. Đặc biệt trong 02 năm gần đây đã bổ sung thêm 10 chứng chỉ bồi dưỡng nghiệp vụ đấu thầu theo kiến nghị của các cơ quan thanh tra, kiểm toán, để đáp ứng đủ điều kiện đối với các thành viên tổ chuyên gia.

2.1.3.2. Điều kiện cơ sở vật chất của Ban giai đoạn 2021-2023

Trụ sở Ban đặt tại địa chỉ Thị trấn Triệu Sơn, huyện Triệu Sơn, tỉnh Thanh Hóa, ở cùng địa chỉ với UBND huyện Triệu Sơn..

Thiết bị văn phòng phục vụ quản lý:

Bảng 2.4 Máy móc, thiết bị văn phòng phục vụ quản lý

Đơn vị: chiếc

STT	Thiết bị, máy móc	Số lượng
1	Laptop	3
2	Máy tính bàn	41
3	Máy in	12
4	Máy photocopy	2
5	Điện thoại	11
6	Ô tô	3
7	Máy Fax	2
8	Máy scan	7
9	Máy thủy bình	4

STT	Thiết bị, máy móc	Số lượng
10	Máy kinh vĩ	4
11	Phần mềm chạy dự toán (G8)	7
12	Phần mềm Kế toán	1
13	Phần mềm thiết kế	1

Nguồn: Hồ sơ dự án của Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn

Ban QLDA đã được đầu tư cơ sở vật chất khá đồng bộ (mỗi cán bộ, người lao động đều có máy tính riêng 41/41 đều có máy tính riêng; mỗi phòng ban đều có 1-2 máy in, đồng thời có 2 máy photocopy công suất lớn phục vụ công tác phô tô tài liệu; các phòng đề có máy scan tài liệu). Về trang thiết bị phục vụ cho công tác thực địa như xe ô tô (3 chiếc) được bố trí theo yêu cầu công việc; phần mềm thiết kế, kế toán được trang bị đầy đủ cho các bộ phận. Tuy nhiên về cơ sở vật chất vẫn còn một số điểm hạn chế, cụ thể như còn thiếu phần mềm quản lý dự án; các thiết bị kiểm tra chất lượng công trình chưa được đầu tư đầy đủ; một số máy tính, máy in đã cũ, thường xuyên xảy ra hỏng hóc; 01 ô tô đã cũ, thường xuyên hỏng hóc phải đi sửa chữa, bảo dưỡng nên còn trường hợp phải đi thuê ngoài hoặc di chuyển bằng xe cán bộ công nhân viên.

Cơ cấu tổ chức các phòng ban được bố trí tương đối phù hợp, định kỳ số lượng cán bộ, công chức người lao động được Lãnh đạo Ban rà soát, trình cấp có thẩm quyền bổ sung trong trường hợp cần thiết, chất lượng cán bộ, người lao động ngày càng được cải thiện thông qua các lớp đào tạo, bồi dưỡng cũng như việc trao đổi chuyên môn nghiệp vụ trong cơ quan, đơn vị. Ngoài ra công tác tuyển dụng mới cũng hết sức được Lãnh đạo Ban quan tâm, việc thu hút các cán bộ, người lao động có kinh nghiệm là một trong những nhiệm vụ trọng tâm được Ban đề ra trong giai đoạn 2021-2023. Trang thiết bị tại Ban được đầu tư cơ bản đáp ứng được phần lớn các nhu cầu trong công tác quản lý dự án, mặc dù có một số thiết bị đã cũ, cần sửa chữa hoặc thay thế.

2.2. Tổng quan về công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng tại Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn giai đoạn 2021- 2023

2.2.1. Đặc điểm các dự án tại Ban giai đoạn 2021-2023

(Danh mục một số dự án đầu tư tại Ban theo Phụ lục 01 đính kèm)

Đặc điểm của các dự án tại Ban:

- (1) Chủ yếu là các dự nhóm có quy mô nhỏ (các dự án nhóm C)
- (2) Phần lớn các dự án từ nguồn NSĐP
- (3) Các dự án chủ yếu thuộc lĩnh vực: giao thông; nông nghiệp và phát triển nông thôn

a. Phân loại theo nguồn vốn, quy mô dự án

Giai đoạn 2021-2023, công tác quản lý dự án của Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn đã được thực hiện nghiêm túc và tuân thủ các văn bản pháp luật trong đầu tư xây dựng, hoạt động xây dựng. Công tác QLDA ĐTXD diễn ra theo đúng quy trình, đảm bảo được chất lượng và tiến độ của từng công việc trong từng giai đoạn dự án, góp phần không nhỏ trong việc hoàn thiện xây dựng hệ thống cơ sở hạ tầng kỹ thuật về giao thông, thủy lợi, nông nghiệp và phát triển nông thôn, là bàn đạp cho sự phát triển kinh tế - xã hội của huyện. Trong giai đoạn 2021-2023, Ban QLDA làm chủ đầu tư 110 dự án. Số liệu tổng hợp các dự án giai đoạn 2021-2023 cụ thể theo bảng dưới đây:

**Bảng 2.5 Tổng hợp các dự án BQLDA ĐTXD làm Chủ đầu tư
giai đoạn 2021 -2023**

Đơn vị: dự án

STT	Tiêu chí	Số lượng	Tỷ lệ (so với tổng số dự án)
I	Phân loại theo Nguồn vốn		
1	Số dự án từ nguồn NSTW hỗ trợ có mục tiêu	10	9,1%
2	Số dự án từ nguồn cân đối NSDP	100	90,9%
	Tổng	110	100%
II	Phân loại theo quy mô dự án		
1	Dự án nhóm B	4	3,6%
2	Dự án nhóm C	106	96,4%
	Tổng	110	100%

Nguồn: Báo cáo của Ban Quản lý dự án ĐTXD huyện Triệu Sơn

Giai đoạn 2021-2023, Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn được giao quản lý 110 dự án, trong đó có 10 dự án từ nguồn vốn TW hỗ trợ có mục tiêu (chiếm 9,1%), 100 dự án từ nguồn cân đối NS địa phương (chiếm 91,9%); nếu phân loại theo nhóm dự án thì chủ yếu là các dự án nhóm C (số lượng 106/110 dự án, chiếm tỷ lệ 96,4%), còn lại là 4 dự án nhóm B tương ứng với tỷ lệ 3,6% và không có dự án nhóm A. Các dự án nhóm B là các dự án có Tổng mức đầu tư lớn, gồm nhiều cấu phần phức tạp, trong 4 dự án có 02 dự án là đầu tư xây dựng, mở rộng đường giao thông; 01 dự án xây dựng bệnh viện và mau sắm thiết bị và 01 dự án Khu văn hoá thể thao huyện.

Để nắm rõ hơn về đặc điểm của các dự án, khối lượng công việc Ban thực hiện trong từng năm, ta sẽ đi sâu phân tích rõ hơn số liệu từng năm, cụ thể như bảng dưới đây:

Bảng 2.6 Tình hình thực hiện quản lý dự án tại Ban giai đoạn 2021 – 2023

Đơn vị: dự án

Tiêu chí	Năm	2021	2022	2023
	Tổng số dự án BQLDA làm chủ đầu tư		54	76
Dự án mới khởi công trong năm		14	37	34
Số lượng dự án hoàn thành trong năm		15	25	24

Nguồn: Báo cáo của Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn

Bảng 2.7 Tình hình thực hiện quản lý dự án theo quy mô và nguồn vốn tại Ban giai đoạn 2021 - 2023

Đơn vị: dự án

Tiêu chí	2021		2022		2023	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
I. Phân theo nhóm dự án						
- Dự án nhóm B	3	5,5%	4	5,3%	3	3,5%
- Dự án nhóm C	51	94,5%	72	94,7%	82	96,5%
II. Phân theo nguồn vốn						
- Nguồn vốn NS Trung ương hỗ trợ	5	9,3%	6	7,9%	4	4,7%
- Nguồn vốn NS địa phương	49	90,7%	70	92,1%	81	95,3%

Nhận xét: Số lượng các dự án tương đối nhiều và tăng dần qua các năm cụ thể năm 2021 là 54 dự án, năm 2022 là 76 dự án và năm 2023 là 85 dự án; trong các năm 2021, 2022, 2023 số lượng các dự án khởi công mới lần lượt là 14 dự án, 37 dự án và 34 dự án, chủ yếu đều là các dự án nhóm C. Mặc dù quy mô các dự án không lớn, tuy nhiên về quy trình thủ tục đều phải thực hiện đầy đủ do đó khối lượng công việc của Ban là tương đối lớn.

b. Phân loại theo lĩnh vực đầu tư dự án

Ban được UBND huyện giao làm Chủ đầu tư đối với các dự án trên địa bàn của huyện, do đó có tương đối nhiều lĩnh vực khác nhau, cụ thể một số lĩnh vực chính theo

số liệu tại bảng:

Bảng 2.8 Phân loại các dự án ĐTXD tại Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn theo lĩnh vực giai đoạn 2021-2023

Đơn vị: dự án

Năm	2021		2022		2023	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Xây dựng, nâng cấp hạ tầng giao thông	13	24,1%	18	23,7%	22	25,9%
Xây dựng công trình nông nghiệp	13	24,1%	13	17,1%	19	22,4%
Công trình phục vụ y tế văn hoá giáo dục	10	18,5%	11	14,5%	12	14,1%
Lập quy hoạch	8	14,8%	17	22,4%	15	17,6%
Xây dựng, cải tạo, nâng cấp Trụ sở	4	7,4%	8	10,5%	8	9,4%
Xây dựng khu đô thị	1	1,9%	2	2,6%	2	2,4%
Công trình khác	5	9,3%	7	9,2%	7	8,2%

Nguồn: Báo cáo của Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn

Trong giai đoạn 2021-2023, các dự án được Ban quản lý tương đối đa dạng, cụ thể như các công trình về giao thông, nông nghiệp nông thôn, y tế, giáo dục, lập quy hoạch, xây dựng, cải tạo, nâng cấp Trụ sở làm việc và các công trình khác... Theo số liệu thống kê, số lượng các dự án xây dựng hạ tầng giao thông, chiếm tỷ lệ lớn nhất (năm 2021, 2022 và 2023 chiếm tỷ lệ lần lượt là 24,1%, 23,7% và 25,9%); tiếp sau đó là các dự án về nông nghiệp như sửa chữa nâng cấp kênh mương, hồ chứa nước, đê điều (năm 2021, 2022 và 2023 chiếm tỷ lệ lần lượt là 24,1%, 17,1% và 22,4%) cũng chiếm tỷ lệ tương đối cao. Như vậy trong giai đoạn 2021-2023, kế hoạch đầu tư công của huyện đang hướng tới phát triển đồng bộ các hệ thống hạ tầng giao thông liên huyện, liên xã tạo bàn đạp để thu hút đầu tư; đồng thời cũng duy trì phát triển nông nghiệp nông thôn

thông qua việc cải tạo, nâng cấp các công trình phục vụ kinh tế nông nghiệp trên địa bàn.

Do đặc điểm các dự án của ban (đặc biệt đối với 2 lĩnh vực chính là hạ tầng giao thông và các nông nghiệp và phát triển nông thôn) nên việc tuyển dụng, sắp xếp và đào tạo nhân sự được Lãnh đạo Ban hết sức quan tâm, các kỹ sư xây dựng tại Ban có trình độ chuyên môn sâu về xây dựng dân dụng, thủy lợi, cầu đường.

Các dự án về giao thông có phạm vi triển khai tương đối rộng, liên quan đến nhiều hộ dân và có thể trải dài trên địa bàn nhiều xã. Công tác GPMB đối với các dự án giao thông gặp nhiều khó khăn đặc biệt là về đơn giá bồi thường. Ngoài ra, việc kiểm soát chất lượng các công trình giao thông cũng là một bài toán khó do lực lượng cán bộ mỏng, cơ sở vật chất còn thiếu thốn, trong khi đó phần lớn kết cấu chìm khuất, phải thêm đơn vị kiểm định chất lượng trong khi nguồn kinh phí hạn hẹp.

2.2.2. Cơ sở pháp lý về công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng tại Ban

Cơ sở pháp lý về quản lý dự án dự án ĐTXD ở Việt Nam bao gồm các Luật, Nghị định và Thông tư hướng dẫn. Trong đó, Luật Xây dựng do Quốc hội khoá XIII ban hành điều chỉnh trực tiếp hoạt động của Ban.

Ngoài ra, một số luật có liên quan đến công tác quản lý dự án tại Ban như các văn bản Luật hiện hành:

Luật Xây dựng số 50/2014/QH13 ngày 18/6/2014;

Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Xây dựng (số 62/2020/QH14 ngày 17/6/2020);

Luật đầu tư theo phương thức đối tác công tư số 64/2020/QH14 (Luật PPP);

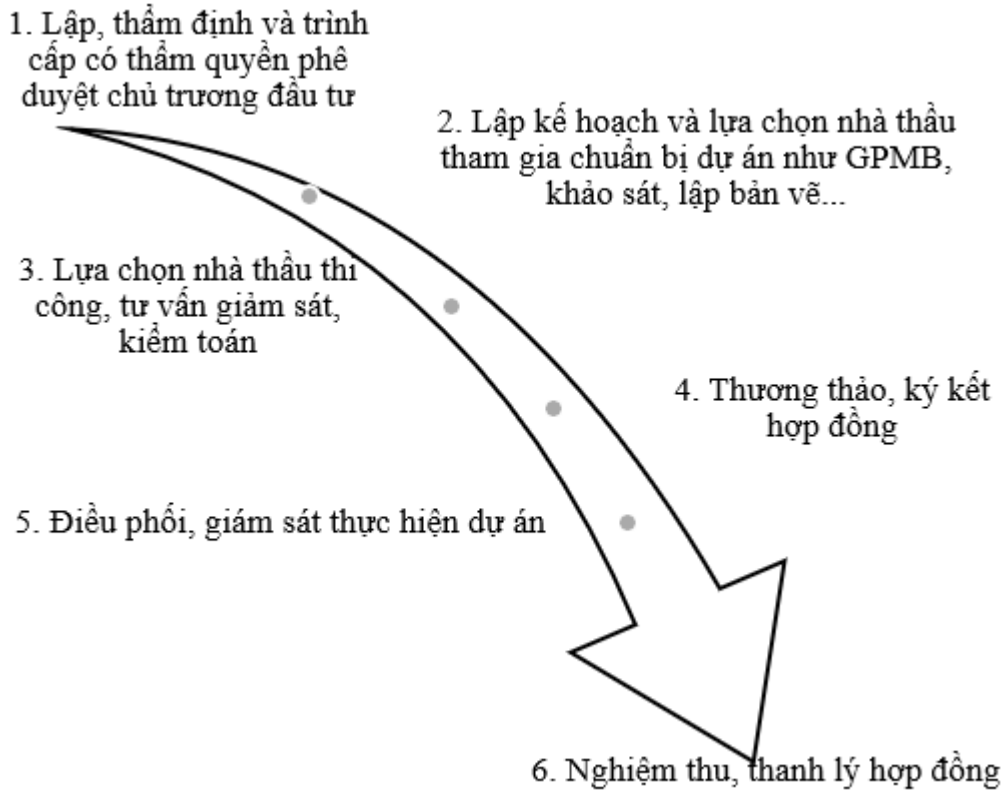
Luật Đấu thầu số 43/2013/QH13 ngày 26/11/2013;

Luật Đầu tư công số 39/2019/QH14 ngày 13/06/2019.

Nghị định số 15/2021/NĐ-CP, Nghị định số 06/2021/NĐ-CP của Chính phủ và Thông tư số 10/2021/NĐ-CP ngày 09/02/2021 cũng là những văn bản thông dụng nhất, là căn cứ pháp lý quan trọng cho hoạt động của Ban.

Các văn bản pháp lý này là kim chỉ nam, là căn cứ quan trọng để Ban thực hiện công tác quản lý dự án, đảm bảo đúng quy định, minh bạch, hiệu quả, đáp ứng được nhiệm vụ được giao.

2.2.3. Quy trình quản lý dự án tại Ban



Hình 2.2 Quy trình QLDA của Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn giai đoạn 2021-2023

Nguồn: Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn

Quy trình quản lý dự án của Ban QLDA bao gồm nhiều giai đoạn, nhiều bước công việc, có thể tóm tắt lại thành các bước như sau:

- Lập, thẩm định và trình cấp có thẩm quyền phê duyệt chủ trương đầu tư: Phòng KH TC KT phối hợp với phòng Kỹ thuật - Thẩm định báo cáo UBND huyện, trình HĐND huyện phê duyệt chủ trương đầu tư.

- Lập kế hoạch và LCNT tham gia chuẩn bị dự án: Phòng KH TC KT chủ trì lập kế hoạch dự án, trình ban giám đốc phê duyệt. Phòng Kỹ thuật - Thẩm định là đơn vị chuyên môn giúp Ban Giám đốc lựa chọn các tổ chức tư vấn tiến hành khảo sát, lập dự toán, báo cáo KTKT. Công tác thẩm định được thực hiện tương đối bài bản và đảm bảo quy định. Phòng KH TC KT có trách nhiệm xây dựng đề cương khảo sát và trình phê

duyet cùng các dự toán kinh phí chuẩn bị đầu tư, cơ bản đảm bảo theo quy định của pháp luật. Tổ GPMB thực hiện GPMB (nếu có). Trên cơ sở phối hợp với đơn vị, cá nhân có liên quan vận động hộ gia đình, cá nhân di dời, bàn giao đất sạch cho dự án. Phòng Kỹ thuật - Thẩm định tham mưu cho Ban Giám đốc trình UBND huyện phê duyệt Báo cáo KTKT (qua phòng Tài chính và phòng Kinh tế - Hạ tầng của UBND huyện).

- LCNT thi công, giám sát, kiểm toán: Phòng Điều hành dự án chủ trì tham mưu trình cấp có thẩm quyền phê duyệt KHLCNT và thực hiện theo quy định.

- Thương thảo, ký kết hợp đồng: phòng Kế KH TC KT chủ trì phối hợp Phòng Kỹ thuật – Thẩm định và có trách nhiệm xây dựng, rà soát tính phù hợp, chính xác của hợp đồng để Giám đốc ký kết với các nhà thầu trúng thầu. Phần lớn các hợp đồng trúng thầu là hợp đồng đơn giá cố định.

- Điều phối, giám sát thực hiện dự án: phòng Điều hành dự án chủ trì, phối hợp phụ trách: Khởi công xây dựng công trình, quản lý tiến độ, chất lượng dự án. Công tác điều phối dự án được thực hiện liên tục và được báo cáo trực tiếp đến Ban Giám đốc. Do công tác điều phối dự án tương đối phức tạp, nhiều nội dung, yêu cầu chuyên môn kỹ thuật cao ở nhiều lĩnh vực và luôn cần sự phối hợp của nhiều phòng ban, do đó đôi khi sự phối hợp chậm chễ, thiếu kết nối giữa các phòng ban sẽ làm ảnh hưởng đến chất lượng công tác điều phối, giảm hiệu quả dự án. Ban không thực hiện giám sát trực tiếp mà lựa chọn nhà thầu giám sát dự án, do nhân sự Ban còn hạn chế nên việc giám sát tại hiện trường không thể thực hiện được thường xuyên.

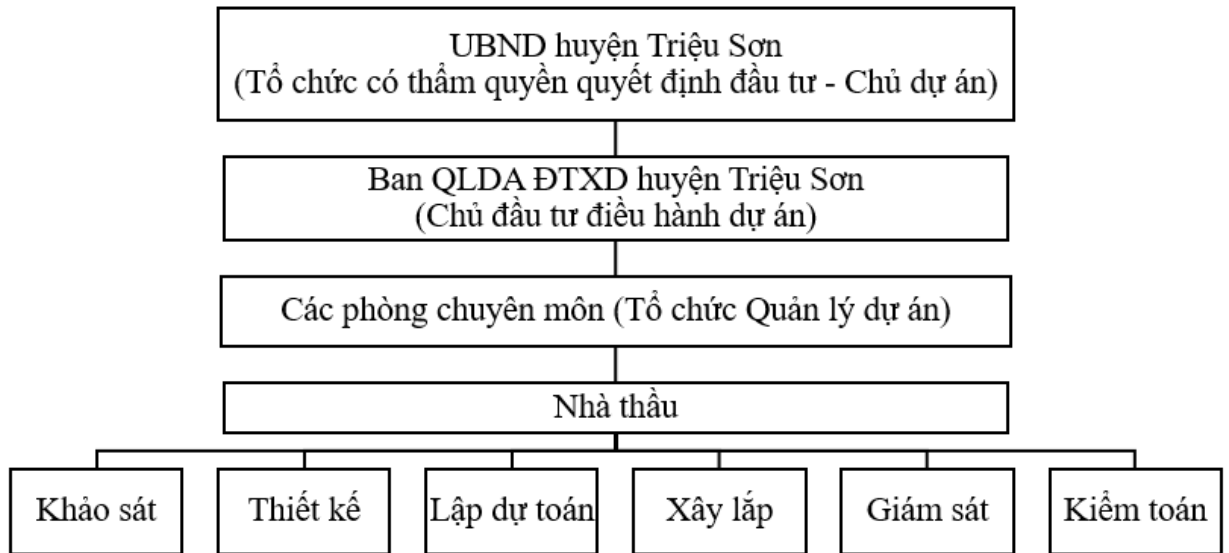
- Nghiệm thu, thanh lý hợp đồng: các phòng chuyên môn tiến hành nghiệm thu khối lượng công trình và thanh toán tiền cho nhà thầu theo hợp đồng. Công tác nghiệm thu, thanh lý hợp đồng được thực hiện theo quy định.

Thực tế khâu GPMB, thi công xây dựng... thường có những công việc phát sinh, nhiều vấn đề phức tạp không được thể hiện trong quy trình,... do đó việc cứng nhắc áp dụng theo một quy trình nhất định có thể dẫn đến nhiều bất cập. Việc xây dựng kế hoạch đối với các sự việc phát sinh ngoài quy trình phụ thuộc nhiều vào kinh nghiệm, năng lực của cán bộ lập kế hoạch và tính chất, đặc thù của dự án đầu tư, đồng thời việc giải quyết các sự vụ phụ thuộc nhiều vào kinh nghiệm cán bộ.

Quy trình QLDA tại Ban tương đối đầy đủ, đồng thời có trách nhiệm báo cáo, giải trình của các phòng ban trong từng công đoạn, tuy nhiên vẫn có một số công việc cần sự đóng góp, phối hợp của nhiều phòng như công tác lập kế hoạch, giám sát dự án.... Thực tế vẫn còn tình trạng công tác phối hợp đôi khi vẫn còn chậm chễ, còn thiếu nhân sự trong công tác giám sát hiện trường.

2.2.4. Mô hình quản lý và các bên liên quan tới công tác quản lý dự án tại Ban

Trên thực tế Ban đóng vai trò là CĐT các dự án nhưng mô hình quản lý dự án tại của BQLDA ĐTXD không phải là mô hình chủ đầu tư trực tiếp quản lý dự án mà là mô hình chủ nhiệm điều hành dự án, cụ thể hơn là hình thức ban quản lý đầu tư xây dựng khu vực. Chủ dự án là UBND huyện Triệu Sơn giao cho BQLDA ĐTXD nhiệm vụ làm chủ đầu tư, thực hiện các dự án đầu tư xây dựng từ nguồn vốn NSNN trên địa bàn huyện.



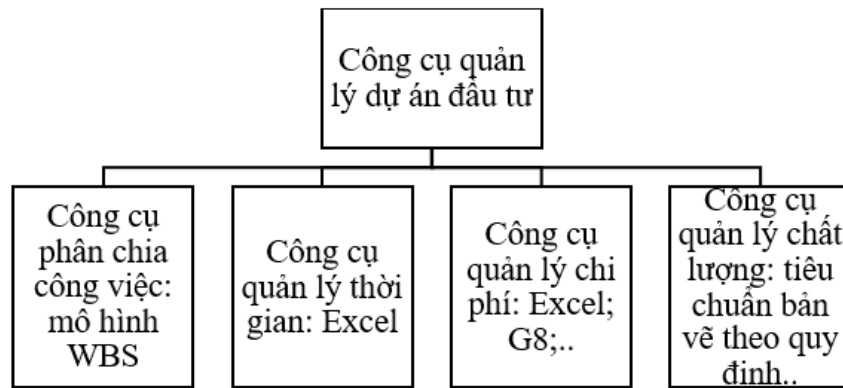
Hình 2.3 Mô hình chủ nhiệm điều hành dự án tại Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn giai đoạn 2021-2023

Nguồn: Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn

Ban chịu trách nhiệm toàn diện liên quan tới các dự án được giao trước UBND huyện và trước pháp luật. Các phòng chuyên môn phụ trách từng giai đoạn, từng khâu theo sự phân công của Ban Giám đốc. Ví dụ như Phòng KH TC KT chủ trì xây dựng kế hoạch thực hiện các dự án, thực hiện quản lý chi phí, LCNT kiểm toán. Phòng Kỹ thuật thẩm định chủ trì LCNT trong khâu chuẩn bị đầu tư. Phòng Quản lý dự án chủ trì lựa chọn nhà thầu xây lắp công trình. Các nhà thầu thực hiện các nhiệm vụ trên cơ sở hợp đồng ký với Ban Quản lý dự án. Các phòng ban với vai trò là cơ quan chuyên môn giúp việc cho Ban Giám đốc thực hiện kiểm tra, giám sát, nghiệm thu các công việc của nhà thầu. Riêng có hoạt động GPMB, 02 Tổ GPMB của ban phối hợp với UBND cấp xã và các hộ gia đình GPMB.

- Mô hình QLDA tại Ban là mô hình Ban QLDA khu vực. Do UBND huyện Triệu Sơn không có đủ năng lực, chuyên môn về QLDA. Trong khi đó, số lượng và quy mô các dự án có xu hướng ngày càng tăng, việc áp dụng mô hình chủ nhiệm điều hành làm tăng tính chuyên môn hóa trong thực hiện công tác quản lý dự án.

2.2.5. Các công cụ quản lý dự án đầu tư xây dựng tại Ban QLDA huyện Triệu Sơn



Hình 2.4 Các công cụ QLDA tại Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn giai đoạn 2021-2023

- Phân chia công việc: Mô hình WBS được Ban ứng dụng để lập kế hoạch từng bước gắn với các giai đoạn QLDA cụ thể. Trên cơ sở các quy trình được ban hành, Ban đã quy định cụ thể trình tự các công việc và mối quan hệ giữa các bên liên quan (nhà thầu; Phòng Tài chính - Kế hoạch, Phòng Kinh tế - Hạ tầng thuộc UBND huyện; UBND các xã,...). Các công việc được gắn với kế hoạch thời gian, thứ tự thực hiện, là kim chỉ nam cho các bên liên quan trong quá trình thực hiện, đồng thời giúp ban theo dõi, giám sát, quản lý tiến độ dự án. Nhìn chung, phần lớn các công việc chính đã được Ban đưa vào trong quy trình, gắn với trách nhiệm tập thể, cá nhân liên quan. Phòng KH TC KT sử dụng mô hình WBS để xây dựng kế hoạch thực hiện dự án.

- Công cụ quản lý thời gian: Phòng KH TC KT xây dựng các biểu mẫu Excel trong đó mỗi dòng là một công việc, các cột là các giai đoạn, thời gian kế hoạch và thời gian thực tế, cập nhật trên cơ sở báo cáo của các phòng ban và nhà thầu. Các phòng ban căn cứ trên kế hoạch để đôn đốc các nhà thầu thực hiện theo quy định của hợp đồng. Tuy nhiên do Ban phải quản lý nhiều dự án nên còn tình trạng công tác báo cáo đôi khi còn chậm trễ. Ban chưa áp dụng một công cụ quản lý thời gian cụ thể nào mà chỉ căn cứ trên các mốc thời gian theo kế hoạch.

- Công cụ quản lý chi phí: Ban sử dụng sổ sách kế toán, các chứng từ thanh toán (chứng từ chi tiền, chứng từ tạm ứng...), thông qua phần mềm dự toán G8, Excel và phần mềm kế toán MISA.... Phần mềm G8 và excel được Ban sử dụng để lập, thẩm tra dự toán; phần mềm kế toán được sử dụng để Ban thực hiện ghi nhận các nghiệp vụ kế toán. Nhìn chung công cụ quản lý chi phí tương đối đầy đủ, tuy nhiên số lượng cán bộ sử dụng thành

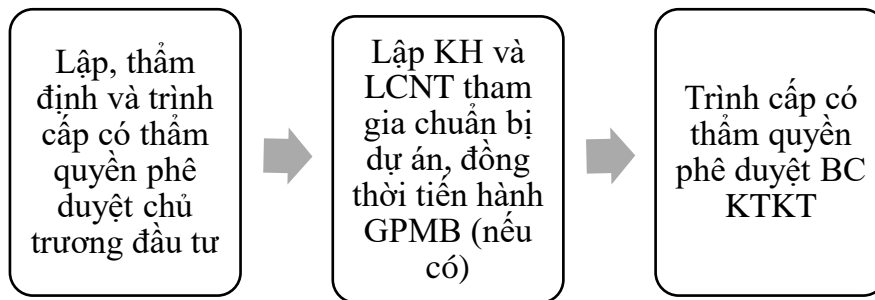
thạo phần mềm dự toán G8 tại Ban chưa nhiều.

- Công cụ quản lý chất lượng: Căn cứ trên bản vẽ thiết kế, công tác kiểm tra thực địa tuy nhiên chưa có một hệ thống định lượng định tính để đánh giá chất lượng, đồng thời đối với một số công trình chìm khuất chưa được lấy mẫu 100% để kiểm tra chất lượng...

2.3. Nội dung quản lý dự án tại Ban

2.3.1. Thực trạng công tác quản lý dự án ĐTXD theo chu kỳ tại Ban

2.3.1.1. Giai đoạn chuẩn bị đầu tư



Hình 2.5 Sơ đồ công tác quản lý dự án giai đoạn chuẩn bị đầu tư

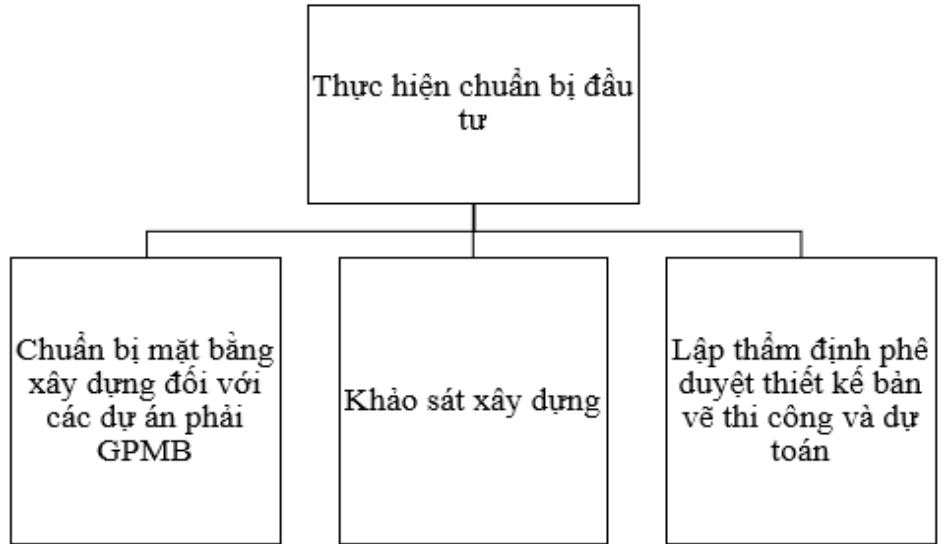
Nguồn: Phòng vãn người lao động Ban

Việc chuẩn bị đầu tư đóng vai trò quan trọng trong toàn bộ quy trình, là bước khởi đầu, chuẩn bị nền tảng cho giai đoạn tiếp theo. Do là khâu nền tảng cho quá trình thực hiện do đó việc xảy ra sai sót sẽ ảnh hưởng nhiều đến quá trình triển khai các bước tiếp theo của dự án.

Việc chuẩn bị đầu tư tại Ban gồm các khâu: Lập, thẩm định và trình cấp có thẩm quyền phê duyệt chủ trương đầu tư; lập KHLCNT khảo sát, lập TKBVTC và dự toán) và thực hiện GPMB (nếu có); trình phê duyệt Báo cáo KTKT.

Tùy thuộc vào quy mô của dự án (nhóm B hay C, dự án có tổng mức đầu tư trên 15 tỷ hay dưới 15 tỷ), cán bộ thực hiện áp dụng quy trình, kế hoạch đã xây dựng để triển khai các bước. Trong giai đoạn này, công tác GPMB thường phức tạp và kéo dài ảnh hưởng nhiều đến tiến độ thực hiện dự án. Do đó đối với các dự án có cấu phần GPMB được Ban hết sức quan tâm và bám sát.

- Các công việc chính khi thực hiện chuẩn bị dự án đầu tư này gồm:



Hình 2.6 Các công việc chính trong thực hiện chuẩn bị đầu tư tại Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn giai đoạn 2021-2023

Nguồn: Phòng văn cán bộ Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn

* Chuẩn bị mặt bằng đối với các dự án phải GPMB

Sau khi có chủ trương đầu tư dự án. Ban có quyết định thành lập hội đồng GPMB với các nhiệm vụ như sau:

- Thông báo thu hồi đất đến đối tượng có đất bị thu hồi.
- Lập kế hoạch kiểm đếm chi tiết: Đất đai (trích đo hoặc trích lục địa chính); Tài sản - vật kiến trúc; Cây cối - hoa màu: vật nuôi.
- Tổ chức kiểm đếm theo kế hoạch
- Lập dự toán bồi thường, hỗ trợ GPMB
- Lập Phương án bồi thường, hỗ trợ GPMB chi tiết cho từng đối tượng có đất thu hồi và trình phương án tái định cư chi tiết cho từng đối tượng...

Sau khi đã tiến hành xong công việc GPMB tổ chức bàn giao mặt bằng cho CĐT.

Hiện tại Ban QLDA có 02 tổ GPMB phụ trách công tác GPMB đối với các dự án tại Ban. Công tác GPMP tại Ban tương đối phức tạp, nguyên nhân chủ yếu là do đơn giá bồi thường của nhà nước thấp hơn so với mong muốn của người dân. Một ví dụ tiêu biểu là 01 trong 04 dự án nhóm B mà Ban quản lý trong giai đoạn 2021-2023 (Đường kết nối QL47C với đường từ Cảng HK Thọ Xuân đi KKT Nghi Sơn, đoạn từ QL47-TL514, huyện Triệu Sơn), dự án bị vướng mắc trong công tác GPMB dẫn đến tiến độ hoàn thành bị chậm so với kế hoạch ban đầu. Dự án có chiều dài 6,3 km, tổng số hộ dân bị ảnh hưởng là 912 hộ dân, tổng diện tích đất thu hồi là 45,3 ha. Theo kế hoạch, tiến độ thực hiện dự án được phân chia thành 2 giai đoạn. Giai đoạn 1 đã bàn giao mặt bằng cho dự án, đã phê duyệt và chi trả tiền cho 307 hộ dân trong tháng 3/2022; giai đoạn 2 được phê duyệt với

tiến độ tháng 09/2022 phải hoàn thành công tác GPMB, tuy nhiên đến tháng 04/2023 mới bàn giao mặt bằng cho nhà thầu (chậm 7 tháng).

** Khảo sát xây dựng*

Ban tổ chức LCNT tư vấn khảo sát lập dự án ĐTXD công trình, lập Quy hoạch 1/500; Báo cáo KTKT; sau đó tiến hành nghiệm thu kết quả công việc của nhà thầu để trình lãnh đạo phê duyệt.

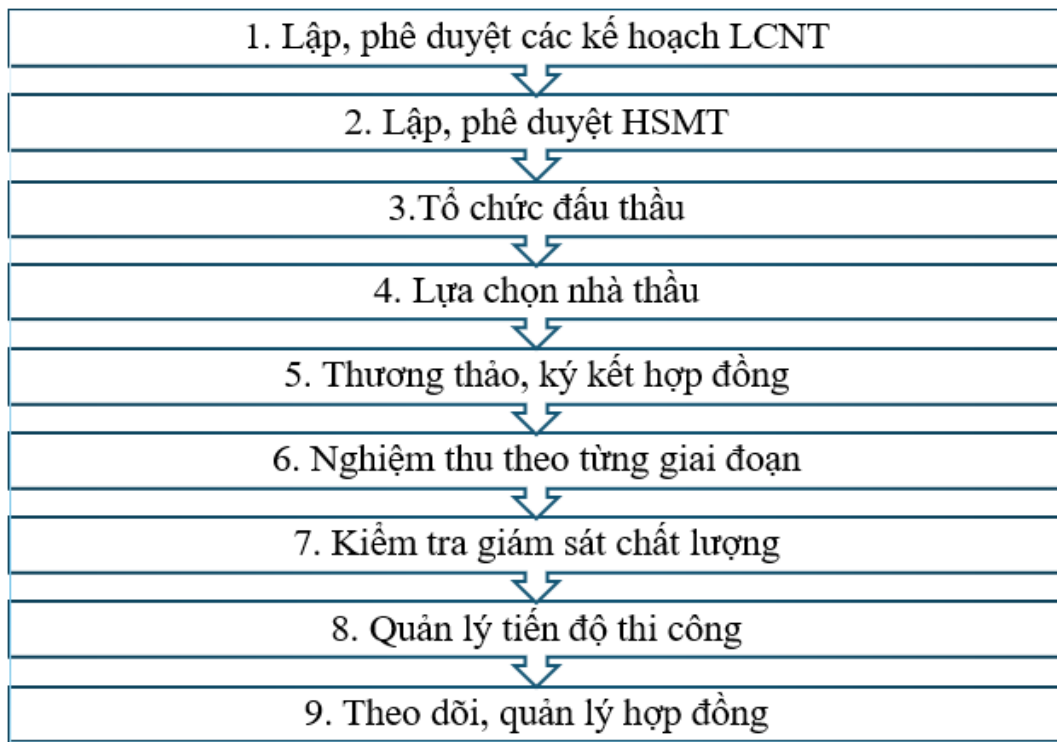
- *Lập thẩm định phê duyệt TKBVTC và dự toán*

Ban tham mưu LCNT thực hiện lập TKBVTC, dự toán trình cấp có thẩm quyền phê duyệt. Hầu hết việc lập, phê duyệt không bị chậm. Tuy nhiên việc lập, thẩm định dự toán vẫn còn trường hợp phải điều chỉnh lại.

- Về công tác thẩm định TKBVTC: vẫn còn một số trường hợp dự án phải sửa đi sửa lại nhiều lần.

Trong giai đoạn chuẩn bị đầu tư, tất cả các công việc, các bước đều quan trọng và có tác động sâu sắc đến việc thực hiện các giai đoạn tiếp theo. Lãnh đạo Ban luôn đôn đốc, kiểm tra, giám sát từng phần việc thông qua hệ thống báo cáo của các phòng ban trực thuộc định kỳ và đột xuất. Phần lớn các công việc đều được triển khai theo kế hoạch đề ra, tuy nhiên công

2.3.1.2. Giai đoạn thực hiện đầu tư



Hình 2.7 Sơ đồ công tác quản lý dự án giai đoạn thực hiện đầu tư

Nguồn: Quy trình quản lý tại Ban

Ban QLDA lập, trình và phê duyệt kế hoạch đấu thầu, lập HSMT, đánh giá hồ sơ dự thầu để lựa chọn nhà thầu đủ năng lực về tài chính, kinh nghiệm phù hợp mục tiêu của dự án. Đây là giai đoạn dài nhất của dự án, đồng thời cũng là thời điểm vốn đầu tư của dự án được giải ngân nhiều nhất. Do đó, Ban đánh giá giai đoạn này có khả năng xảy ra sai sót nhất.

Trong giai đoạn này có 02 nhiệm vụ quản lý chính cần quan tâm là:

- Công tác quản lý đấu thầu: Đảm bảo LCNT có đầy đủ năng lực, kinh nghiệm, đồng thời tối thiểu hóa chi phí thi công, phù hợp với dự toán được duyệt.

- Công tác quản lý hợp đồng: Đảm bảo sự phù hợp giữa hợp đồng và nội dung quy định tại HSMT; đầy đủ các điều khoản ràng buộc trách nhiệm của các CĐT và nhà thầu về chi phí, chất lượng, tiến độ, bảo hành dự án.

a. Công tác quản lý đấu thầu

Quy trình LCNT được Ban đã xây dựng và ban hành, cụ thể như sau:

Bước 1: Lập KHLCNT: Phòng KH TC KT lập kế hoạch đấu thầu, thể hiện cụ thể tên gói thầu, giá trị dự toán, hình thức LCNT; dự kiến thời gian thực hiện và kết thúc trình Lãnh đạo Ban phê duyệt.

Bước 2: Thành lập tổ chuyên gia, công bố thông tin đấu thầu: Căn cứ Kế hoạch LCNT được phê duyệt:

- Ban có quyết định thành lập tổ chuyên gia.
- Ban lập hoặc LCNT tư vấn lập HSMT (hồ sơ tài chính, hồ sơ kỹ thuật, hồ sơ kinh nghiệm...).
- Căn cứ HSMT, Hồ sơ yêu cầu được duyệt: đăng báo thông tin mời thầu theo quy định.

Bước 3: Cung cấp hồ sơ: Căn cứ nội dung mời thầu đã thông báo, Phòng Quản lý dự án chủ trì phối hợp với các phòng để bán hoặc cung cấp HSMT, hồ sơ yêu cầu cho các Nhà thầu.

Bước 4: Mở thầu: tổ chức mở thầu theo thời quy quy định tại HSMT.

Bước 5: Chấm thầu:

- Tổ trưởng Tổ chuyên gia đấu thầu phân công các thành viên chấm hồ sơ dự thầu, hồ sơ đề xuất.
- Tổ chuyên gia đấu thầu lập báo cáo đánh giá.

Bước 6: Trường hợp chỉ định thầu: Trên cơ sở báo cáo quá trình đánh giá

HSĐX của Tổ chuyên gia đấu thầu, Ban xem xét ký quyết định chỉ định thầu.

Bước 7: Thông báo kết quả đấu thầu: Căn cứ các nội dung trong quyết định chỉ định thầu, kết quả LCNT đã được phê duyệt.

- Phòng KH TC KT thông báo kết quả chỉ định thầu, kết quả LCNT đến nhà thầu..

- Phòng KH TC KT dự thảo hợp đồng trên cơ sở HSMT để Giám đốc Ban thương lượng, ký hợp đồng.

Quy trình quản lý đấu thầu được xây dựng bài bản, tuân thủ quy định hiện hành, các phòng ban được giao nhiệm vụ tương đối cụ thể, tuy nhiên vẫn còn trường hợp một số yêu cầu kỹ thuật, yêu cầu tài chính chưa phù hợp với đặc thù gói thầu, một số yêu cầu kỹ thuật chưa rõ ràng, cụ thể dẫn đến công tác chấm thầu vẫn còn vào yếu tố chủ quan của người đánh giá.

Bảng 2.9 Thống kê các gói thầu giai đoạn 2021-2023

Đơn vị: gói thầu

STT	Hình thức LCNT	Năm 2021-2023	Tỷ lệ
1	Đấu thầu rộng rãi	96	19,7%
2	Chào hàng cạnh tranh	4	0,8%
3	Chỉ định thầu	387	79,5%
	Tổng số gói thầu	487	100%

Nguồn: Hồ sơ dự án của Ban

Qua bảng trên, Ban sử dụng 2 hình thức chính là đấu thầu rộng rãi và hình thức chỉ định thầu. Các gói thầu có giá trị lớn được áp dụng hình thức đấu thầu rộng rãi, chỉ định thầu được áp dụng đối với các gói thầu dịch vụ tư vấn có giá trị dưới 0,5 tỷ đồng và các gói thầu phi tư vấn, hàng hoá xây lắp hỗn hợp có giá trị gói thầu không quá 1 tỷ đồng.

Tại Ban, chỉ một số lượng ít gói thầu áp dụng đấu thầu rộng rãi qua mạng, chủ yếu vẫn sử dụng gửi hồ sơ giấy.

Các nhà thầu tham gia chủ yếu là các nhà thầu truyền thống trên địa bàn huyện, số lượng tương đối hạn chế.

Một số yêu cầu tài chính chưa phù hợp với đặc điểm, tính chất của gói thầu, một số yêu cầu kỹ thuật chưa rõ ràng, gây khó khăn cho nhà thầu cũng như gây bất cập trong công tác chấm thầu. Một số nhà thầu chưa đầy đủ tài liệu để chứng minh năng lực tài chính, tuy nhiên vẫn chấm đạt.

b. Công tác quản lý hợp đồng

- Phòng KH TC KT phối hợp với Phòng KT TĐ và phòng Quản lý dự án tham mưu dự thảo hợp đồng.

Hợp đồng ký kết với nhà thầu được phòng Kế hoạch – Tài chính – Kế toán dự thảo trước trên cơ sở mẫu hợp đồng, HSMT. Công tác quản lý hợp đồng thường xảy ra ít sai sót, và không xảy ra tranh chấp với nhà thầu, tuy nhiên vẫn có một số tồn tại cần khắc phục, ví dụ như hợp đồng ký kết chưa quy định rõ điều khoản phạt khi nhà thầu bị chậm tiến độ dự án (chỉ quy định chung chung việc nhà thầu phải thực hiện đúng tiến độ dự án).

2.3.1.3. Giai đoạn kết thúc đầu tư đưa công trình vào khai thác

Sau khi nhà thầu dừng thi công, Ban hướng dẫn nhà thầu hoàn thiện hồ sơ và tiến hành nghiệm thu, thanh quyết toán theo hợp đồng.

Đối với các dự án đã được nghiệm thu, nhà thầu xây dựng, nhà thầu cung cấp thiết bị có trách nhiệm bảo hành đối với phần công việc mình thực hiện, thông qua 2 hình thức là bằng tiền gửi ngân hàng hoặc bằng thư bảo lãnh của ngân hàng theo quy định. Do đó các nhà thầu luôn có trách nhiệm trong việc thực hiện các phần công việc, đảm bảo đúng kỹ thuật, đúng quy định của hợp đồng.

2.3.2. Thực trạng công tác quản lý dự án ĐTXD theo lĩnh vực tại Ban

2.3.2.1. Lập kế hoạch tổng quan

Để quản lý dự án, Ban QLDA đã xây dựng một số hoạch tổng quan, trong đó quy định các bước như thuộc giai đoạn chuẩn bị đầu tư gồm: tiếp nhận dự án, phân chia dự án thành các gói thầu, xây dựng dự toán, xây dựng KHLCNT, phê duyệt KHLCNT, lập và phê duyệt HSMT,... Tiếp theo là thực hiện đầu tư, Ban QLDA ĐTXD sẽ tổ chức đấu thầu LCNT giám sát, nhà thầu thi công, lắp ráp; sau đó, Ban thương thảo, ký kết hợp đồng và quản lý tiến độ xây dựng, thực hiện nghiệm thu theo quy định. Cuối cùng là giai đoạn kiểm tra, đánh giá và vận hành công trình. Các công việc trong giai đoạn này có thể kể đến như nghiệm thu, lập báo cáo hoàn thành dự án, thanh quyết toán công trình, đưa vào vận hành, bảo hành công trình, lưu trữ tài liệu,... Phần lớn các công việc được quy định thời gian, sản phẩm đầu ra cho công việc. Kế hoạch tổng quan được lập ra là căn cứ để Ban triển khai các bước, là một trong những công cụ quản lý tiến độ dự án, giúp Lãnh đạo Ban nắm bắt nhanh được tình hình để có phương án xử lý kịp thời.

Ban QLDA ĐTXD đã tạo ra một quy trình tương đối đầy đủ để viên chức, người lao động của Ban có cơ sở thực hiện và có cơ sở để quy trách nhiệm trong trường hợp xảy ra sai sót. Đồng thời do số lượng các dự án Ban quản lý tương đối nhiều, việc áp dụng chung 01 khung thời gian cho từng công việc mà chưa cân nhắc nhiều đối với tính chất phức tạp của một số dự án đặc thù là chưa phù hợp. Trong giai đoạn gần đây, Ban

được giao quản lý một số một số dự án nhóm B, đây là các dự án có quy mô lớn, nhiều cấu phần phức tạp, việc áp dụng quy trình kế hoạch tổng quan đã phát sinh một số điểm không phù hợp đặc biệt là về thời gian thực hiện các bước trong kế hoạch.

2.3.2.2. Quản lý thời gian

Căn cứ vào thực tế làm việc, Ban QLDA đã ban hành các mốc thời gian từ khi chuẩn bị đến khi tiến hành dự án, cụ thể như sau:

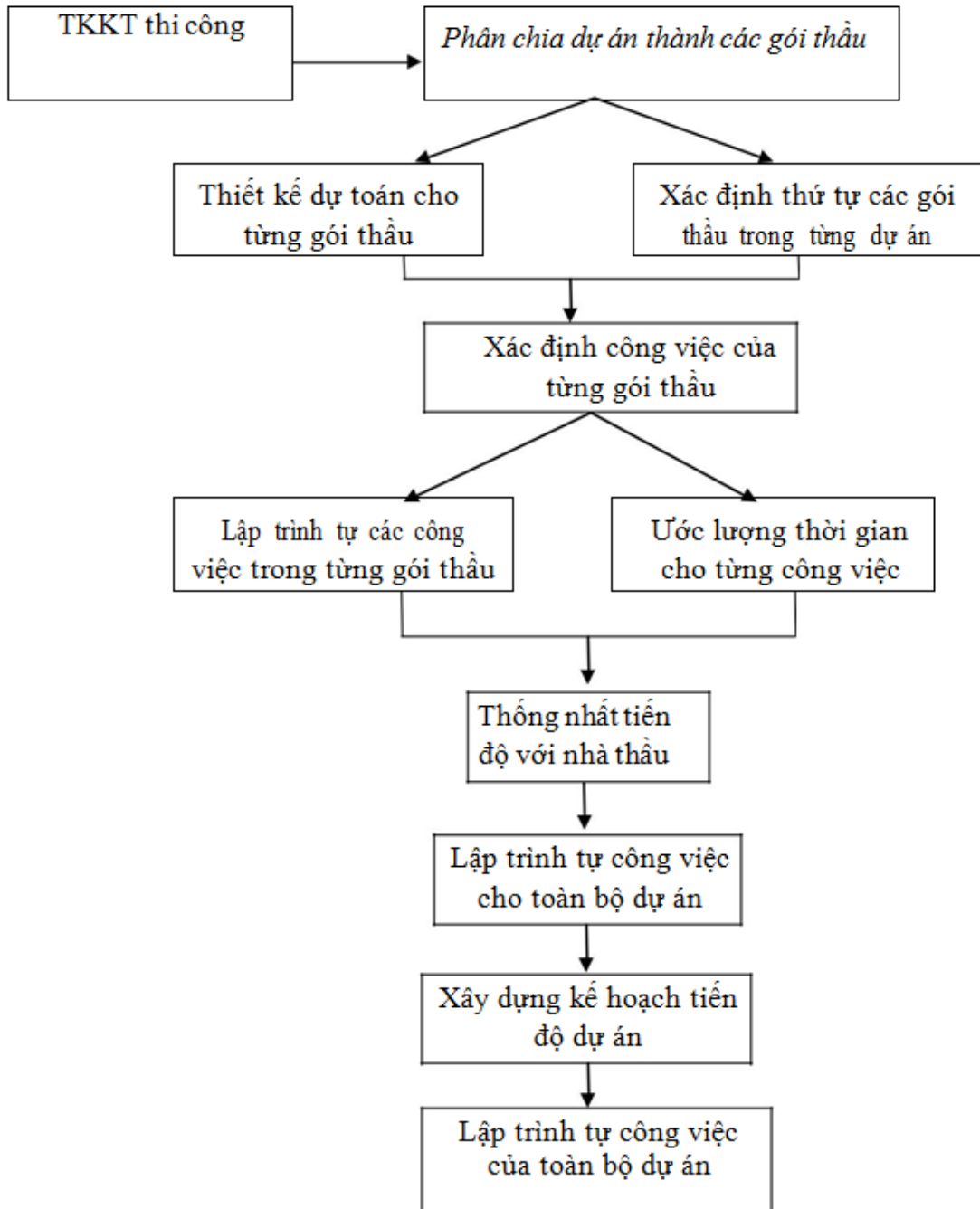
Bảng 2.10 Một số mốc thời gian trong giai đoạn chuẩn bị dự án và tổ chức đấu thầu tại Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn

Công việc	Thời gian (ngày làm việc)
I. Chuẩn bị đầu tư	
Lập KHLCNT	3
Phê duyệt KH lựa chọn nhà thầu	5
Lập đề cương nhiệm vụ khảo sát thiết kế thi công	5
Thẩm định, phê duyệt đề cương	3
Lập dự toán gói thầu	3
Trình thẩm định, phê duyệt dự toán	3
II. Công tác tổ chức đấu thầu	
Phát hành HSMT	3
Chuẩn bị hồ sơ quan tâm	10
Chuẩn bị HSDX	5

Nguồn: Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn

Việc kiểm soát thời gian, tiến độ là nhiệm vụ quan trọng, có liên quan mật thiết với quản lý chi phí. Việc quản lý thời gian là việc để đảm bảo từng công việc diễn ra theo kế hoạch. Việc xác định thời gian cụ thể cho các công việc ở trên tương đối hiệu quả, là căn cứ cho việc theo dõi, đánh giá kết quả công việc của các cá nhân, phòng ban, đồng thời giúp công tác quản lý thời gian đi vào nề nếp.

Đối với các dự án lớn nhiều cấu phần phức tạp, Ban thực hiện xây dựng kế hoạch tiến độ của dự án theo sơ đồ sau:



Hình 2.8 Sơ đồ xây dựng kế hoạch tiến độ dự án theo từng công việc

Nguồn: Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn

Qua sơ đồ trên, Ban đã chú trọng việc quản lý tiến độ, đặc biệt là các dự án có quy mô lớn, gồm nhiều gói thầu. Trên cơ sở hợp đồng đã ký, Ban theo dõi, kiểm tra giám sát và kịp thời đôn đốc nhà thầu, có biện pháp xử lý kịp thời để hạn chế tối đa việc chậm tiến độ.

Tại Ban Quản lý dự án

ĐTXD huyện Triệu Sơn, phòng KH TC KT là đầu mối tổng hợp báo cáo tiến độ các dự án. Định kỳ hoặc đột xuất các phòng gửi báo cáo tiến độ để phòng KH TC KT làm báo cáo phục vụ họp Lãnh đạo Ban. Do số lượng dự án tương đối lớn, một số dự án

bao gồm nhiều gói thầu phức tạp có nhiều yếu tố khách quan có thể làm một số công việc bị chậm so với kế hoạch, cụ thể như trong công tác GPMB. Để không làm chậm tiến độ cả dự án thì Ban thường cố gắng rút ngắn thời gian đối với các công việc có thể hoàn thành sớm để tránh việc bị chậm tiến độ dự án.

Các phòng ban thực hiện theo dõi tiến độ các công việc trên excel, thông qua việc tạo lập các bảng biểu. Ứng dụng Excel được sử dụng do có thể thiết kế tùy chỉnh phụ thuộc vào nhu cầu của người dùng, kết hợp việc sử dụng các câu lệnh cơ bản giúp người theo dõi kiểm soát, giám sát được đối với các dự án đang bị chậm tiến độ. Đồng thời việc các phòng sử dụng đồng bộ Excel để theo dõi các dự án giúp công tác tổng hợp báo cáo được thống nhất và tiết kiệm thời gian.

Trong giai đoạn 2021-2023, Ban QLDA đã hoàn thành 64 dự án, trong đó có 17 dự án (chiếm 26,5% tổng dự án hoàn thành) bị chậm tiến độ hoàn thành so với kế hoạch ban đầu. Chi tiết như bảng sau:

Bảng 2.11 Các dự án hoàn thành bị chậm tiến độ so với kế hoạch ban đầu giai đoạn 2021-2023

Đơn vị: dự án

Chỉ tiêu	Giai đoạn 2021-2023	Thời gian chậm
Tổng số dự án đã hoàn thành bị chậm tiến độ	17	
<i>Trong đó</i>		
Phát triển nông nghiệp và nông thôn	9	02- 04 tháng
Xây dựng, nâng cấp hạ tầng giao thông	5	02 - 12 tháng
Công trình khác	3	01 - 04 tháng

Nguồn: Báo cáo Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn

Nguyên nhân chủ yếu của việc chậm tiến độ hoàn thành các dự án là do dịch bệnh Covid ảnh hưởng nhiều tới các dự án trong năm 2021, riêng trong năm 2021 Ban chỉ hoàn thành được 15 dự án, 9 dự án chậm tiến độ hoàn thành phải chuyển sang năm 2022. Nếu không tính các dự án bị ảnh hưởng của dịch Covid 19 thì trong giai đoạn nghiên cứu, có là 8 dự án bị chậm tiến độ hoàn thành (chiếm 12,5% tổng số dự án hoàn thành). Nguyên nhân chính được xác định là do các sai sót trong công tác thiết kế, dự toán hoặc vướng mắc trong quá trình thi công dự án, GPMB.

Một số nguyên nhân khách quan do Ban tổng hợp trong công tác thiết kế và dự toán, cụ thể như bảng dưới đây:

Bảng 2.12 Tổng hợp các sai sót trong công tác thiết kế và dự toán*Đơn vị: dự án*

TT	Các sai sót thường gặp	Dự án có sai sót	Tổng số lượng DA	Tỷ lệ sai sót (%)	Ảnh hưởng tới thời gian thi công
1	Thiết kế vượt nhu cầu	3	110	3	Chậm từ 1 tháng - 2 tháng
2	Thiếu thiết kế chi tiết hoặc sai sót trong BVTK	11	110	10	Chậm từ 1 tháng
3	Dự toán không chính xác về đơn giá	5	110	5	Chậm từ 1 tháng
4	Dự toán không về khối lượng không phù hợp	5	110	5	Chậm từ 1 tháng - 3 tháng
5	Thiết kế không đồng bộ, không tương thích	1	110	1	Chậm hơn 1 năm

Nguồn: Báo cáo của Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn

Qua bảng trên có thể thấy, trong giai đoạn 2021 – 2023, có 5 lỗi thường gặp. Theo thống kê thì tồn tại về thiết kế chi tiết chiếm tỷ lệ cao nhất là 10% nguyên nhân do công tác khảo sát, thiết kế đôi khi còn chưa sát với thực tế hiện trường. Tiếp đó là sai sót về dự toán không chính xác về đơn giá hoặc khối lượng công trình (10%), nguyên nhân là do số lượng cán bộ còn mỏng trong khi khối lượng công việc lớn, dự toán được lập chưa được kiểm tra, kiểm soát kỹ lưỡng. Tiếp đó là sai sót do thiết kế vượt nhu cầu (3%) hoặc thiết kế không đồng bộ (1%) tuy nhiên những sai sót này lại làm ảnh hưởng nhiều đến thời gian thi công, đặc biệt là sai sót về thiết kế không đồng bộ làm chậm hơn 1 năm.

Theo tổng hợp của tác giả, trong giai đoạn 2021 – 2023 các dự án các vướng mắc trong công tác thi công được tổng hợp theo bảng sau:

Bảng 2.13 Thống kê số lượng các dự án bị vướng mắc trong quá trình thi công từ năm 2021 – 2023*Đơn vị: dự án*

TT	Các vướng mắc thường gặp	Số lượng dự án sai sót	Tổng số dự án	Tỷ lệ
1	Do nguyên nhân khách quan	8	110	7,3%
2	Sai sót do ở khâu chuẩn bị đầu tư	15	110	13,6%

3	Do nhà thầu có ý thức kém và năng lực chưa tốt	7	110	6,4%
4	Do nhà thầu thi công nhiều dự án trong cùng 1 thời điểm	9	110	8,2%

Nguồn: Báo cáo của Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn

Qua thông tin bảng ta thấy ở khâu thi công có 4 nhóm nguyên nhân chính làm gây ra chậm tiến độ như: (i) Do các sai sót ở khâu chuẩn bị đầu tư là nhiều nhất với 13,6% (do một số nguyên nhân trong công tác thiết kế, dự toán đã phân tích ở trên); (ii) Do nguyên nhân chủ quan từ các nhà thầu như nhà thi công nhiều dự án trong cùng một thời điểm dẫn tới thiếu máy móc thi công, thiếu nhân lực với tỷ lệ 9%; (iii) Do một bộ phận nhà thầu chưa có ý thức kém, năng lực hạn chế, chiếm tỷ lệ 7%; (iv) Do các yếu tố khách quan (có thể kể đến như công trình cải tạo kênh tưới nước Do tình hình lấy nhân dân trong khu vực dự án lấy nước để đảm bảo tưới cho lúa nên tiến độ thi công bị chậm so với kế hoạch đã đề ra; Sửa chữa hồ chứa nước chậm do thời tiết xảy ra mưa lớn nên đơn vị việc triển khai thi công gặp nhiều khó khăn, hoặc do quá trình vận động người dân hiến đất gặp nhiều khó khăn...), với tỷ lệ 7,3 %.

Một số dự án chậm tiến độ do nguyên nhân khách quan như thời tiết, điều kiện thi công, có thể kể tới như:

Bảng 2.14 Một số dự án chậm tiến độ do nguyên nhân khách quan

TT	Tên dự án	Thời gian khởi công	Thời gian kế hoạch	Thời gian thực tế	Nguyên nhân chậm
1	Kiên cố hóa Kênh tưới thôn Thái Bình, xã Thái Hòa, huyện Triệu Sơn	Tháng 4/2023	3 tháng	5 tháng	Do tình hình lấy nhân dân trong khu vực dự án lấy nước để đảm bảo tưới cho lúa nên tiến độ thi công bị chậm
2	Sửa chữa, nâng cấp hồ Nước Đá, xã Thọ Bình, huyện Triệu Sơn	Tháng 3/2020	6 tháng	9 tháng	Do thời tiết xảy ra mưa lớn nên đơn vị việc triển khai thi công gặp nhiều khó khăn. Quá trình chuẩn bị mặt bằng sạch cũng ảnh hưởng tới thời gian thực hiện dự án

3	Sửa chữa, nâng cấp hồ Bông Hôi, xã Thọ Bình, huyện Triệu Sơn	Tháng 3/2021	6 tháng	12 tháng	Do thời tiết xảy ra mưa lớn nên đơn vị việc triển khai thi công gặp nhiều khó khăn. Quá trình vận động nhân dân hiến đất kéo dài
4	Xử lý sạt lở và đắp hoàn thiện mặt cắt đê tả sông Hoàng (Đoạn K3+200 - K4+450), xã Dân Quyền, huyện Triệu Sơn	Tháng 10/2020	6 tháng	10 tháng	Do thời tiết xảy ra mưa lớn nên nhà thầu thi công kéo dài.

Nguồn: Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn

Công tác quản lý thời gian được Ban QLDA hết sức quan tâm, các nguyên nhân đối với việc chậm tiến độ dự án được Ban thống kê đồng thời báo cáo kịp thời đến lãnh đạo Ban để có phương án xử lý kịp thời, đồng thời việc tổng hợp qua excel giúp Lãnh đạo Ban nắm được những bất cập, tồn tại để chấn chỉnh các phòng ban rút kinh nghiệm, nâng cao chất lượng công việc. Đồng thời việc theo dõi trên Excel giúp rút ngắn thời gian làm báo cáo, tổng hợp số liệu do các bảng biểu đã được ban xây dựng từ trước và chỉ cần cập nhật số liệu theo tình hình thực tế.

2.3.2.3. Quản lý chi phí

- Ban QLDA sử dụng phần mềm G8, phần mềm excel để quản lý chi phí, thể hiện qua các công việc: lập dự toán; việc tạm ứng; việc thanh toán và quyết toán.

Hiện tại Ban sử dụng Excel và phần mềm dự toán G8 để quản lý chi phí. Việc đưa vào sử dụng phần mềm dự toán G8 giúp rút ngắn thời gian, hạn chế sai sót về đơn giá, tăng tính chính xác của số liệu dự toán, tăng hiệu quả công việc. Mặc dù đã thuê đơn vị tư vấn, tuy nhiên việc kiểm tra, giám sát tính chính xác của số liệu dự toán là việc hết sức quan trọng, là chốt chặn để tránh các sai sót. Việc lơ là giám sát, quản lý có thể làm tăng chi phí đầu tư, thất thoát NSNN nên lãnh đạo Ban hết sức quan tâm, chỉ đạo sát sao.

** Việc quản lý chi phí tại Ban được thể hiện qua các công việc sau:*

- Thứ nhất, tại khâu chuẩn bị đầu tư, Phòng Kỹ thuật – Thẩm định và phòng KH TC KT phối hợp tham mưu hoặc thuê đơn vị tư vấn lập dự toán công trình gồm khối

lượng, đơn giá; bảng giá nhân công và phụ cấp; chi phí GPMB (nếu có), thiết bị, dịch vụ tư vấn...

Nhận xét: Việc lập dự toán của đơn vị được kiểm tra bằng phần mềm dự toán G8. Theo quy trình, cán bộ ban thực hiện đối chiếu đến từng khối lượng công việc và đơn giá trên cơ sở bản vẽ thi công công trình, đảm bảo dự toán theo đúng quy định của pháp luật. Tuy nhiên do khối lượng công việc lớn, nhiều dự án, trong khi nhân lực còn hạn chế, hiện tại chỉ một số gói thầu được rà soát kỹ dự toán.

- Thứ hai, Ban quản lý chi phí thông qua việc quản lý phần vốn tạm ứng

Ban tạm ứng vốn cho nhà thầu sau khi ký hợp đồng xây dựng theo quy định của hợp đồng.

- + Đối với gói thầu tư vấn, Ban tạm ứng tối đa là 15% giá trị của hợp đồng.
- + Đối với gói thầu thi công xây dựng, Ban thực hiện tạm ứng vốn tối đa 30% giá trị HĐ. Tuy nhiên tại BQLDA tùy theo tính chất và giá trị gói thầu sẽ tạm ứng từ 10-30% vốn.

+ Riêng đối với hoạt động GPMB: Ban giải ngân vốn tạm ứng theo kế hoạch GPMB.

+ Chủ đầu tư thu hồi vốn tạm ứng bắt đầu khi gói thầu được thanh toán khối lượng đã hoàn thành đạt từ 20% đến 30% giá trị hợp đồng và thu hồi hết khi gói thầu được thanh toán khối lượng hoàn thành đạt 80% giá trị hợp đồng.

Nhận xét: Giá trị tạm ứng đối với từng gói thầu đã được Ban quy định và phù hợp quy định của nhà nước. Trong giai đoạn 2021-2023 không phát sinh việc tạm ứng vượt giá trị, công tác thu hồi tạm ứng cơ bản không có sai sót.

- Thứ ba, về giải ngân vốn theo tiến độ hoàn thành: Ban giải ngân vốn căn cứ giá trị khối lượng thực tế hoàn thành được nghiệm thu. Phòng KH TC KT chủ trì với phòng KT TĐ và phòng QLDA soát xét hồ sơ trình lãnh đạo Ban phê duyệt. Theo quy trình của Ban, CĐT thanh toán trong thời hạn 10 ngày làm việc kể từ ngày nhà thầu nộp đầy đủ bộ hồ sơ thanh toán hợp lệ.

+ Khi quyết toán, CĐT sẽ giữ một khoản tiền hoặc yêu cầu thư bảo lãnh của ngân hàng về bảo hành công trình, thiết bị.

- Thứ tư, về công tác quyết toán:

+ Ban QLDA có trách nhiệm thực hiện quyết toán vốn đầu tư xây dựng công trình ngay sau khi công trình hoàn thành.

+ Giá trị quyết toán không được vượt quá tổng mức đầu tư.

+ Khi công trình được quyết toán và đưa vào sử dụng, theo quy định hợp đồng, Ban sẽ giữ lại một phần tiền để bảo hành công trình, thiết bị.

Nhận xét: Công tác quản lý chi phí của Ban chủ yếu do phòng KT TĐ và phòng KH TC KT phối hợp quản lý. Việc thanh toán vốn thực hiện theo HĐ, tuy nhiên còn trường hợp NSNN chưa bố trí được nguồn, dẫn tới công tác thanh toán bị chậm trễ. Lãnh đạo Ban đã phối hợp với các cơ quan liên quan, báo cáo các cấp có thẩm quyền (UBND huyện Triệu Sơn, Sở Tài chính, Sở Kế hoạch và Đầu tư...) để được bố trí nguồn vốn thanh toán cho nhà thầu.

Trong giai đoạn 2021-2023, tác giả tổng hợp một số chi phí phát sinh thêm trong quá trình quản lý dự án, cụ thể:

Bảng 2.15 Thống kê các chi phí chủ yếu phát sinh thêm của BQLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn trong giai đoạn 2021 - 2023

TT	Loại chi phí phát sinh thêm	Nguyên nhân
1	Chi phí GPMB	Do đơn giá GPMB chưa phù hợp Ban điều chỉnh lại, như dự án Đường kết nối QL47C với đường từ Cảng HK Thọ Xuân đi KKT Nghi Sơn, đoạn từ QL47-TL514, huyện Triệu Sơn...
2	Chi phí thi công, vật tư, thiết bị	<ul style="list-style-type: none"> - Do giá vật tư, thiết bị, nguyên vật liệu biến động lớn, ví dụ như dự án: Đường nối từ đường GT liên xã cầu Tráng-Đồng Lợi(xã Khuyến Nông) đến đường từ Trung tâm TP.Thanh Hóa - Cảng HK Thọ Xuân(xã Đồng Lợi), huyện Triệu Sơn. - Do nhà thầu thiếu kinh nghiệm, tiến độ dự án bị chậm và tăng chi phí thi công, ví dụ như gói thầu thuộc dự án Trụ sở làm việc Mặt trận Tổ quốc. - Do sai sót trong khâu thiết kế, khảo sát dẫn đến phải điều chỉnh
3	Các chi phí không thực tế phát sinh	Do dự toán xác định chưa đúng, dẫn tới tổ chức LCNT xác định giá trúng thầu chưa phù hợp, ví dụ như một số dự án nông nghiệp.

Nguồn: Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn

Các chi phí phát sinh thêm có thể vượt tổng mức đầu tư ban đầu, dẫn đến phải trình phê duyệt điều chỉnh, một số trường hợp ngân sách không bố trí kịp thời sẽ làm chậm tiến độ, không kịp quyết toán đưa vào sử dụng gây lãng phí nguồn lực nhà nước. Các chi phí do yếu tố chủ quan gây nên như sai sót trong dự toán hay do năng lực nhà

thầu kém... cần được khắc phục trong thời gian tới để hạn chế, giảm thiểu tối đa rủi ro làm lãng phí NSNN.

2.3.2.4. Quản lý chất lượng

Song song với công tác quản lý tiến độ và quản lý chi phí thì công tác quản lý chất lượng được là mục tiêu đặt ra từ thời điểm lập dự án đầu tư. Nếu chất lượng dự án không đảm bảo, dự án sẽ không được sử dụng hoặc sử dụng không đúng công suất, gây lãng phí, thất thoát ngân sách nhà nước, giảm hiệu quả sử dụng vốn. Chất lượng dự án, yêu cầu kỹ thuật phải được CĐT xác định khi lập dự án đầu tư.

a. Đối với nhà thầu tư vấn

- Ban thực hiện kiểm tra LCNT tư vấn có năng lực (về máy móc, thiết bị, ..), kinh nghiệm đảm bảo theo quy định; đồng thời kiểm tra sản phẩm của quá trình khảo sát phù hợp phương án được phê duyệt (rà soát về vị trí, khối lượng thực hiện, địa chất ..). Trên cơ sở đó thực hiện nghiệm thu.

- Về TKKT phải đảm bảo nguyên tắc là hồ sơ TKKT phải phù hợp với thiết kế cơ sở trong dự án được duyệt. Trường hợp thiết kế không phù hợp, không theo quy định hợp đồng, Ban yêu cầu nhà thầu khắc phục và chịu toàn bộ chi phí.

- Về khảo sát xây dựng: Qua tổng hợp, một số sai sót trong khảo sát là:

Bảng 2.16. Tổng hợp sai sót trong khảo sát xây dựng giai đoạn 2021-2023

Chỉ tiêu	Giá trị (dự án)	Tỷ lệ
Tổng số lượng dự án trong giai đoạn 2021-2023	110	100%
Số dự án khảo sát chưa đầy đủ	5	4,5%
Số dự án phải tiến hành khảo sát lại	3	2,7%

Nguồn: Báo cáo Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn

Qua hoạt động thẩm định, Ban đã phát hiện một số trường hợp khảo sát không đầy đủ dẫn đến khi thi công gặp nhiều khó khăn. Theo số liệu thống kê trong giai đoạn nghiên cứu có 5 dự án khảo sát chưa đầy đủ chiếm 4,5%; số dự án phải tiến hành khảo sát lại là 3 dự án, chiếm 2,7%. Ngoài ra, Ban còn phát hiện một số trường hợp chưa thực hiện so sánh để có lựa chọn phương án tốt nhất.

- Về nhà thầu giám sát: còn trường hợp nhà thầu giám sát chưa thực hiện đầy đủ nhiệm vụ theo hợp đồng, Ban đã yêu cầu nhà thầu chấn chỉnh bám sát công trường.

Chất lượng một số gói thầu tư vấn chưa đáp ứng yêu cầu, một số trường hợp tư vấn lập dự toán, thiết kế thi công, khảo sát phải điều chỉnh hoặc phải thực hiện lại. Nguyên nhân có thể kể tới là do thực trạng việc chỉ định thầu. Do phần lớn gói thầu đều có giá trị dưới 500 triệu đồng và được Ban chỉ định thầu, các nhà thầu chủ yếu là các nhà thầu quen, một số nhà thầu có chất lượng chưa đảm bảo.

b. Đối với nhà thầu thi công

- Ban thuê giám sát nhà thầu thi công, ngoài ra còn kết hợp việc kiểm tra của cán bộ Ban. Đối với những hạng mục chưa đảm bảo chất lượng theo quy định, Ban thực hiện yêu cầu nhà thầu thi công khắc phục.

Mặc dù Ban thực hiện tương đối đầy đủ các bước trong quản lý chất lượng, tuy nhiên các rủi ro sai sót của nhà thầu là khó có thể trách khỏi như việc thi công chưa đúng với thiết kế bản vẽ thi công.... Từ năm 2021 -2023, có 110 dự án Ban quản lý, trong đó có 8 dự án thi công chưa đúng với thiết kế phải điều chỉnh lại, chiếm tỷ lệ 7,3%.

2.3.2.5. Các nội dung quản lý khác

*** Quản lý rủi ro**

Một số rủi ro thường gặp được Ban xác định trong quản lý dự án trong giai đoạn 2021-2023 theo bảng sau:

Bảng 2.17 Công tác xác định rủi ro trong quản lý rủi ro dự án đầu tư xây dựng trong giai đoạn 2021-2023

STT	Loại sai sót	Khả năng xảy ra sai sót
1	Sai sót trong công tác thiết kế kỹ thuật	Trung bình
2	Sai sót trong công tác dự toán	Trung bình
3	Thiếu sự hợp tác của các phòng, nhà thầu trong công tác theo dõi tiến độ để xử lý sớm đối với cá vướng mắc ảnh hưởng xấu đến dự án	Cao
4	Giá cả nguồn nguyên liệu đầu vào biến động lớn so với thời điểm lập dự toán	Trung bình
5	Công việc phát sinh thêm do thời tiết diễn biến xấu	Thấp
6	Chậm trễ thi công	Trung bình

Nguồn: Kết quả khảo sát tại Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn

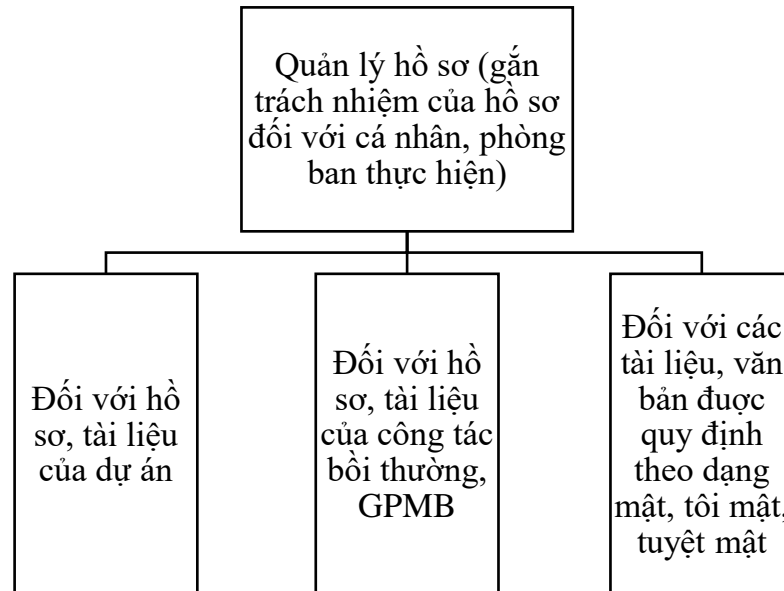
Việc quản lý rủi ro được thực hiện xuyên suốt dự án, được thể hiện rõ nhất trong khâu lập, thẩm định dự toán. Thông qua công tác thẩm định, tổng hợp các sai sót để đưa ra mức độ rủi ro, đồng thời phân tích đánh giá những ảnh hưởng đến dự án để xây dựng phương án phòng ngừa rủi ro.

BQLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn hằng năm thực hiện lập phương án thực hiện nhiệm vụ năm, lập báo cáo giám sát đầu tư. Trên cơ sở đặc thù của dự án và tổng hợp

những sai sót, vướng mắc trong quá trình thực hiện để Ban xác định rủi ro có sai sót, qua đó hạn chế những rủi ro làm tăng chi phí, giảm chất lượng. Trong các giai đoạn của dự án, theo thống kê của Ban các rủi ro phức tạp nhất sẽ nằm ở giai đoạn thực hiện dự án, thi công, do ở giai đoạn này chịu nhiều tác động của cả các yếu tố khách quan (yếu tố thị trường đầu vào, khí hậu...) và cả các yếu tố chủ quan, đồng thời vốn đầu tư được giải ngân nhiều nhất trong thời gian này. Để kiểm soát đối với các rủi ro đã được xác định, Ban đã tăng cường hoạt động kiểm tra kiểm soát, đồng thời lưu ý trong việc lập kế hoạch.

***Quản lý lưu trữ hồ sơ tài liệu**

Hiện tại, Ban đang thực hiện theo Quy trình kiểm soát, lưu trữ hồ sơ, tài liệu ban hành ngày 24/8/2023, theo đó quy định trách nhiệm của các phòng trong việc phân loại, nhận biết, lập hồ sơ bảo quản, lưu trữ, huỷ bỏ.



Hình 2.9 Phân loại hồ sơ tại Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn

Nguồn: Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn

- Trách nhiệm của cá nhân, phòng ban trong quản lý hồ sơ:

+ Kỹ thuật dự án, các thành viên tổ kiểm kê, kế toán có trách nhiệm bảo quản hồ sơ, tài liệu của dự án và công tác GPMB. Chỉ được cung cấp cho bên thứ ba (kể cả dưới dạng bản cứng, bản mềm, bản số hóa, ...) khi được sự đồng ý của Giám đốc Ban QLDA theo đúng nội dung của Biểu mẫu số 07/QLDA-LT. Trường hợp cung cấp cho bên thứ ba, ra bên ngoài mà chưa có sự đồng ý của Giám đốc Ban QLDA, Giám đốc phát hiện bên thứ ba có hồ sơ, tài liệu của dự án mà chưa có sự đồng ý của Giám đốc thì các thành viên tổ kiểm kê, kế toán dự án phải chịu hoàn toàn trách nhiệm.

+ Ban Giám đốc chỉ đạo, giám sát, kiểm tra việc thực hiện.

+ Trưởng, Phó các phòng chức năng thuộc Ban có trách nhiệm hướng dẫn, theo dõi, giám sát việc thực hiện quy trình các cá nhân có liên quan và báo cáo Ban Giám đốc khi có vấn đề xảy ra.

+ Các cán bộ, viên chức, người lao động thực hiện đúng và đầy đủ những quy định của quy trình này. Cán bộ, viên chức, người lao động của Ban QLDA vi phạm quy định về lưu trữ hồ sơ, tài liệu sẽ bị xử lý kỷ luật theo mức độ.

Nhìn chung, công tác bảo quản, lưu trữ hồ sơ tại Ban tương đối tốt. Việc bảo quản, sử dụng phù hợp đã đem lại những tác dụng tích cực, giảm thời gian cung cấp hồ sơ cho các cơ quan liên quan.

2.4. Ví dụ minh họa về công tác quản lý dự án tại Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn

Về mô hình, công cụ quản lý dự án và công tác lập kế hoạch tổng quan, Ban Quản lý áp dụng chung một mẫu cho tất cả dự án như đã trình bày ở phần trên. Để tránh lặp lại, tác giả phân tích việc quản lý đối với 1 dự án tại Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn.

** Giới thiệu về dự án Công trình nâng cấp, cải tạo tuyến đường giao thông từ TL.515C đi xã Xuân Thọ, huyện Triệu Sơn*

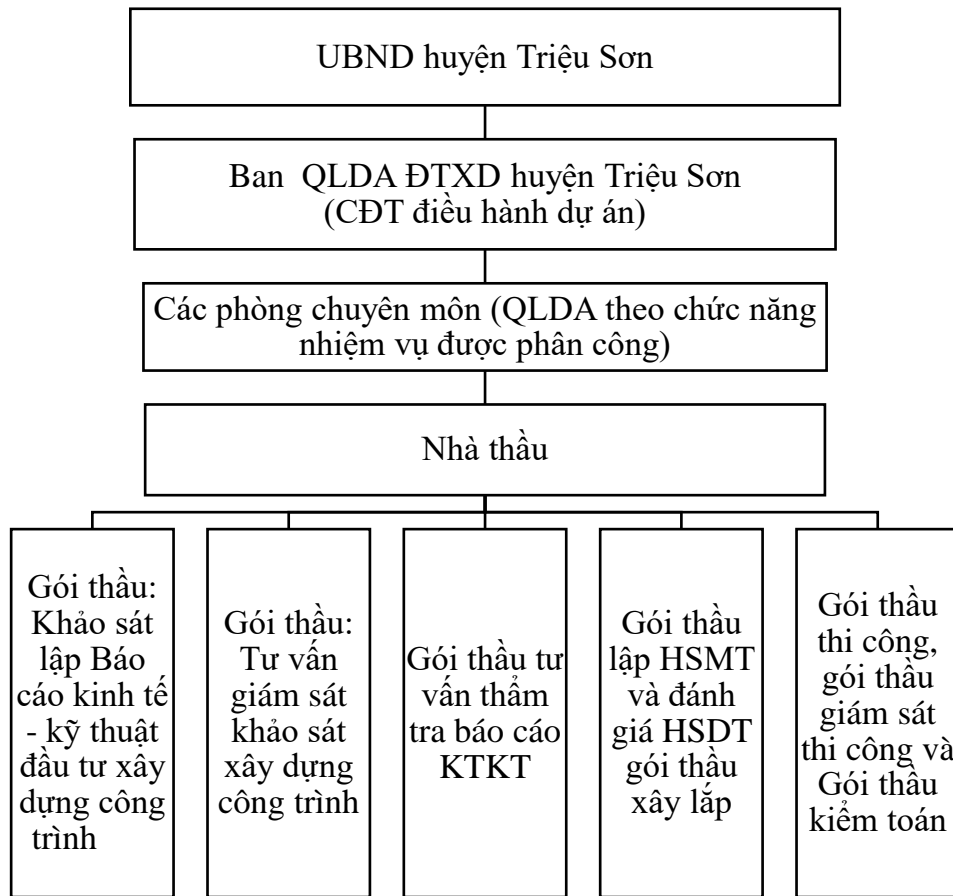
- CĐT: Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn.
- Địa điểm xây dựng: Xã Xuân Thọ, huyện Triệu Sơn.
- Loại: Công trình giao thông, cấp IV.
- Nguồn vốn: NSDP.
- Thời gian dự án: Năm 2023 - 2024.
- Phạm vi dự án: Tổng chiều dài tuyến L= 1,758 Km.

+ Điểm đầu tuyến: Km0+000 tại cầu Hoan, thuộc địa phận xã Xuân Thọ, huyện Triệu Sơn.

+ Điểm cuối tuyến: Km1+758 giao với đường nối tỉnh lộ 515C và đường từ Cảng hàng không Thọ Xuân đi Khu kinh tế Nghi Sơn (tại khoảng lý trình Km3+300), thuộc địa phận xã Xuân Thọ, huyện Triệu Sơn.

Toàn tuyến có 21 đỉnh, trong đó có 07 đỉnh đóng cong; bán kính đường cong nằm nhỏ nhất sử dụng $R_{min}=125m$, bán kính đường cong nằm lớn nhất sử dụng $R_{max}=1486m$.

* *Mô hình quản lý*: Ban áp dụng mô hình chủ nhiệm điều hành. Chủ dự án là UBND huyện Triệu Sơn giao cho BQLDA ĐTXD nhiệm vụ làm CĐT. Mô hình quản lý như hình sau:



Hình 2.10 Mô hình quản lý dự án đối với dự án Công trình nâng cấp, cải tạo tuyến đường giao thông từ TL515C đi xã Xuân Thọ, huyện Triệu Sơn

Đặc thù Ban được giao quản lý nhiều dự án, do đó để tinh gọn bộ máy nhân sự, Ban QLDA huyện Triệu Sơn không thành lập các nhóm phụ trách từng dự án, mà phân công các phòng ban quản lý dự án theo các giai đoạn, công việc cụ thể, cụ thể như sau:

+ Phòng KH TC KT: chủ trì tham mưu lập báo cáo quản lý tiến độ và thanh quyết toán theo hợp đồng. Lập, trình thẩm định, trình phê duyệt KHLCNT (Đối với KHLCNT gói thầu xây lắp trình UBND huyện phê duyệt qua phòng Tài chính và phòng Kinh tế Hạ Tầng; đối với các gói thầu tư vấn Giám đốc Ban sẽ phê duyệt KHLCNT), lập HSMT gói thầu xây lắp; Gói thầu thi công, Gói thầu giám sát thi công và Gói thầu kiểm toán. Phòng tham gia tổ chuyên gia đánh HSDT.

+ Phòng Kỹ thuật - Thẩm định: thẩm định Báo cáo KTKT, chủ trì tham mưu trình HĐND phê duyệt đề xuất chủ trương đầu tư dự án. Lập, trình thẩm định và trình phê duyệt KHLCNT đối với các gói thầu Khảo sát lập Báo cáo KTKT. Phòng tham gia tổ chuyên gia đánh HSDT.

+ Phòng Điều hành dự án sẽ tiến hành thoi dôi nhà thầu thi công, quản lý tiến

độ, chất lượng, đồng thời xử lý các vấn đề phát sinh trong quá trình thi công. Phòng tham gia tổ chuyên gia đánh HSĐT.

Ban tiến hành thành lập Tổ chuyên gia để thực hiện chấm hồ sơ dự thầu, đảm bảo nhà thầu đáp ứng đầy đủ các điều kiện theo HSMT, trình Giám đốc Ban phê duyệt kết quả lựa chọn nhà thầu.

** Công cụ quản lý:*

- Ban kết hợp quy trình các và mô hình WBS để phân chia công việc cho từng giai đoạn của dự án. Trên cơ sở phân chia các công việc của dự án, các phòng ban sẽ phụ trách các nhiệm vụ theo chức năng được phân công, đồng thời phòng KH TC KT chủ trì xây dựng kế hoạch thời gian đối với từng công việc.

- Hiện tại Ban sử dụng phần mềm Excel để lập mẫu biểu (mẫu báo cáo tiến độ cung, mẫu tiến độ chi tiết theo từng giai đoạn, ...) để quản lý tiến độ. Phòng KH TC KT chủ trì tổng hợp báo cáo Ban Giám đốc tại cuộc họp giao ban hoặc báo cáo đột xuất theo yêu cầu. Dữ liệu các báo cáo căn cứ trên dữ liệu thu thập từ các phòng ban.

- Về quản lý chi phí: Ban sử dụng phần mềm excel để dự toán kinh phí thực hiện dự án, tính toán dự toán, làm mẫu biểu về hồ sơ thanh, quyết toán, theo dõi thanh quyết toán dự án.

+ Ngoài ra Ban sử dụng phần mềm dự toán G8 để lập, kiểm tra hồ sơ dự toán đảm bảo phù hợp theo đơn giá, khối lượng công việc.

+ Phòng KH TC KT xây dựng KH thực hiện dự án theo như sau:

Bảng 2.18 Kế hoạch dự án

STT	Tên công việc	Thời gian dự kiến	Thời gian thực tế
1	HĐND huyện phê duyệt chủ trương	Tháng 4/2023	20/04/2023
2	LCNT trong khâu chuẩn bị đầu tư	Giữa tháng 5/2023	11/5/2023 – 16/5/2023
3	Trình thẩm định Báo cáo KTKT và UBND huyện có quyết định phê duyệt BC KTKT	Tháng 7/2023	07/7/2023
4	LCNT Gói thầu Lập HSMT; Gói thầu Thẩm định và đánh giá kết quả LCNT xây lắp; Gói thầu xây dựng và đảm bảo an toàn giao thông; Gói thầu giám sát; Gói thầu kiểm toán (riêng gói thầu xây dựng áp dụng hình thức đấu thầu qua mạng; các gói thầu còn lại thực hiện chỉ định thầu)	Tháng 8 - 9/2023	Tháng 8 - 9/2023

STT	Tên công việc	Thời gian dự kiến	Thời gian thực tế
5	Thi công xây dựng	Tháng 9/2023 - Tháng 9/2024	Tháng 9/2023 - Tháng 5/2024
6	Nghiệm thu đưa vào sử dụng, thanh quyết toán công trình	Tháng 9 - 10/2024	Tháng 5-Tháng 6/2024

Nguồn: Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn

Căn cứ trên kế hoạch thời gian đã được lập, các phòng phối hợp quản lý công việc theo thời gian.

- Quản lý chi phí: Ban sử dụng phần mềm dự toán G8 để kiểm tra dự toán do nhà thầu tư vấn lập. Dự toán được thẩm định qua phòng TĐ KT, phòng KH TC KT trước khi được phê duyệt, đảm bảo không có sai sót.

+ Dự toán công trình được phê duyệt là 15.000 triệu đồng.

- Về quản lý chất lượng:

+ Ở giai đoạn đầu, cán bộ phụ trách công việc bám sát công việc được giao, kịp thời báo cáo khó khăn, vướng mắc, phát hiện sớm sai sót để kịp thời sửa chữa, khắc phục. Trong giai đoạn chuẩn bị dự án không phát sinh sai sót.

+ Trong giai đoạn thi công, phòng Điều hành dự án chủ trì phối hợp với các phòng thoi dõi, kiểm tra chất lượng xây dựng thông qua nhà thầu giám sát, thông qua việc kiểm tra thực tiếp tại hiện trường, các báo cáo của nhà thầu.

** Quy trình quản lý:*

- Lập kế hoạch dự án: Phòng KH TC KT chủ trì phối hợp với các phòng ban để tham mưu cho Ban Giám đốc lập kế hoạch dự án.

- Phòng KH TC KT phối hợp với phòng Kỹ thuật – Thẩm định tham mưu lập đề cương, KHLCNT tham gia giai đoạn chuẩn bị dự án đầu tư: 3 gói

+ Gói thầu số 01: Tư vấn khảo sát, lập báo cáo KTKT.

+ Gói thầu số 02: Tư vấn giám sát khảo sát xây dựng: Nâng cấp, cải tạo tuyến đường giao thông từ TL.515C đi xã Xuân Thọ, huyện Triệu Sơn.

+ Gói thầu số 03: Tư vấn thẩm tra Báo cáo KTKT đầu tư xây dựng công trình nâng cấp, cải tạo tuyến đường giao thông từ TL.515C đi xã Xuân Thọ, huyện Triệu Sơn

- Ban QLDA trình Chủ tịch UBND huyện phê duyệt Báo cáo KTKT.

- Sau khi được phê duyệt, Phòng KH TC KT tham mưu cho Ban Giám đốc trình

phê duyệt KHLCNT thực hiện dự án đầu tư gồm 5 gói thầu và tiến hành tham mưu ký kết hợp đồng theo quy định.

- + Gói 01: Tư vấn lập HSMT và đánh giá HSĐT gói thầu xây lắp
- + Gói 02: Thẩm định HSMT và kết quả LCNT gói thầu xây lắp
- + Gói 03: Thi công xây dựng và đảm bảo an toàn giao thông
- + Gói 04: Tư vấn giám sát thi công xây dựng
- + Gói thầu số 05: Kiểm toán

- Phòng Điều hành dự án chủ trì giám sát việc thi công của nhà thầu xây dựng.

- Sau khi hoàn thành các gói thầu, Ban nghiệm thu từng phần và giải ngân cho nhà thầu căn cứ khối lượng thực tế. Phòng KH TC KT thanh quyết toán khối lượng cho nhà thầu.

Nhận xét: Ban triển khai đầy đủ các bước theo quy trình quản lý dự án, có sự kiểm tra, giám sát đối với từng giai đoạn, công việc của dự án, giảm tối đa các sai sót trong quá trình thực hiện dự án.

** Nội dung quản lý dự án*

- Quản lý thời gian: Ban đã hoàn thành các bước chuẩn bị dự án theo các mốc thời gian theo kế hoạch. Ban QLDA đã thực hiện chỉ định thầu, ký hợp đồng, nghiệm thu đối với 03 gói thầu trong khâu chuẩn bị đầu tư. Ban tổ chức đấu thầu lựa chọn đơn vị thi công và chỉ định thầu đối với nhà thầu giám sát theo quy định trong tháng 09/2023. Đồng thời trong thời gian này đã có thông báo về việc khởi công công trình. Tính đến thời điểm tháng 5/2024, dự án được đưa vào sử dụng, sớm hơn 4 tháng so với kế hoạch ban đầu (tháng 9/2024).

- Quản lý chi phí:

Tổng dự toán chi phí đối với gói thầu thi công là 14 tỷ đồng. Sau khi tổ chức đấu thầu, tổng mức đầu tư là 13,168 tỷ đồng (giảm 0,832 tỷ đồng). Về công tác giải ngân, Ban giải ngân theo quy định hợp đồng.

Trong năm 2023, 2024, tỷ lệ giải ngân kế hoạch vốn đầu tư của dự án đều đạt là 100%.

Bảng 2.19 Công tác giải ngân vốn đầu tư Công trình nâng cấp, cải tạo tuyến đường giao thông từ TL.515C đi xã Xuân Thọ, huyện Triệu Sơn

Đơn vị tính: Triệu đồng

Năm	Kế hoạch vốn	Khối lượng giải ngân	Tỷ lệ (%)
-----	--------------	----------------------	-----------

2023	8.918	8.918	100
2024	4.250	2.250	100

Nguồn: Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn

* *Quản lý chất lượng:* tạo tuyến đường giao thông từ TL.515C đi xã Xuân Thọ, huyện Triệu Sơn được thiết kế là công trình giao thông cấp IV

Các tiêu chí về kỹ thuật được thiết kế phù hợp theo quy định.

Về cơ bản chất lượng công trình tương đối đảm bảo, có trường hợp phần thi công chưa đảm bảo kỹ thuật, nhà thầu giám sát đã tiến hành báo cáo với CĐT, ngay sau đó CĐT đã yêu cầu nhà thầu khắc phục ngay khi nhận được yêu cầu. Đến tháng 5/2024 dự án đã hoàn thành, đang trong giai đoạn thanh quyết toán.

Quản lý rủi ro: Cán bộ giám sát phát hiện một số sai sót của nhà thầu. Cụ thể, nhà thầu đã cho đổ thải tại các vị trí bãi thải không đúng với thiết kế được duyệt. Ban Quản lý đã ngay lập tức làm việc với nhà thầu để xử lý vấn đề, hạn chế thêm sai sót; và trường hợp bị sai kích thước độ rộng của nền đường, đã làm việc và nhà thầu đã khắc phục. Ban QLDA đã nhận được bảo lãnh bảo hành của Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam.

* *Quản lý hợp đồng và mua sắm:* Công trình nâng cấp, cải tạo tuyến đường giao thông từ TL.515C đi xã Xuân Thọ, huyện Triệu Sơn được chia thành tổng cộng 7 gói thầu. Tính tới tháng 9/2023 đã có tổng cộng 7 gói thầu được ký kết hợp đồng và đã nghiệm thu được 5 gói thầu. Dự kiến sẽ nghiệm thu 2 gói thầu còn lại trong tháng 9/2024, tuy nhiên tháng 5/2024 đã hoàn thành nghiệm thu 02 gói thầu này.

Nhận xét: dự án được Ban quản lý, triển khai theo quy đúng quy trình. Trong quá trình thực hiện dự án không thể tránh khỏi một số sai sót như việc đổ thải không đúng thiết kế được duyệt, hoặc một đoạn phần thi công chưa đảm bảo kỹ thuật. Tuy nhiên nhà thầu giám sát và đã được nhà thầu khắc phục. Kết quả là dự án hoàn thành vượt tiến độ, đồng thời việc giải ngân vốn cho nhà thầu cũng được thực hiện kịp thời.

2.5. Đánh giá công tác quản lý dự án tại Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn giai đoạn 2021-2023

2.5.1. Những kết quả đạt được

a. Về năng lực quản lý dự án:

Nhìn chung giai đoạn 2021-2023, nguồn nhân lực của Ban không biến động nhiều. Tính đến hết năm 2023, Ban có 41 cán bộ, viên chức, người lao động, trong đó 25 người

có trình độ cử nhân, kỹ sư, 11 người có trình độ thạc sĩ và hơn 100 chứng chỉ liên quan đến ngành nghề đào tạo. Năm 2022 do yêu cầu định hướng phát triển, số lượng các dự án Ban được giao quản lý tăng, có 05 nhân sự mới được tuyển dụng, tất cả đều có bằng đại học trở lên. Số lượng cán bộ năm 2023 được bổ sung đã phần nào giảm áp lực khối lượng công việc cho Ban QLDA.

Bảng 2.20 Bảng tổng hợp trình độ nguồn nhân lực giai đoạn 2021-2023

Nội dung	Đơn vị	2021	2022	2023
Tổng số cán bộ, người lao động	Người	36	41	41
Trình độ đại học, kỹ sư	Người	29	33	30
Trình độ thạc sĩ	Người	7	8	11
Tổng số lượng các loại chứng chỉ	Chứng chỉ	80	98	116

Nguồn: Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn

Nguồn nhân lực tại Ban chủ yếu là kỹ sư xây dựng. Ban luôn ưu tiên nâng cao năng lực cán bộ thông qua các lớp đào tạo về năng lực chuyên môn, đồng thời tạo điều kiện để cán bộ bổ sung các chứng chỉ về quản lý dự án. Tính đến hết năm 2023, cán bộ tại Ban đã có 26 Giấy Chứng nhận QLDA đầu tư xây dựng công trình, 24 chứng chỉ hành nghề giám sát xây dựng, 20 chứng chỉ bồi dưỡng nghiệp vụ đấu thầu và nhiều loại chứng chỉ khác.

b. Về công tác quản lý dự án

** Số lượng các dự án đang được quản lý và quy mô các dự án*

Giai đoạn 2021-2023 Ban quản lý 110 dự án, trong đó có 04 dự án nhóm B với quy mô đều trên 100 tỷ đồng. Năm 2023 là năm có số dự án được quản lý lớn nhất với 85 dự án, đây cũng làm năm tiến hành bàn giao đưa vào sử dụng 01 dự án nhóm B.

Bảng 2.21 Tổng hợp dự án đầu tư do Ban QLDA huyện Triệu Sơn quản lý giai đoạn 2021 -2023

STT	Nội dung	Đơn vị	2021	2022	2023
I	Tổng các dự án Ban quản lý	Dự án	54	76	85
I.1	Tốc độ tăng định gốc	%	-	40,74	57,41
II	Tổng số dự án nhóm B	Dự án	3	4	3
I.1	Tốc độ tăng định gốc	%	-	33,33	-
III	Tổng số dự án nhóm C	Dự án	51	72	82

I.1	Tốc độ tăng định gốc	%	-	41,18	60,78
-----	----------------------	---	---	-------	-------

Nguồn: Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn

Số lượng các dự án Ban quản lý có xu hướng tăng dần qua các năm, tốc độ tăng là tương đối cao năm 2022 tăng 40,74% so với năm 2021, năm 2023 tăng 57,41% so với năm 2021; trong đó chủ yếu tăng lên là do số lượng các dự án nhóm C tăng, năm 2022 tăng so với năm 2021 là 41,18%, năm 2023 so với năm 2021 là 60,78%. Năm 2023 là năm có 1 dự án nhóm B với tổng mức đầu tư là 134.990 triệu đồng hoàn thành đưa vào sử dụng.

** Tính minh bạch trong đấu thầu*

Giai đoạn 2021-2023, Ban thực hiện tổng 500 gói thầu, trong đó theo hình thức đấu thầu rộng rãi là 96 gói thầu, hình thức chào hàng cạnh tranh là 4 gói thầu, hình thức chỉ định thầu là 387 gói thầu.

Bảng 2.22 Tổng hợp hình thức lựa chọn nhà thầu giai đoạn 2021-2023

STT	Nội dung	Đơn vị	2021	2022	2023
1.1	Hình thức đấu thầu rộng rãi	Gói thầu	27	29	40
1.2	Tốc độ tăng định gốc	%	-	7,41	48,15
2.1	Hình thức chào hàng cạnh tranh	Gói thầu	1	2	1
2.2	Tốc độ tăng định gốc	%	-	100,00	-
3.1	Hình thức chỉ định thầu	Gói thầu	120	138	129
3.2	Tốc độ tăng định gốc	%	-	15,00	7,50

Nguồn: Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn

Theo số liệu tại Bảng trên, phần lớn gói thầu được Ban áp dụng hình thức chỉ định thầu, cụ thể như năm 2021, 2022 và 2023 lần lượt là 120 gói thầu, 138 gói thầu và 129 gói thầu, đây phần lớn là các gói thầu tư vấn, giám sát có giá trị dưới 500 triệu đồng. Trong giai đoạn 2021-2023, số lượng các gói thầu được áp dụng hình thức đấu thầu rộng rãi có xu hướng tăng, năm 2023 có mức tăng lớn nhất là 48,15% so với năm 2021.

** Tiến độ thực hiện các dự án:*

Trong giai đoạn 2021 - 2023 có 64 dự án được bàn giao đưa vào sử dụng. Năm 2021 do ảnh hưởng của dịch bệnh Covid 19 tiến độ các dự án bình định trệ do đó chỉ có 15 dự án được hoàn thành. Năm 2022 và 2023 là 02 năm huyện xin chủ trương đẩy mạnh hoạt động đầu tư công với việc triển khai thêm 37 dự án trong năm 2022 (tăng 164,3% so với năm 2021) và 34 dự án trong năm 2023 (tăng 142,86% so với năm 2021), nên số lượng dự toán khơi công mới tương đối lớn.

Bảng 2.23 Tổng hợp các dự án hoàn thành và khởi công mới giai đoạn 2021-2023

Nội dung	Đơn vị	2021	2022	2023
Tổng số các dự án hoàn thành	Dự án	15	25	24
Tốc độ tăng định gốc	%	-	66,67	60,00
Tổng số dự án khởi công mới	Dự án	14	37	34
Tốc độ tăng định gốc	%	-	164,29	142,86

Nguồn: Báo cáo của Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn

** Chất lượng thực hiện dự án*

Bảng 2.24 Tổng hợp các dự án hoàn thành và khởi công mới giai đoạn 2021-2023

STT	Chỉ tiêu	Giá trị
1	Tỷ lệ số dự án khảo sát chưa đầy đủ/ Tổng số dự án	4,5%
2	Số dự án phải tiến hành khảo sát lại/ Tổng số dự án	2,7%
3	Số dự án thi công chưa đúng thiếu kê/ Tổng số dự án	7,3%

Chất lượng các dự án cơ bản đảm bảo quy định. Một số trường hợp nhà thầu giám sát, chủ đầu tư phát hiện có sai sót, CĐT đã yêu cầu nhà thầu khắc phục.

- Theo thống kê trong công tác khảo sát xây dựng có 8 dự án sai sót trong công tác khảo sát (trong đó 05 dự án khảo sát chưa đầy đủ, 03 dự án phải tiến hành khảo sát lại), so với tổng số dự án Ban quản lý (110 dự án) chiếm 7,3% tổng số dự án.

- Về sai sót trong quá trình thi công: Từ năm 2021 -2023, có 110 dự án Ban quản lý, trong đó có 08 dự án thi công chưa đúng với thiết kế phải điều chỉnh lại, chiếm tỷ lệ 7,3%, trong đó có 02 dự án phát hiện trong quá trình nghiệm thu thanh quyết toán.

** An toàn lao động*

Trong hợp đồng xây dựng, Ban luôn có điều khoản yêu cầu nhà thầu xây trình bày phương pháp thi công, ngoài ra người lao động được trang bị các thiết bị an toàn cần thiết theo quy định.

Máy, thiết bị thi công trên công trường được kiểm định về an toàn lao động, đồng thời được đăng ký với cơ quan có thẩm quyền. Khi hoạt động, máy và thiết bị thi công phải tuân thủ quy trình, biện pháp đảm bảo an toàn.

Trong giai đoạn nghiên cứu, không phát hiện việc mất an toàn lao động đối với các dự án do Ban quản lý.

2.5.2. Một số hạn chế và nguyên nhân

2.5.2.1. Một số hạn chế

Bên cạnh những kết quả đạt được trong giai đoạn 2021-2023, công tác quản lý dự án vẫn còn một số tồn tại cần khắc phục. Dựa trên thực trạng, tác giả đưa ra một số hạn chế như sau:

a. Việc thực hiện quy trình quản lý dự án

Quy trình QLDA tại Ban tương đối hoàn thiện, tuy nhiên trong thực tế thực hiện còn có nhiều sự vụ phát sinh (chậm chễ trong GPMB, sai sót trong lập báo cáo KTKT,...) làm chậm tiến độ dự án, do đó việc áp dụng cứng nhắc quy trình, định mức thời gian cho các công việc theo một quy trình cụ thể có thể dẫn tới những bất cập, đặc biệt là đối với các dự án nhóm B.

b. Công tác quản lý dự án

- Về quản lý thời quan: Qua thống kê giai đoạn 2021-2023, Ban còn một số tồn tại trong công tác quản lý thời gian như việc chậm tiến độ, cụ thể như sau:

* Số lượng các dự án bị chậm tiến độ thực hiện (thực hiện thống kê trên cơ sở các dự án đã hoàn thành)

Giai đoạn 2021-2023 có 17 dự án bị chậm tiến độ với thời gian được phê duyệt ban đầu, trong đó số dự án bị chậm nhiều nhất là trong năm 2021 với nguyên nhân chủ yếu là do dịch bệnh Covid-19. Trong năm 2022 và năm 2022 có 7 dự án bị chậm tiến độ.

Bảng 2.25 Tổng hợp các dự án bị chậm tiến độ giai đoạn 2021-2023

Nội dung	Đơn vị	2021	2022	2023
Số dự án hoàn thành	Dự án	15	25	24
Số dự án bị chậm tiến độ	Dự án	10	3	4

Nguồn: Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn

- Về quản lý chi phí: qua thống kê trong giai đoạn 2021-2023, còn trường hợp phát sinh thêm chi phí, dẫn đến phải trình cấp có thẩm quyền điều chỉnh tổng mức đầu tư, các chi phí chủ yếu là chi phí GPMB; chi phí thi công, Phần lớn các dự án có chi phí thi công vượt dự toán là do thời gian thi công kéo dài, hoặc do dự toán chưa phù hợp với thực tế.

- Về quản lý chất lượng:

+ Trong giai đoạn 2021-2023 còn trường hợp khảo sát chưa đầy đủ (tỷ lệ 4,5%) hoặc phải tiến hành khảo sát lại (2,7%), vẫn còn trường hợp nhà thầu giám sát chưa thực hiện đầy đủ nhiệm vụ theo hợp đồng tư vấn giám sát. Từ năm 2021 -2023, có 110 dự án Ban quản lý, trong đó có 8 dự án thi công chưa đúng với thiết kế phải điều chỉnh lại, chiếm tỷ lệ 7,3%.

- Về quản lý đấu thầu: theo số liệu thống kê trong giai đoạn 2021-2023, có 387

gói thầu được chỉ định thầu. Các nhà thầu tham gia chủ yếu là các nhà thầu truyền thống trên địa bàn huyện, số lượng nhà thầu tham gia dự thầu còn ít, do đó trong công tác khảo sát, giám sát... còn nhiều bất cập. Hợp đồng thi công công trình thường áp dụng đơn giá cố định, vẫn còn trường hợp giá trị thanh quyết toán vượt giá trị dự toán.

2.5.2.2. Nguyên nhân của những hạn chế

a. Nguyên nhân chủ quan

* Về cơ cấu tổ chức

- Sự phối hợp các phòng ban, các cán bộ ở các phòng khác nhau đôi khi còn chưa kịp thời.

- Số lượng cán bộ, chuyên viên tại 02 Phòng Điều hành dự án tương đối ít, tổng là 08 người. Với số lượng như vậy sẽ quá tải trong việc giám sát chất lượng, tiến độ và nghiệm thu thanh toán khối lượng hoàn thành. Ở Phòng KH TC KT, nhân sự kế toán phải kiêm nhiệm từ công tác kế toán, thanh quyết toán khối lượng công trình đến việc lập kế hoạch đầu tư, báo cáo định kỳ, do đó một số báo cáo tổng hợp chưa kịp thời, chưa chính xác tác động xấu đến công tác điều hành.

- Một số cán bộ thẩm định có tâm lý chủ quan, thiếu cẩn trọng. Một số hồ sơ dự án, thiết kế BVTC chất lượng thấp tuy nhiên chưa được phát hiện từ khâu định, khi thi công mới được phát hiện. Một bộ phận cán bộ làm việc theo lối mòn, không kịp thời cập nhật các kiến thức mới, dẫn tới công tác tham mưu, thực hiện vẫn còn hạn chế. Việc quản lý chất lượng đôi khi vẫn còn lỏng lẻo, chưa được kiểm soát chặt chẽ. Trong khi nguồn nhân lực hạn chế, việc kiểm tra thực tế toàn bộ công trình thi công là không khả thi.

- Về cơ cấu tổ chức: hiện tại chưa có giám đốc, hiện tại có 01 Phó Giám đốc phụ trách nên việc hoàn thiện cơ cấu tổ chức cũng như trong công tác lãnh đạo, chỉ đạo vẫn còn hạn chế. Đồng thời việc chưa hoàn thiện việc bổ nhiệm giám đốc mới khiến cho các công việc của Ban bị ảnh hưởng như chưa chủ động trình UBND huyện về xin biên chế, trong khi khối lượng công việc tại Ban tương đối lớn và phức tạp

* Về cơ sở vật chất

- Một số máy tính, máy in đã cũ, thường xuyên xảy ra hỏng hóc; 01 ô tô đã cũ, thường xuyên hỏng hóc phải đi sửa chữa, bảo dưỡng nên phải đi thuê ngoài hoặc di chuyển bằng xe cán bộ công nhân viên.

Do chưa hoàn thiện việc bổ nhiệm chức danh giám đốc nên việc mua sắm các trang thiết bị còn chậm chễ. Đồng thời quy trình mua sắm tại Ban cần UBND huyện phê duyệt nên còn Ban không thể chủ động trong công tác mua sắm.

* Về công cụ quản lý dự án

- Ban chưa áp dụng một công cụ quản lý thời gian cụ thể nào mà chỉ căn cứ trên các mốc thời gian của dự án để đánh giá, phần lớn thực hiện theo dõi và quản lý thủ công bằng phần mềm excel, phụ thuộc nhiều vào việc nhập liệu của cán bộ quản lý chung dự án. Vì vậy việc quản lý thời gian của các dự án còn nhiều điểm cần phải cải thiện.

- Ban chưa đầu tư đầy đủ thiết bị để kiểm tra chất lượng công trình, do đó chưa đủ khả năng lấy mẫu kiểm tra chất lượng đối với các công trình chìm khuất.

- Ban vẫn còn hạn chế trong việc sử dụng các công cụ QLDA như số người lao động sử dụng thành thạo công cụ quản lý chi phí (phần mềm G8) chưa cao.

** Năng lực của nhà thầu:*

+ Năng lực một số nhà thầu tư vấn thiết kế, khảo sát, thi công, giám sát chưa đảm bảo. Đồng thời, Ban Quản lý chưa kiểm tra kỹ năng lực của nhà thầu dẫn đến một số tồn tại hạn chế đã nêu ở trên.

+ Một số nhà thầu ý thức chưa tốt, chưa có tinh thần trách nhiệm cao, chưa thực hiện đầy đủ các cam kết với chủ đầu tư. Việc quy định các điều khoản phạt hợp đồng chưa được quan tâm, chưa có tính răn đe; vẫn còn tình trạng nể nang đối với các nhà thầu truyền thống.

b. Nguyên nhân khách quan

** Đặc điểm kinh tế-xã hội của địa phương:* một số dự án bị chậm tiến độ hoặc giá thị thực hiện vượt tổng mức đầu tư do giá trị nguyên vật liệu biến động lớn giữa thời điểm lập dự toán và thời điểm thi công, nhà thầu không có đủ nguyên vật liệu để theo kịp tiến độ dự án. Ngoài ra trình độ dân trí chưa cao cũng là một nguyên nhân ảnh hưởng đến nhận thức của một bộ phận nhà thầu, người lao động.

** Hệ thống văn bản pháp luật:*

- Hệ thống văn bản quy phạm pháp luật về đầu tư xây dựng có tính ổn định không cao, phải bổ sung, thay đổi thường xuyên, đồng thời hệ thống văn bản về quản lý dự án đầu tư tương đối đa dạng và phức tạp.

- Các thủ tục hành chính trong công tác quản lý dự án đầu tư từ khâu chuẩn bị đầu tư đến khi thanh quyết toán tương đối nhiều và phức tạp, qua nhiều cấp, nhiều người cũng góp phần làm thời gian triển khai và kết thúc các dự án không đạt được như kế hoạch đề ra.

** Yếu tố dịch bệnh*

- Đại dịch covid-19: Trong năm 2021, những hoạt động của Ban QLDA đã bị ảnh hưởng nặng nề bởi dịch bệnh covid-19. Chính phủ đã ban hành các chỉ thị về vấn đề cách ly xã hội để hạn chế dịch bệnh khiến cho các doanh nghiệp, nhà thầu phải tạm

dùng hoạt động thi công, ảnh hưởng tới tiến độ thực hiện các dự án của Ban. Ngoài ra, chi phí nguyên vật liệu cũng biến động lớn, nhiều trường hợp vượt chi phí dự phòng.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN LÝ DỰ ÁN TẠI BAN QLDA ĐTXD HUYỆN TRIỆU SƠN ĐẾN NĂM 2030

3.1 Phương hướng phát triển hoạt động của Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn đến năm 2030

3.1.1 Phương hướng phát triển và mục tiêu của Ban đến năm 2030

Căn cứ vào định hướng, kế hoạch, mục tiêu được UBND huyện giao, Ban định hướng phát triển với các mục tiêu chung:

Hoàn thành tốt tất cả các nhiệm vụ được giao đặc biệt về công tác quản lý dự án đầu tư, đặc biệt là đối với các dự án nhóm B đang triển khai thực hiện: Đường kết nối QL47C với đường từ Cảng HK Thọ Xuân đi KKT Nghi Sơn, đoạn từ QL47-TL514, huyện Triệu Sơn; Khu Văn hóa - Thể thao huyện Triệu Sơn; Đầu tư xây dựng một số hạng mục công trình để hoàn thiện cơ sở vật chất Bệnh viện đa khoa huyện Triệu Sơn..

Phân đầu thực hiện hoàn thành các dự án đúng tiến độ, tiếp tục đẩy nhanh các giai đoạn của dự án từ khâu GPMB, thiết kế, thi công đến vận hành dự án.

Tiếp tục hoàn thiện cơ cấu tổ chức, nâng cao năng lực hoạt động của Ban, bồi dưỡng, nâng cao trình độ người lao động.

Chất lượng công trình được đảm bảo, có sự kiểm tra giám sát thường xuyên, đảm bảo thi công theo đúng bản vẽ thiết kế được duyệt.

Hạn chế tình trạng phát sinh thêm các chi phí.

3.1.2 Quan điểm hoàn thiện công tác quản lý các dự án đầu tư xây dựng tại Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn

- Trên cơ sở phân tích các tồn tại, hạn chế để hoàn thiện công tác quản lý dự án: căn cứ vào thực trạng để có các giải pháp cụ thể, chi tiết giải quyết từng tồn tại hạn chế trong từng giai đoạn dự án, giúp BQLDA xác định được những khâu tiềm ẩn rủi ro để thận trọng, tăng cường kiểm tra. Đồng thời, việc đánh giá thực trạng cũng giúp Ban nhận ra những điểm mạnh để tiếp tục phát huy, đưa ra các cách làm hay, hiệu quả.

- Gắn các giải pháp hoàn thiện dự án với mục tiêu tối ưu trong việc sử dụng vốn: hiệu quả sử dụng vốn thông qua các tiêu chí đạt ra khi lập dự án. Việc vận dụng các mục tiêu tổng thể để đánh giá dự án giúp Ban QLDA có cái nhìn tổng quan, từ đó đưa ra các chính sách, chỉ đạo phù hợp trong phạm vi được giao.

3.2. Một số giải pháp hoàn thiện công tác Quản lý dự án đầu tư xây dựng tại Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn

3.2.1. Tiếp tục hoàn thiện cơ cấu tổ chức của Ban

* *Đối tượng kiến nghị:* Ban Quản lý dự án ĐTXD huyện Triệu Sơn

* *Cơ sở đề xuất giải pháp*

Cơ cấu tổ chức tại Ban đang còn một số tồn tại bất cập như tác giả đã trình bày ở phần hạn chế.

** Nội dung thực hiện giải pháp*

- Ban QLDA cần xây dựng đề án hoàn thiện tổ chức trình UBND huyện phê duyệt, một số điểm chính của đề án như sau:

+ Tổ chức kiện toàn chức danh Giám đốc Ban QLDA

+ Rà soát tiến hành xây dựng chi tiết về chức năng nhiệm vụ của các phòng ban, trách chõng chéo, đánh giá cụ thể kết quả làm việc của từng phòng ban, làm rõ trách của từng phòng, cá nhân trong việc không hoàn thành nhiệm vụ.

+ Tăng cường tính chuyên nghiệp và chuyên môn hóa hơn nữa, thông qua việc tách Phòng KH TC KT thành 2 phòng (Phòng Kế hoạch - tài chính và Phòng Kế toán) để tách biệt rõ các nhiệm vụ Lập kế hoạch dự án, kế hoạch đấu thầu, lập các báo cáo về giám sát đầu tư với công tác thanh quyết toán của Phòng Kế toán và công tác kế toán. Từ đó nâng cao vai trò công tác lập kế hoạch đầu tư dự án, đưa công tác lập kế hoạch ngày càng đi vào bài bản hơn, có chiều sâu.

+ Bổ sung vị trí việc làm, tuyển dụng thêm đối với các vị trí còn thiếu nhân lực như phòng Điều hành dự án.

+ Đồng thời Ban tiếp tục đẩy mạnh công tác đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao trình độ của người lao động thông qua các kế hoạch, chương trình đào tạo. Ngoài ra, Ban tổ chức cho cán bộ, người lao động đi học tập, chia sẻ kinh nghiệm tại các đơn vị trên địa bàn tỉnh hoặc các tỉnh lân cận, tạo điều kiện để cán bộ có thêm nhiều cơ hội học hỏi, bồi đắp kiến thức chuyên môn, năng lực quản lý.

- Ngoài ra, Ban thực hiện đồng bộ các giải pháp sau:

+ Ban Giám đốc xây dựng hệ thống báo cáo định kỳ theo mẫu trong đó đầy đủ các nội dung về tiến độ thực hiện của các phòng ban, tiến độ thực hiện dự án của các nhà thầu, đồng thời quán triệt các phòng ban, nhà thầu thực hiện đầy đủ, kịp thời trước cuộc họp; từ đó phát hiện kịp thời các sai sót, vướng mắc để xử lý thống nhất, kịp thời.

+ Tăng cường sự giám sát, chỉ đạo của các phòng ban đồng thời ban hành chức năng nhiệm vụ cụ thể của các phòng ban, gán trách nhiệm của tập thể phòng, cá nhân thực hiện với nhiệm vụ được giao.

+ Xây dựng và ban hành cơ chế thưởng phạt, có cơ chế quy hoạch bổ nhiệm đối với người lao động có thành tích xuất sắc.

** Dự kiến kết quả thực hiện giải pháp:*

- Năng lực cán bộ, người lao động tại Ban được cải thiện theo hướng tinh gọn,

chuyên nghiệp, chuyên môn hoá, đáp ứng được khối lượng công việc; cơ cấu tổ chức được hoàn thiện theo hướng chuyên môn hóa.

- Công tác lãnh đạo, chỉ đạo, điều hành quản lý dự án của Ban được thực hiện nhuần nhuyễn, sự phối hợp công việc của các phòng Ban ngày càng trơn tru. Công tác xử lý các khó khăn vướng mắc được thực hiện kịp thời.

3.2.2. Đầu tư bổ sung cơ sở vật chất

* *Đối tượng kiến nghị:* Ban Quản lý dự án ĐTXD huyện Triệu Sơn

* *Cơ sở đề xuất giải pháp*

Cơ sở vật chất còn thiếu thôn, cần phải cải thiện.

* *Nội dung thực hiện giải pháp*

- Ban trình UBND huyện phê duyệt kế hoạch mua sắm thay thế các trang thiết bị đã cũ, hư hỏng (máy tính, máy in, ô tô...), đồng thời đầu tư mới các phần mềm quản lý dự án hiệu quả, thiết bị kiểm tra chất lượng dự án, trách tình trạng thiết hụt cơ sở vật chất.

- Dự kiến trong thời gian tới một số trang thiết bị cần được đầu tư thay mới, cụ thể:

Bảng 3.1 Dự kiến những thiết bị của Ban QLDA ĐTXD cần đầu tư thay mới

TT	Hạng mục	Số lượng	Dự toán chi phí
1	Máy tính bàn	5	55.000.000 đồng
2	Phần mềm quản lý dự án	1	40.000.000 đồng
3	Máy in	2	20.000.000 đồng
4	Ô tô 4 chỗ	1	900.000.000 đồng

* *Dự kiến kết quả thực hiện giải pháp:* trang thiết bị, cơ sở vật chất cơ bản đảm bảo nhu cầu sử dụng của Ban, đảm bảo điều kiện tối đa để cán bộ, người lao động thực hiện nhiệm vụ được giao.

3.2.3. Bổ sung các lưu ý trong quy trình quản lý dự án đầu tư

* *Đối tượng kiến nghị:* Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn

* *Cơ sở đề xuất giải pháp*

Quy trình quản lý dự án còn tương đối cứng nhắc, chỉ phù hợp với các dự án nhóm C, việc áp dụng để quản lý các dự án nhóm B còn nhiều hạn chế, bất cập.

* *Nội dung thực hiện giải pháp*

- Rà soát, tổng hợp các khó khăn, vướng mắc, các sự việc có thể xảy ra đối với các loại dự án đặc thù thông qua việc xây dựng sổ tay quản lý dự án. Đồng thời tiếp tục sửa đổi và hoàn thiện quy trình quản lý dự án trên cơ sở văn bản hiện hành cũng như

thực tế thực hiện tại Ban.

** Dự kiến kết quả thực hiện giải pháp:*

- Trong năm 2025 Ban xây dựng được sở tay quản lý dự án, phát hành và gửi đến toàn bộ công chức, người lao động.

- Sự phối hợp các phòng ban được cải thiện.

3.2.4. Đổi mới, cập nhật các công cụ quản lý dự án hiện đại, hiệu quả và tăng cường đào tạo sử dụng thành thạo các công cụ này

** Đối tượng kiến nghị:* Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn

** Cơ sở đề xuất giải pháp*

Công cụ Ban sử dụng để quản lý dự án ĐTXD còn hạn chế, chưa có nhiều ứng dụng, công cụ hiện đại để đánh giá.

** Nội dung thực hiện giải pháp*

- Về công cụ quản lý dự án:

+ Ban xây dựng kế hoạch đào tạo cán bộ, người lao động để sử dụng thành thạo các công cụ quản lý dự án, nhân rộng các cách làm hay, các phương pháp hiệu quả. Ban có cơ chế khen thưởng đột xuất đối với các cá nhân có thành tích xuất sắc, cách làm hay được nhân rộng để động viên cán bộ người lao động, từ đó thúc đẩy người lao động cố gắng.

+ Ban QLDA dự thảo, xây dựng và ban hành hệ thống chỉ tiêu định lượng, định tính đánh giá chất lượng dự án; đồng thời có kế hoạch đầu tư các trang thiết bị, đào tạo cán bộ người lao động sử dụng các thiết bị để kiểm tra chất lượng công trình, hạn chế tối đa rủi ro đối với các công trình có cấu phần phức tạp, chìm khuất.

+ Ban cần cử người lao động đi đào tạo học hỏi, nâng cao khả năng sử dụng các phần mềm quản lý dự án mới hiện nay, giảm việc sử dụng sức người trong việc tổng hợp báo cáo định kỳ, giành nhiều nguồn lực thời gian cho các công việc khác.

** Dự kiến kết quả thực hiện giải pháp:* Ban tích cực ứng dụng các công cụ quản lý dự án hiện đại, đảm bảo tiết kiệm, hiệu quả. 80% cán bộ, người lao động sử dụng thành thạo một số công cụ quản lý dự án.

3.2.5 Hoàn thiện việc quản lý đấu thầu, nâng cao chất lượng nhà thầu, công tác lãnh đạo chỉ đạo trong quản lý đấu thầu

** Đối tượng kiến nghị:* Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn

** Cơ sở đề xuất giải pháp*

Năng lực nhà thầu vẫn còn một số hạn chế, còn trường hợp chưa đáp ứng được yêu cầu của Ban. Để nâng cao năng lực nhà thầu một trong những biện pháp cần thực hiện là cải thiện công tác đấu thầu tại Ban QLDA.

** Nội dung thực hiện giải pháp*

- Để công tác quản lý đầu thầu được tốt, tạo điều kiện lựa chọn được nhà thầu tốt nhất, đảm bảo điều kiện tốt nhất cho thành công của công tác quản lý dự án từ giai đoạn chuẩn bị đầu tư đến giai đoạn thực hiện dự án đầu tư, từ các gói thầu tư vấn, giám sát đến các gói thầu thi công xây dựng, Ban Quản lý dự án cần thực hiện đồng bộ nhiều giải pháp, cụ thể như sau:

+ Tăng cường chỉ đạo trong công tác đầu thầu. Đây có thể coi là yếu tố quyết định hiệu quả của việc lựa chọn nhà thầu. Ban Giám đốc phải luôn sát sao, đôn đốc các phòng thực hiện đúng, đầy đủ các bước theo quy trình, kịp thời giải quyết các vướng mắc, khó khăn nhanh chóng.

+ Có các biện pháp phù hợp thu hút nhiều nhà thầu trên cả nước tham gia dự thầu trong công tác đầu thầu, như đăng báo, đài, mạng xã hội. Việc sử dụng một khoản chi phí cho quảng cáo về dự án góp phần tạo cơ hội cho các nhà thầu có thông tin đầy đủ về dự án, tăng số lượng nhà thầu tham gia. Khi số lượng nhà thầu tham gia nhiều sự cạnh tranh ngày càng cao, đây sẽ là động lực để các nhà thầu ngày càng nâng cao năng lực.

+ Khuyến khích, tạo cơ chế sử dụng hợp đồng trọn gói trong thi công, hạn chế việc phát sinh thêm khối lượng. Trường hợp không ký hợp đồng trọn gói, mà điều chỉnh, thay đổi tổng mức đầu tư hoặc phát sinh thêm khối lượng công việc, cần phân tích xác định nguyên nhân để có cơ chế xử lý trách nhiệm đối với tập thể, cá nhân liên quan.

+ Có giải pháp hạn chế việc chỉ định các nhà thầu tư vấn chưa đủ năng lực, kinh nghiệm để xảy ra nhiều sai sót, trường hợp cần thiết tổ chức đấu thầu để LCNT.

+ Chân chính công tác chấm thầu, đảm bảo khách quan, công khai, minh bạch, kịp thời báo cáo Ban giám đốc đối với các trường hợp chấm thầu không đúng quy định.

** Dự kiến kết quả thực hiện giải pháp:* số lượng và chất lượng các nhà thầu tham gia ngày càng được cải thiện; công tác đấu thầu dần đi vào nề nếp, đảm bảo khách quan, công khai, minh bạch. Dự kiến trong 03 năm tới có 50% các gói thầu xây dựng áp dụng hợp đồng trọn gói.

3.2.6 Hoàn thiện công tác quản lý dự án thông qua việc khắc phục các sai sót

** Đối tượng kiến nghị:* Ban Quản lý dự án ĐTXD huyện Triệu Sơn

a. Về quản lý tiến độ

** Cơ sở đề xuất giải pháp*

Qua việc phân tích thực trạng, tại Ban vẫn còn tình trạng một số dự án chậm tiến độ, hoặc một số khâu, gói thầu bị chậm tiến độ. Tuy số lượng các dự án bị chậm tiến độ

không nhiều, tuy nhiên Ban vẫn cần có những giải pháp tích cực để nâng cao chất lượng công tác quản lý tiến độ.

** Nội dung thực hiện giải pháp*

- Đối với công tác chuẩn bị đầu tư:

+ Thực hiện phân công công việc hợp lý để xử lý nhanh các hồ sơ, thủ tục hành chính liên quan đến công tác quản lý dự án, đồng thời tiến hành LCNT khảo sát, tư vấn lập báo cáo thiết kế thi công,.. có đủ năng lực, kinh nghiệm, hạn chế tối đa việc chậm tiến độ, tránh việc sai lệch giữa hồ sơ thiết kế và thực tế, đồng thời áp dụng thưởng phạt để nhà thầu có trách nhiệm trong việc hoàn thành công việc theo tiến độ đề ra cũng như hạn chế sai sót.

+ Thực hiện phân tích, lập kế hoạch xem xét đến yếu tố đặc thù của dự án, để lập kế hoạch thực hiện đảm bảo tính khả thi.

+ Yêu cầu yêu cầu nhà thầu cung cấp kế hoạch quản lý nguồn nhân lực, cũng như cam kết về máy móc thiết bị để đảm bảo dự án được triển khai theo kế hoạch, không bị chậm trễ.

- Trong công tác thi công dự án:

+ Thường xuyên bám sát dự án, phối hợp với nhà thầu, tư vấn giám sát giải quyết các vấn đề theo thẩm quyền, đồng thời cập nhật tình hình thường xuyên để có phương án xử lý đôn đốc đối với các nhà thầu chậm tiến độ.

+ Có biện pháp yêu cầu nhà thầu khắc phục đối với việc chậm tiến độ của dự án như yêu cầu tăng số lượng nhân lực, máy móc đối với các dự án đang bị chậm tiến độ.

** Dự kiến kết quả thực hiện giải pháp*

Những giải pháp trên giúp khắc phục các tồn tại trong công tác quản lý tiến độ dự án, hạn chế tối đa việc chậm tiến độ của các dự án Ban đang quản lý.

- Công tác quản lý chi phí đi vào nề nếp, các sai sót trong công tác lập dự án, khảo sát, lập thiết kế - dự toán, công tác quản lý, giám sát trong quá trình thi công... cơ bản được khắc phục, phấn đấu đến năm 2030 phần lớn các dự án được ký hợp đồng trọn gói, không để phát sinh giá trị quyết toán vượt tổng mức đầu tư.

b. Về quản lý chi phí

** Cơ sở đề xuất giải pháp*

Việc quản lý chi phí vẫn còn hạn chế, bất cập.

** Nội dung thực hiện giải pháp*

- Để việc quản lý chi phí dự án được tốt hơn cần phải tiến hành các nội dung cụ thể như sau:

+ Tăng cường sự kiểm tra, giám sát trong suốt dự án, đảm bảo chi phí được dự

toán đầy đủ, phù hợp điều kiện xây dựng thực địa, tính đúng, tính đủ chi phí cho từng công trình, từng dự án.

+ Tăng cường xây dựng đội ngũ người lao động có trình độ cao về công tác lập, thẩm định dự toán, bản vẽ thi công, thiết kế..., đồng thời tăng cường sự kiểm tra giám sát đối với các nhà thầu tư vấn, đảm bảo dự toán sát với thực tế.

+ Tăng cường tính minh bạch, kiểm tra giám sát trong công tác LCNT khảo sát, thiết kế, lập dự toán đảm bảo chất lượng khảo sát, thiết kế, dự toán sát với thực tiễn dự án, giảm thiểu tối đa rủi ro xảy ra sai sót, ảnh hưởng đến kết quả, tiến độ của các giai đoạn sau. Tăng cường tính minh bạch, kiểm tra giám sát trong công tác LCNT tư vấn giám sát, qua đó phát hiện kịp thời các sai sót để xử lý.

+ Đối với các trường hợp phát sinh thêm khối lượng phải tiến hành phải rà soát tiến hành đầy đủ các bước theo quy định như phải có bản giải trình phát sinh khối lượng.

** Dự kiến kết quả thực hiện giải pháp*

Hạn chế các sai sót thường gặp trong công tác quản lý chi phí. Thực hiện tốt công tác xây dựng dự toán chi phí đảm bảo sát thực tế, không để xảy ra tình trạng chi phí thực hiện vượt tổng mức đầu tư của dự án.

c. Về quản lý chất lượng

** Cơ sở đề xuất giải pháp*

Việc đảm bảo chất lượng dự án đóng vai trò quyết định đến sự thành công của dự án, quyết định việc dự án có được nghiệm thu đưa vào sử dụng hay không? Công tác quản lý chất lượng được Ban rất quan tâm, tuy nhiên trong việc thực hiện vẫn còn một số tồn tại cần khắc phục.

** Nội dung thực hiện giải pháp:* để nâng cao chất lượng cho dự án phải đảm bảo đồng bộ chất lượng ở nhiều khâu khác nhau:

- Với thực trạng hiện tại, khối lượng công việc lớn trong khi số lượng cán bộ điều hành dự án của Ban tương đối mỏng, việc bám sát công trường thi công là không khả thi, do đó trước tiên cần xác định việc lựa chọn đơn vị tư vấn giám sát đóng một vai trò lớn quyết định chất lượng thi công của dự án, đặc biệt là đối với các dự án có nhiều cầu kiện ẩn dẫu, tiềm ẩn rủi ro nhà thầu thực hiện chưa đúng thiết kế. Phải lựa chọn được đơn vị tư vấn thiết kế có kinh nghiệm, có đủ năng lực trình độ để có được một sản phẩm dự án khả thi, đảm bảo chất lượng khi thi công theo thiết kế. Đồng thời trong giai đoạn chuẩn bị dự án cũng cần tăng cường công tác giám sát, thẩm định sản phẩm tư vấn để phát hiện các lỗi sai để yêu cầu nhà thầu khắc phục kịp thời.

- Xây dựng đề án đề xuất UBND huyện tăng biên chế để có cơ sở triển khai kiểm tra, giám sát chất lượng công trình, dự án. Cần có kế hoạch kiểm tra thường xuyên, đột xuất tại công trường thi công để nâng cao tinh thần trách nhiệm của nhà thầu thi công,

kip thời khắc phục các sai sót trong quá trình thi công

- Công tác khảo sát cũng cần được quna tâm hơn nữa, đặc biệt đối với các dự án có phạm vi rộng trên địa bàn nhiều xã, hoặc địa hình phức tạp. Việc nắm bắt địa chất địa hình giúp Ban có biện pháp xử lý tối ưu trong quá trình lập dự án,

- Thiết lập hệ thống báo cáo định kỳ về kiểm soát chất lượng công trình, đồng thời sớm triển khai đồng bộ, nâng cao trách nhiệm của nhà thầu trong việc thi công.

- Tiếp tục tăng cường tính minh bạch trong công tác lựa chọn nhà thầu, nâng cao trình độ, năng lực của tổ chuyên gia trong quá trình đấu thầu, làm rõ những nội dung của HSMT còn có thông tin không rõ ràng.

- Tăng cường việc theo dõi sát sao tiến độ thực hiện công trình. Ban phải yêu cầu đơn vị thi công báo cáo thường xuyên để ngăn ngừa, để phòng các rủi ro xảy ra trong quá trình thi công, kết hợp với việc cán bộ Ban phải thường xuyên bám sát thực địa công trình.

- Đầu tư cơ bản các thiết bị quản lý chất lượng để phục vụ việc đánh giá chất lượng tại Ban.

** Dự kiến kết quả thực hiện giải pháp*

Những giải pháp trên sẽ giúp tăng cường công tác quản lý chất lượng trong khâu chuẩn bị dự án và thi công xây dựng, đảm bảo hạn chế sai sót, đồng thời phát hiện sớm các sai sót để có biện pháp khắc phục kịp thời.

KẾT LUẬN

Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn mới thành lập chưa lâu nhưng đã có nhiều kết quả nổi bật. Qua từng năm, số lượng và độ phức tạp các dự án Ban quản lý ngày càng nhiều, ngày càng có nhiều dự án đưa vào khai thác và sử dụng, góp phần nâng cao chất lượng hạ tầng giao thông, hạ tầng nông nghiệp, nông thôn... trên địa bàn huyện Triệu Sơn.

Qua nghiên cứu, tác giả đã đưa một bức tranh tổng quát công tác quản lý dự án tại Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn với việc phân tích cụ thể đặc điểm các dự án, năng lực của Ban. Số lượng các dự án Ban quản lý tương đối lớn, các dự án tại Ban chủ yếu là các dự án nhóm C, nguồn vốn từ nguồn ngân sách địa phương, với lĩnh vực đầu tư chủ yếu là dự án về giao thông và nông nghiệp và nông thôn. Với đặc điểm như vậy, Ban đã xây dựng cơ cấu tổ chức, quy trình, mô hình quản lý dự án để phù hợp đặc thù nhiệm vụ, công việc được giao.

Qua việc đưa ra các chỉ tiêu đánh giá công tác quản lý dự án, tác giả đã tổng hợp, phân tích những thực trạng trong việc thực hiện các giai đoạn của dự án, cũng như việc quản lý chi phí, tiến độ, chất lượng dự án. Trên cơ sở đó, tác giả đánh giá các kết quả đạt được, chỉ ra các tồn tại, hạn chế, đồng thời dựa vào các nhân tố ảnh hưởng để làm rõ các nguyên nhân khách quan, chủ quan của các tồn tại hạn chế.

Trong bối cảnh thời đại số 4.0 hiện nay, để công tác quản lý dự án tại Ban tiếp tục được hoàn thiện hơn nữa, tác giả đề xuất các giải pháp để hoàn thiện công tác quản lý dự án tại Ban Quản lý dự án huyện Triệu Sơn như các nhóm giải pháp tầm nhìn đến năm 2030 để hoàn thiện công tác quản lý chất lượng, quản lý chi phí, quản lý tiến độ, quản lý đấu thầu, hoàn thiện cơ cấu tổ chức....

Trong các giải pháp đó, việc hoàn thiện cơ cấu tổ chức, tăng cường năng lực chuyên môn, năng lực xử lý tình huống, năng lực lãnh đạo của cán bộ công nhân viên đóng vai trò cốt lõi, nhưng lại đòi hỏi một quá trình lâu dài. Vì vậy Ban cần có chiến lược, kế hoạch cụ thể để việc triển khai đạt được kết quả cao nhất.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Luật Xây dựng số 50/2014/QH13.
2. Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Xây dựng số 62/2020/QH14.
3. Luật Đầu tư công số 39/2019/QH14.
4. Luật Đấu thầu số 22/2023/QH15.
5. Từ Quang Phương, Phạm Mạnh Hùng (2013) Giáo trình Kinh tế đầu tư, Nhà xuất bản Đại Học Kinh Tế Quốc Dân, Hà Nội.
6. Nguyễn Bạch Nguyệt (2012), Giáo trình Lập dự án đầu tư, Nhà xuất bản Đại Học Kinh Tế Quốc Dân, Hà Nội.
7. Từ Quang Phương (2013), Giáo trình Quản lý dự án đầu tư, Nhà xuất bản Đại Học Kinh Tế Quốc Dân, Hà Nội.
8. Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn (2021, 2022, 2023), Báo cáo tình hình kinh tế - xã hội và định hướng xây dựng kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội năm sau, Thanh Hoá.
9. Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn (2021, 2022, 2023), Báo cáo Giám sát đầu tư, Thanh Hoá.
10. Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn (2023), Báo cáo năng lực hoạt động, khả năng mức độ đáp ứng về quản lý dự án của các Ban QLDA ĐTXD cấp huyện, Thanh Hoá.
11. Vũ Đăng Nhật Quang (2023), Luận văn thạc sĩ kinh tế, Hà Nội.
12. Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn (2017); Quyết định về việc thành lập Ban QLDA ĐTXD huyện Triệu Sơn.

**PHỤ LỤC SỐ 01. DANH MỤC MỘT SỐ DỰ ÁN TIÊU BIỂU TẠI BAN QLDA
ĐTXD HUYỆN TRIỆU SƠN**

STT	Tên dự án
1	Đầu tư xây dựng cầu Xi bắc qua sông Hoàng xã Đồng Thắng, huyện Triệu Sơn
2	Hệ thống đèn trang trí trên cột đèn chiếu sáng đoạn từ Ngã 4 Giắt đến cầu Nhôm
3	Đầu tư xây dựng cầu Xi bắc qua sông Hoàng xã Đồng Thắng, huyện Triệu Sơn
4	Xây dựng hạ tầng kỹ thuật Khu dân cư thôn Xuân Tiên, xã Dân Lực, huyện Triệu Sơn (Giai đoạn 1)
5	Khu dân cư mới thôn Tân Dân, thị trấn Triệu Sơn, huyện Triệu Sơn
6	Đầu tư xây dựng điểm dân cư Đít Chùm thôn 4, xã Dân Quyền
7	Đầu tư xây dựng điểm xen cư ông Sự, thôn Tiến Thành, xã Hợp Lý, huyện Triệu Sơn
8	Khu dân cư mới kết hợp dịch vụ thương mại tổng hợp tại đô thị Thiệu, huyện Triệu Sơn
9	Tu bổ, nâng cấp đê hữu sông Hoàng đoạn từ K21+350-K25+150 xã Đồng Thắng, Đồng Lợi và tuyến đê tả sông Hoàng đoạn từ K9+750-K11+299 xã Đồng Tiến, Đồng Thắng, huyện Triệu Sơn
10	Tu bổ, nâng cấp đê hữu sông Hoàng, đoạn từ xã Dân Lý đến xã Đồng Thắng, huyện Triệu Sơn.
11	Xử lý khẩn cấp đê hữu sông Nhôm đoạn K8+412-K8+762 xã Vân Sơn
12	Xử lý khẩn cấp sạt lở mái đê tả sông Nhôm (từ K14+418-K14+618 và từ K16+38-K16+338) xã Tân Ninh
13	Xử lý sạt lở bờ tả, bờ hữu sông Hoàng xã Xuân Thịnh và bờ hữu sông Hoàng xã Dân Lực, huyện Triệu Sơn (44)
14	Đường điện chiếu sáng đường tỉnh 514 đoạn từ cầu Thiệu đến Cầu Trắng, huyện Triệu Sơn
15	Đường giao thông nội đồng thôn Thái Minh, xã Thái Hòa
16	Đường kết nối Quốc lộ 47C với đường từ Cảng hàng không Thọ Xuân đi Khu kinh tế Nghi Sơn, đoạn từ Quốc lộ 47 – Tỉnh lộ 514, huyện Triệu Sơn
17	Đường nối từ đường giao thông liên xã cầu Trắng - Đồng Lợi (xã Khuyến Nông) đến đường từ Thanh phố Thanh Hóa - Cảng hàng không Thọ Xuân (xã Đồng Lợi)
18	Nâng cấp, cải tạo đường tỉnh 514 đoạn từ Cầu Thiệu đi Cầu Nhôm, huyện Triệu Sơn, tỉnh Thanh Hóa
19	Nâng cấp, cải tạo đường từ TL 514 xã Minh Dân đi TL 517 xã Đồng Lợi
20	Xây dựng các cầu yếu, hẹp trên tuyến đường tỉnh 514B, đoạn qua địa phận huyện Triệu Sơn
21	Xây dựng cầu thôn 2 trên đường từ xã Dân Lý đi xã Đông Ninh, Đông Hoàng huyện Đông Sơn
22	Đường nối TL 514 đi QL 47

23	Đường nối từ đường GT liên xã cầu Trắng-Đông Lợi (xã Khuyến Nông) đến đường từ Trung tâm TP.Thanh Hóa - Cảng HK Thọ Xuân(xã Đông Lợi), huyện Triệu Sơn
24	Xây dựng cầu thôn 2 trên đường từ xã Dân Lý, huyện Triệu Sơn đi xã Đông Ninh, xã Đông Hoàng, huyện Đông Sơn
25	Đường kết nối QL47C với đường từ Cảng HK Thọ Xuân đi KKT Nghi Sơn, đoạn từ QL47-TL514,huyện Triệu Sơn (nguồn 44)
26	Đường Bắc Đông Năn, Thị trấn Triệu Sơn, huyện Triệu Sơn
27	Đường nối từ đường giao thông liên xã cầu Trắng - Đông Lợi (xã Tiến Nông) đến Quốc lộ 47C (xã Vân Sơn)
28	Hệ thống cây xanh vỉa hè đường tỉnh 514 đoạn từ cầu Trắng đến cầu Nhôm
29	Hệ thống đèn chiếu sáng dọc Quốc lộ 47 đoạn qua khu đô thị Thiệu, xã Dân Lý, khu dân cư xã Dân Lực và khu đô thị Đà, xã Thọ Dân, huyện Triệu Sơn
30	Hệ thống đèn trang trí ngang đường, đường tỉnh 514 đoạn từ cầu Trắng đến cầu Nhôm
31	Xây dựng nhà lớp học kết hợp nhà hiệu bộ 3 tầng, trường THCS Triệu Thị Trinh
32	Trường tiểu học thị trấn Triệu Sơn, huyện Triệu Sơn
33	Sửa chữa,cải tạo Trường mầm non Sơn Ca,thị trấn Triệu Sơn,huyện Triệu Sơn
34	Sửa chữa,cải tạo Trường tiểu học Lê Văn Tám,thị trấn Triệu Sơn,huyện Triệu Sơn
35	Cải tạo. chỉnh trang nghĩa trang liệt sỹ huyện Triệu Sơn
36	Chuyển đổi công năng Kho bạc cũ cho Phòng Giáo dục và Đào tạo quản lý và sử dụng. Hạng mục: Sửa chữa nhà làm việc 2 tầng
37	Chuyển đổi công năng Kho bạc cũ cho Phòng Giáo dục và Đào tạo quản lý và sử dụng. Hạng mục: Sửa chữa nhà làm việc cấp IV
38	Đầu tư xây dựng một số hạng mục công trình để hoàn thiện cơ sở vật chất Bệnh viện đa khoa huyện Triệu Sơn
39	Xây dựng, lắp đặt các biển báo địa danh trên địa bàn huyện Triệu Sơn
40	Kiên cố đoạn kênh sau kênh N11B xã Dân Quyền
41	Kiên cố hóa đường giao thông nội đồng thôn 2, xã Nông Trường, huyện Triệu Sơn
42	Kiên cố hóa Kênh tưới Hàng Hậy, thôn Thái Phong, xã Thái Hòa, huyện Triệu Sơn
43	Kiên cố hóa kênh tưới thôn Thái Bình,xã Thái Hòa,huyện Triệu Sơn
44	Kiên cố kênh Con Công, xã Minh Châu và An Nông
45	Sửa chữa, nâng cấp hồ Bến Đá, xã Hợp Lý
46	Sửa chữa, nâng cấp hồ Nước Đá, xã Thọ Bình, huyện Triệu Sơn
47	Sửa chữa, nâng cấp liên hồ Nấp Mới - Nông Dân, xã Triệu Thành
48	Lập điều chỉnh,mở rộng quy hoạch chung thị trấn Triệu Sơn,huyện Triệu Sơn,tỉnh Thanh Hóa đến năm 2030
49	Lập quy hoạch chi tiết xây dựng tỷ lệ 1/500 dự án hạ tầng kỹ thuật khu tái định cư xã Vân Sơn, huyện Triệu Sơn
50	Lập quy hoạch chi tiết XD tỷ lệ 1/500 khu Văn hóa-Thể thao huyện Triệu Sơn

51	Lập quy hoạch xây dựng chi tiết 1/500 khu dân cư mới tại trung tâm thị trấn Triệu Sơn, huyện Triệu Sơn
52	Cải tạo, chỉnh trang khu Trung tâm Văn hóa - TT cũ và Trụ sở Trung tâm Văn hóa TT - Thể thao và du lịch huyện Triệu Sơn
53	Cải tạo, hoàn thiện phòng họp, phòng khách và một số hạng mục Trụ sở HĐND và UBND huyện, Huyện ủy Triệu Sơn
54	Cải tạo, nâng cấp Trung tâm hội nghị huyện
55	Cải tạo, sửa chữa trụ sở Trung tâm dịch vụ nông nghiệp huyện
56	Công, tường rào, sân, thiết bị trụ sở Huyện ủy Triệu Sơn
57	Xây mới nhà làm việc 3 tầng trụ sở HĐND-UBND huyện
58	Công, tường rào, sân, thiết bị trụ sở huyện Triệu Sơn