

## QUẢN LÝ DỰ ÁN CÔNG TRÌNH GIAO THÔNG ĐƯỜNG BỘ TRÊN ĐỊA BÀN TỈNH ĐỒNG THÁP

Management of road transport development projects  
in Dong Thap Province

NGUYỄN THẾ HỒNG TRUNG  
VÒNG THÌNH NAM

**N**ghiên cứu này phân tích thực trạng công tác quản lý dự án tại Ban Quản lý dự án công trình giao thông đường bộ tỉnh Đồng Tháp. Kết quả phân tích thực trạng công tác quản lý dự án là căn cứ quan trọng để đề xuất các biện pháp nhằm hoàn thiện công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình, góp phần thúc đẩy phát triển bền vững kinh tế - xã hội cho địa phương. Trong đó, chú trọng vào các giải pháp: lập, thẩm định, phê duyệt dự án; bồi thường giải phóng mặt bằng; lựa chọn nhà thầu; quản lý thi công; nghiệm thu, thanh quyết toán và việc hiện đại hóa các công cụ quản lý dự án.

**Từ khóa:** quản lý dự án, dự án công trình giao thông, tỉnh Đồng Tháp.

**T**his research analyzes the management of road transport development projects at the management board of Dong Thap Province. The findings are an important basis for authors proposing solutions in order to improve the project management so that it can contribute to promoting sustainable socio-economic development for Dong Thap Province. Key solutions include formulation, appraisal, and approval of the project; compensation for site clearance; contractor selection; construction management; acceptance, payment, and modernization of project management tools.

**Keywords:** project management, transport development project, Dong Thap Province.

### 1. Giới thiệu

Quản lý dự án công trình giao thông đường bộ có vai trò quan trọng trong triển khai thực hiện các dự án công trình giao thông trên các mặt: (i) hỗ trợ nhà thầu lập và xem xét đánh giá những chỉ tiêu lựa chọn nhà thầu uy tín và chất lượng; kiểm tra và báo cáo công việc về con người và thiết bị; theo dõi và đánh giá mức độ hoàn thành tiến độ của nhà thầu; (ii) quản lý những thay đổi liên quan tới quá trình thiết kế, mua sắm vật tư, quá trình thi công, trang bị thiết bị bảo hộ và an toàn lao động; thực hiện

bảo vệ môi trường và phòng chống cháy nổ theo đúng quy định hiện hành; (iii) báo cáo những sai phạm, chậm trễ trong thực hiện tiến độ công trình và yêu cầu đưa ra những biện pháp khắc phục để hoàn thành tiến độ công trình đúng cam kết; (iv) cập nhật tình hình tiến độ theo thời gian để yêu cầu nhà thầu có những chính sách bảo đảm tình trạng tổng dự án và chất lượng được thực hiện

Nguyễn Thế Hồng Trung, Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình giao thông tỉnh Đồng Tháp; Vòng Thình Nam, TS., Trường đại học Sư phạm kỹ thuật thành phố Hồ Chí Minh.

đúng theo những đề xuất để kịp thời phản ánh cũng như xử lý; (v) quản lý chất lượng của dự án, hỗ trợ giải quyết những rủi ro trong quá trình thi công; xem xét và kiểm soát những phát sinh trong quá trình thực hiện dự án.

Quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình giao thông đường bộ tập trung vào năm nội dung chính: công tác tư vấn lập, thẩm định và phê duyệt dự án; công tác bồi thường, giải phóng mặt bằng; công tác đấu thầu, lựa chọn nhà thầu; công tác quản lý tiến độ, kiểm tra, giám sát công trình; công tác nghiệm thu, thanh toán và quyết toán công trình.

Trong triển khai thực hiện dự án đầu tư xây dựng công trình giao thông ở tỉnh Đồng Tháp, công tác quản lý dự án của Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình giao thông của tỉnh (Ban Quản lý dự án) có vai trò đặc biệt quan trọng, đảm bảo việc thực hiện dự án đúng kế hoạch, đúng thời gian, mang lại hiệu quả cao. Tuy nhiên, thời gian qua, công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình giao thông ở tỉnh còn bộc lộ những bất cập (như: hồ sơ thiết kế phải điều chỉnh, tiến độ thi công bị kéo dài, công tác giải phóng mặt bằng còn chậm, chất lượng công trình chưa đảm bảo, các hình thức và phương pháp quản lý còn lỏng lẻo chưa chặt chẽ) đã ảnh hưởng đến tiến độ, chi phí đầu tư, chi phí quản

lý, hiệu quả đầu tư thấp. Khắc phục những tồn tại, hạn chế trong quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình giao thông đường bộ, nhằm nâng cao chất lượng công trình, rút ngắn thời gian thi công, giảm chi phí, bảo đảm an toàn lao động, vệ sinh môi trường và hiệu quả đã trở thành nhu cầu cấp bách. Do vậy, việc nghiên cứu tìm giải pháp khắc phục hạn chế, hoàn thiện công tác quản lý dự án tại Ban Quản lý dự án tỉnh Đồng Tháp là cần thiết.

### 2. Thực trạng công tác quản lý dự án tại Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình giao thông tỉnh Đồng Tháp

#### 2.1. Công tác tư vấn lập, thẩm định, phê duyệt dự án

Căn cứ kế hoạch đầu tư công giai đoạn trung hạn và hàng năm được Hội đồng Nhân dân tỉnh thông qua, Ủy ban Nhân dân tỉnh giao cho Ban Quản lý dự án thực hiện công tác chuẩn bị đầu tư, lập kế hoạch lựa chọn nhà thầu tư vấn khảo sát, lập dự án, khảo sát lập báo cáo kinh tế - kỹ thuật, thương thảo hợp đồng với các nhà thầu tư vấn để ký hợp đồng. Tư vấn tiến hành khảo sát lập hồ sơ thiết kế; căn cứ vào hồ sơ thiết kế của tư vấn lập, Ban Quản lý dự án tiến hành thẩm định nội bộ, sau đó trình cơ quan chuyên môn về xây dựng thẩm định và trình Ủy ban Nhân dân tỉnh phê duyệt dự án.

**BẢNG 1: Tình hình phê duyệt dự án giai đoạn 2016 - 2020**

*Đơn vị tính: triệu đồng*

STT	Dự án	Số lượng	Tổng mức đầu tư	Chênh lệch
1	Nhóm B	10	3.678.353	160.514
2	Nhóm C	11	513.063	-2.715
Tổng cộng		21	4.191.416	157.799

*Nguồn: Tổng hợp từ báo cáo của Ban Quản lý dự án.*

Bảng 1 cho thấy, trong 21 dự án được thẩm định và phê duyệt với tổng mức đầu

tư là 4.191.416 triệu đồng, có mười dự án nhóm B với tổng mức đầu tư là 3.678.353

## Quản lý dự án công trình ...

triệu đồng, chiếm 88% về giá trị và 48% về số lượng dự án; 11 dự án nhóm C với tổng mức đầu tư là 513.063 triệu đồng, chiếm 12% về giá trị và 52% về số lượng.

**BẢNG 2: Tình hình phê duyệt điều chỉnh dự án giai đoạn 2016 - 2020**  
Đơn vị tính: triệu đồng

STT	Dự án	Số lượng	Tổng mức đầu tư	Tổng mức đầu tư điều chỉnh	Chênh lệch
1	Nhóm B	7	3.154.485	3.314.999	160.514
2	Nhóm C	3	149.412	146.697	-2.715
	<b>Tổng cộng</b>	10	3.303.897	3.461.696	157.799

*Nguồn: Tổng hợp từ báo cáo của Ban Quản lý dự án.*

Trong quá trình thực hiện, có mười dự án phải điều chỉnh cơ cấu chi phí trong tổng mức đầu tư hoặc điều chỉnh tổng mức đầu tư, làm tăng chi phí là 157.799 triệu đồng, có bảy dự án nhóm B với tổng mức đầu tư điều chỉnh là 3.314.999 triệu đồng, tăng 160.514 triệu đồng, ba dự án nhóm C với tổng mức đầu tư điều chỉnh là 146.697 triệu đồng, giảm 2.715 triệu đồng (bảng 2). Nguyên nhân là: (i) chất lượng hồ sơ thiết kế chưa cao, chưa sát với thực tế, giữa hồ sơ thiết kế và thực tế còn bất cập, phải điều chỉnh nhiều lần; (ii) áp giá vật tư, vật liệu chưa đúng làm tăng tổng mức đầu tư; (iii) giá cả vật liệu xây dựng có nhiều biến động, một số loại vật liệu còn khan hiếm (cát xây dựng, cát đắp nền đường), tỉnh Đồng Tháp chưa có quy hoạch vị trí khai thác đất để đắp bao; các chính sách về tiền lương, các quy định trong thời gian qua có thay đổi đã ảnh hưởng đến công tác thẩm định dự án.

### **2.2. Công tác bồi thường, giải phóng mặt bằng**

Giai đoạn 2016 – 2020 đã có 21 dự án được đầu tư xây dựng, trong đó có 15/21 dự án phải thực hiện công tác bồi thường, giải phóng mặt bằng. Đến hết năm 2020, có 11/15 dự án thực hiện xong công tác giải phóng mặt bằng, còn bốn

dự án đang tiếp tục thực hiện thủ tục bồi thường, giải phóng mặt bằng. Tổng diện tích bồi thường, giải phóng mặt bằng là 293,78 ha đất, di dời hỗ trợ và ổn định việc làm cho 9.561 hộ bị ảnh hưởng với chi phí là 970.151 triệu đồng. Tuy nhiên, có 822 hộ (chiếm 8,6%) chưa thống nhất với phương án bồi thường, giải phóng mặt bằng đã được cấp có thẩm quyền phê duyệt (Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình giao thông tỉnh Đồng Tháp, 2020). Công tác giải phóng mặt bằng còn gặp một số vấn đề khó khăn sau đây:

*Thứ nhất*, phần lớn các hộ dân sinh sống tập trung hai bên tuyến đường. Khi có dự án cải tạo, nâng cấp mở rộng các tuyến đường, người dân sẽ không được bồi thường, không được hỗ trợ chi phí san lấp, không được lấy đi phần đất, cát đã san lấp và cũng không được xem xét hỗ trợ ba lần đất nông nghiệp; do không được xác nhận là trực tiếp sản xuất nông nghiệp, phần lớn các cá nhân, hộ gia đình không đồng ý với phương án bồi thường, giải phóng mặt bằng đã được phê duyệt.

*Thứ hai*, tiền đền bù, giải phóng mặt bằng theo phương án được duyệt thường thấp hơn giá thị trường, do Quyết định số 27/2014/QĐ-UBND ngày 27-11-2014

của Ủy ban Nhân dân tỉnh Quy định về bồi thường, hỗ trợ và tái định cư khi Nhà nước thu hồi đất trên địa bàn tỉnh Đồng Tháp ban hành đã lâu, giá đất, giá cây trồng, vật nuôi, nhà ở... không còn phù hợp với giá thị trường.

*Thứ ba*, công tác trích lục, trích đo địa chính để xác lập thủ tục bồi thường về đất mất rất nhiều thời gian để xác định tính pháp lý về số thửa, loại đất, chủ sử dụng và các điều kiện để bồi thường về đất.

*Thứ tư*, việc tổ chức, triển khai công tác bồi thường, giải phóng mặt bằng ở một số nơi chưa thực sự tích cực, thiếu tính chủ động, chưa có sự phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận trong việc xác lập các thủ tục bồi thường, còn trông chờ sự phân công, chỉ đạo của cấp trên.

*Thứ năm*, thiếu quỹ đất để bố trí tái định cư cho các đối tượng đủ điều kiện bố trí tái định cư theo quy định.

*Thứ sáu*, ý thức chấp hành pháp luật của cá nhân, tổ chức có đất bị thu hồi chưa cao, không chấp hành các quyết định của cơ quan nhà nước có thẩm quyền, một số trường hợp phải thực hiện cưỡng chế và bảo vệ thi công.

### **2.3. Công tác đấu thầu, lựa chọn nhà thầu**

Ban Quản lý dự án áp dụng chủ yếu ba hình thức lựa chọn nhà thầu, đó là: đấu thầu rộng rãi, chỉ định thầu và tự thực hiện. Đối với các gói thầu tư vấn đơn giản, quy mô nhỏ như lập nhiệm vụ thiết kế, tư vấn thẩm tra thiết kế - dự toán và các gói thầu đặc thù như rà phá bom mìn và vật nổ..., đa số đều áp dụng hình thức chỉ định thầu; các gói thầu thiết kế, thi công hầu hết đấu thầu rộng rãi.

Từ năm 2016 đến năm 2020, công tác đấu thầu tại Ban Quản lý dự án có những

chuyển biến rõ rệt, ngày càng thể hiện tính chuyên nghiệp. Các gói thầu đủ điều kiện đều được đấu thầu rộng rãi theo đúng quy định, đảm bảo tính cạnh tranh, minh bạch, tạo sự công bằng cho doanh nghiệp, khuyến khích được các nhà thầu có kinh nghiệm, năng lực tham gia dự thầu. Điều này đã góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng vốn đầu tư của Nhà nước, chống thất thoát, lãng phí.

Công tác lựa chọn nhà thầu đã được Ủy ban Nhân dân tỉnh phân cấp cho các chủ đầu tư thực hiện đúng theo quy định của Luật Đấu thầu số 43/2013/QH13. Việc phân cấp cho chủ đầu tư về phê duyệt hồ sơ mời thầu, kết quả lựa chọn nhà thầu và quyết định xử lý tình huống đấu thầu đã tăng cường tính linh hoạt, rút gọn trình tự thủ tục, giảm được thời gian lựa chọn nhà thầu một cách đáng kể.

### **2.4. Công tác quản lý tiến độ, kiểm tra, giám sát công trình**

#### **2.4.1. Công tác quản lý tiến độ**

Trước khi triển khai xây dựng mỗi công trình, Ban Quản lý dự án đã lập tiến độ cho từng giai đoạn, từng tháng, từng quý, trên cơ sở phù hợp với tổng tiến độ dự án đã được cấp có thẩm quyền phê duyệt.

Ban Quản lý dự án thường xuyên tổ chức họp giao ban tiến độ, giao ban hiện trường, kịp thời tháo gỡ khó khăn, vướng mắc; tăng cường kiểm tra đôn đốc các nhà thầu nghiêm túc thực hiện đúng theo tiến độ đã ký kết. Tuy nhiên, trong giai đoạn 2016 - 2020 có năm (trong tổng số 21) dự án chậm tiến độ do công tác bồi thường, giải phóng mặt bằng chậm; ba dự án (gồm năm gói thầu) chậm tiến độ do trong quá trình thi công bổ sung hạng mục hệ thoát nước, hệ thống chiếu sáng, điều chỉnh thiết kế; hai dự án chậm tiến

độ do năng lực của nhà thầu, nguyên nhân chủ yếu là:

- Một số địa phương có điều chỉnh, bổ sung quy hoạch nên cần phải bổ sung hạng mục công trình, điều chỉnh thiết kế cho phù hợp với quy hoạch; một số hạng mục thiết kế không hợp lý cần phải điều chỉnh dẫn đến kéo dài thời gian, làm tăng chi phí. Công tác điều chỉnh thiết kế mất nhiều thời gian, do trước khi điều chỉnh phải xin chủ trương của người quyết định đầu tư về sử dụng chi phí dự phòng.

- Năng lực của nhà thầu yếu gây ảnh hưởng đến tiến độ dự án như: việc mất thời gian phải thông báo cho nhà thầu bị xử lý 30 ngày trước khi chấm dứt hợp đồng; các bên phải xác định khối lượng đã hoàn thành, dở dang và chưa thi công; tổ chức lập lại dự toán, trình thẩm định và phê duyệt dự toán khối lượng còn lại; tổ chức lựa chọn lại nhà thầu thi công khối lượng còn lại. Trung bình thời gian để chấm dứt hợp đồng với nhà thầu cũ, lựa chọn lại nhà thầu mới khoảng từ sáu tới tám tháng, do vậy Ban Quản lý dự án thường áp dụng hình thức bổ sung nhà thầu phụ, điều chuyển khối lượng trong liên danh để đẩy nhanh tiến độ thi công.

### 2.4.2. Quản lý kiểm tra, giám sát công trình

Báo cáo giám sát, đánh giá tổng thể đầu giai đoạn 2016- 2020 của Ban Quản lý dự án, công tác quản lý chất lượng được đặt lên hàng đầu, hầu hết các công trình, dự án đạt chất lượng tốt. Kết luận của kiểm toán ngân sách nhà nước năm 2018 và kiểm toán chuyên đề về hoạt động xây dựng và việc quản lý, sử dụng vốn đầu tư dự án hệ thống hạ tầng giao thông kết nối du lịch và nông nghiệp năm 2019, đã chỉ ra một số tồn tại: có sai sót nhỏ, không ảnh hưởng đến chất lượng công trình, như: một số hạng mục nghiệm

thu còn thiếu hồ sơ kiểm tra trước khi lấp đất; chất lượng môi nối bê tông ốp mái thay đường vào cầu chưa đảm bảo (như dự án hệ thống cầu DT846 và cầu Cầm Môn – DT856); công tác kiểm tra, giám sát đắp đất mái taluy chưa đảm bảo theo hồ sơ thiết kế và hoàn công (như dự án hạ tầng giao thông kết nối du lịch và nông nghiệp).

Trong thực tế thực hiện từ năm 2016 – 2020, đa số các dự án công trình giao thông đã tổ chức kiểm tra, giám sát khối lượng thi công, nghiệm thu chặt chẽ. Bên cạnh đó, vẫn còn tồn tại một số trường hợp việc nghiệm thu khối lượng để thanh toán không chính xác và không phản ánh đúng khối lượng thi công thực tế, các vấn đề này dẫn đến thất thoát và lãng phí vốn đầu tư đã được các đoàn thanh tra, kiểm toán chỉ ra.

Qua kết quả kiểm tra công tác an toàn lao động trên công trường đối với các nhà thầu xây lắp từ năm 2016 – 2020, đa số đều tuân thủ quy định, không xảy ra tai nạn lao động gây chết người trong quá trình thi công. Tuy nhiên, qua kiểm tra liên ngành về công tác an toàn lao động, một số nhà thầu còn vi phạm về biện pháp đảm bảo an toàn lao động, như: chưa cung cấp đầy đủ các trang thiết bị bảo hộ lao động, an toàn lao động cho người lao động theo quy định; nhà thầu thường xuyên thuê lao động thời vụ, không đúng cấp bậc, chức danh công việc; nhà thầu chưa thật sự chú trọng thiết kế phương án, tổ chức thi công, chưa bố trí đội ngũ chuyên trách làm công tác kiểm tra an toàn lao động cũng là nguyên nhân dẫn đến tai nạn lao động.

Quá trình thi công có triển khai thực hiện, nhưng trong thời gian qua, việc thực hiện các biện pháp về môi trường cho người lao động trên công trường và

bảo vệ môi trường xung quanh, bao gồm biện pháp chống bụi, chống ồn, thu dọn hiện trường chưa tốt. Ban Quản lý dự án còn thiếu kiên quyết trong việc xử lý nhà thầu vi phạm, như: theo quy định, tuyến đường vận chuyển vật liệu, tuyến đường thi công phải thường xuyên tưới nước để đảm bảo chống bụi, không làm ảnh hưởng môi trường xung quanh, nhưng một số nhà thầu vẫn chưa tuân thủ nghiêm dẫn đến ô nhiễm bụi, nhất là thi công vào mùa nắng (như: dự án nâng cấp, mở rộng Quốc lộ 30 đoạn Cao Lãnh – Hồng Ngự, mở rộng mặt đường ĐT845 đoạn Mỹ An – Trường Xuân, đường ĐT850) (Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình giao thông tỉnh Đồng Tháp, 2020).

Trong giai đoạn 2016 – 2020 có sáu dự án phải điều chỉnh tổng mức đầu tư, do điều chỉnh quy mô đầu tư, tăng chi phí xây dựng, trượt giá, điều chỉnh thiết kế, tăng chi phí bồi thường, giải phóng mặt bằng với số tiền là 157.799 triệu đồng (Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng

công trình giao thông tỉnh Đồng Tháp, 2020).

**2.5. Công tác nghiệm thu, thanh toán và quyết toán công trình**

Ban Quản lý dự án tổ chức nghiệm thu từng hạng mục công trình đến toàn bộ hạng mục công trình đảm bảo đúng tiêu chuẩn, chất lượng theo hồ sơ thiết kế được cấp thẩm quyền phê duyệt. Tuy nhiên, công tác tổ chức nghiệm thu công việc xây dựng, nghiệm thu chuyển giao đoạn thi công xây dựng còn chông chéo, mất nhiều thời gian. Theo quy trình nghiệm thu, nhà thầu phải kiểm tra và tổ chức nghiệm thu nội bộ trước khi thông báo cho tư vấn giám sát và chủ đầu tư kiểm tra, tổ chức nghiệm thu công việc xây dựng, giai đoạn thi công xây dựng, nhưng một số hạng mục công việc có khối lượng thi công nhỏ, không phức tạp (như đắp cát, cán đá đường dẫn vào cầu) cũng phải chờ hội đồng nghiệm thu (gồm chủ đầu tư, Ban Quản lý dự án, tư vấn giám sát và nhà thầu) gây mất nhiều thời gian.

**BẢNG 3: Tổng hợp thanh toán vốn đầu tư xây dựng cơ bản giai đoạn 2016-2020**

Stt	Năm	Số lượng công trình	Tổng vốn giao (triệu đồng)	Đã thanh toán (triệu đồng)	Tỷ lệ giải ngân (%)
1	2016	14	570.785	528.605	92,61
2	2017	13	544.644	507.771	93,23
3	2018	18	441.773	429.672	97,26
4	2019	14	573.406	549.216	95,78
5	2020	27	803.484	527.810	65,69
Tổng cộng		86	2.934.092	2.543.074	86,67

*Nguồn: Tổng hợp từ báo cáo của Ban Quản lý dự án.*

Giai đoạn 2016 - 2020, tỉnh đã tích cực triển khai các nguồn kinh phí đầu tư kết cấu hạ tầng giao thông như: nguồn vốn ngân sách trung ương, vốn trái phiếu chính phủ và nguồn vốn hỗ trợ mục tiêu, ngân sách địa phương và kinh phí huy

động nhân dân xây dựng... Các năm 2016, 2017, 2018 và 2019 có tỷ lệ giải ngân cao, trên 92%. Riêng năm 2020 có tỷ lệ giải ngân thấp do số lượng công trình, vốn đầu tư tăng nhiều, nhiều dự án còn vướng đền bù, giải phóng mặt

bằng, tình hình dịch bệnh COVID-19 diễn biến phức tạp dẫn đến tiến độ thi công chậm, phải kéo dài sang năm 2021.

Tình hình thanh toán vốn đầu tư xây dựng cơ bản trên địa bàn tỉnh ngày càng đi vào chiều sâu về số lượng và chất lượng. Việc thực hiện thanh toán vốn đầu tư trên địa bàn tỉnh bám sát và thực hiện đúng quy trình thanh toán vốn đầu tư, chưa xảy ra sai phạm trong thanh toán vốn.

Công tác quyết toán vốn đầu tư xây dựng cơ bản chuyển biến rõ rệt cả về số lượng và chất lượng, từ năm 2016 đến năm 2020, tổng số dự án giao thông đường bộ thuộc vốn ngân sách nhà nước đã hoàn thành và quyết toán vốn đầu tư là 38 dự án, giá trị đề nghị quyết toán là 2.529.501 triệu đồng. Qua thẩm tra phát hiện quyết toán không đúng, phê duyệt giảm 874 triệu đồng, chiếm tỷ lệ rất nhỏ 0,035% so với giá trị đề nghị quyết toán của chủ đầu tư (Bộ Kế hoạch đầu tư, 2019). Tuy nhiên, trong thời gian qua việc ban hành và sửa đổi, bổ sung nhiều chính sách, chế độ trong một khoảng thời gian ngắn; sự chồng chéo, bất đồng giữa một số văn bản, quy định của các bộ, ngành... đã gây ra nhiều khó khăn trong quá trình thực hiện quản lý tài chính về đầu tư xây dựng cơ bản, nhất là trong khâu quyết toán công trình; các thông tư hướng dẫn quản lý, sử dụng chi phí quản lý dự án đầu tư sử dụng vốn ngân sách nhà nước đã thay đổi, điều chỉnh nhiều lần.

### **3. Các nhân tố tác động đến công tác quản lý dự án tại Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình giao thông tỉnh Đồng Tháp**

Năng lực của đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý, đội ngũ cán bộ tham gia quản lý dự án hiện nay đáp ứng yêu cầu, bố trí

công việc hợp lý, có sự phân công rõ ràng và phát huy được ưu thế của từng thành viên, nhất là ban lãnh đạo. Tuy nhiên, đội ngũ cán bộ tham gia quản lý dự án cũng còn hạn chế như: chưa cập nhật kịp thời các quy định mới, ứng dụng khoa học công nghệ chưa nhiều, do đó Ban Quản lý dự án cần phát huy hơn nữa vai trò để công tác quản lý dự án ngày càng chuyên nghiệp hơn.

Tính chất phức tạp về cấu tạo, về kiến trúc kết cấu: công trình trong dự án càng phức tạp về kiến trúc và kết cấu thì quá trình thi công và quản lý càng phức tạp, đặc biệt là việc quản lý chất lượng công trình càng cần phải tập trung nhiều hơn. Điều kiện phức tạp của địa chất, thủy văn tại địa điểm xây dựng cũng ảnh hưởng lớn đến công tác quản lý dự án. Yêu cầu nguyên vật liệu, cấu kiện xây dựng là loại khan hiếm, phải nhập khẩu cho dự án cũng ảnh hưởng đến công tác quản lý dự án...

Tỉnh Đồng Tháp thuộc vùng đồng bằng sông Cửu Long với hệ thống kênh rạch chằng chịt nên nhu cầu đầu tư hạ tầng giao thông rất lớn. Do đặc điểm vùng đất của tỉnh Đồng Tháp có địa hình bằng phẳng, địa chất yếu, nguồn vật liệu địa phương không có sẵn, nên kinh phí đầu tư cho công trình giao thông cao hơn so với các vùng khác. Vì vậy trong thiết kế, Ban Quản lý dự án rất chú trọng đến việc xử lý nền đất yếu, nếu không tính toán kỹ lưỡng sẽ ảnh hưởng đến chất lượng công trình. Do kinh phí đầu tư cao, nguồn vốn ngân sách có hạn, nên việc đầu tư công trình hiện nay vẫn chưa đáp ứng được nhu cầu hiện tại của tỉnh, dẫn đến nhiều công trình chậm triển khai theo quy hoạch, kế hoạch hàng năm, điều này cũng ảnh hưởng phần nào đến tốc độ phát triển kinh tế, xã hội của tỉnh.

Việt Nam có nền chính trị ổn định, pháp luật cũng đã dần hoàn thiện nên trong lĩnh vực xây dựng cơ bản cũng đã điều chỉnh, bổ sung, cập nhật rất nhiều quy định mới theo hướng ngày càng tiến bộ, hợp lý.

Về quy định của pháp luật Việt Nam hiện nay đối với công tác quản lý dự án cũng tương đối rõ ràng, chặt chẽ, tuy nhiên các quy định cũng còn có chồng chéo, chưa có sự thống nhất giữa các bộ, ngành và thường xuyên thay đổi nên cũng gây khó khăn cho công tác quản lý dự án.

#### **4. Những hạn chế trong công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình giao thông tỉnh Đồng Tháp**

Chất lượng hồ sơ thiết kế chưa cao, tiến độ lập dự án còn chậm, nhiều dự án phải điều chỉnh cơ cấu chi phí trong tổng mức đầu tư, điều chỉnh dự án và tổng mức đầu tư do nhiều nguyên nhân như: chi phí xây dựng tăng; chi phí bồi thường, giải phóng mặt bằng tăng nhiều so với tổng mức đầu tư ban đầu; đơn vị tư vấn chưa mạnh dạn bảo vệ ý kiến hồ sơ thiết kế; công tác thẩm định dự án chưa đạt chất lượng cao; nhiều dự án chậm lập báo cáo đánh giá tác động môi trường hoặc kế hoạch bảo vệ môi trường theo quy định; sự phối hợp giữa các cơ quan ban ngành thiếu hiệu quả.

Việc khiếu nại, khiếu kiện của người dân liên quan đến áp dụng chính sách hỗ trợ, bồi thường, giải phóng mặt bằng còn xảy ra phổ biến, điều này không những gây ra tiêu cực nội ngành mà còn ảnh hưởng đến chính trị - xã hội trên địa bàn, cần sớm được các cơ quan chức năng, địa phương giải quyết cho phù hợp. Nguyên nhân là do chính sách bồi thường, giải phóng mặt bằng chưa phù hợp với người

bị thu hồi; còn nhiều vướng mắc trong quy định về bồi thường, giải phóng mặt bằng khi Nhà nước thu hồi đất; thiếu quỹ đất để bố trí tái định cư; tiến độ thực hiện giải phóng mặt bằng chậm; giá bồi thường thấp hơn giá thị trường; công tác bồi thường, giải phóng mặt bằng chưa được chủ đầu tư triển khai một cách quyết liệt.

Quy định hiện hành về lựa chọn nhà thầu đã bộc lộ những bất cập, nguyên nhân là do quy định, hướng dẫn chưa rõ ràng dẫn tới công tác thực hiện còn lúng túng.

Trong thời gian qua nhiều dự án tiến độ ở giai đoạn thi công xây dựng còn chậm, do năng lực nhà thầu kém về tài chính và thiếu nhân lực trong quá trình thi công; do vướng công tác bồi thường, giải phóng mặt bằng, thủ tục xin chủ trương và duyệt khối lượng phát sinh.

Công tác kiểm tra, giám sát khối lượng còn dễ xảy ra sai sót trong việc xác định khối lượng nghiệm thu, thanh toán do nhà thầu và tư vấn giám sát không tính toán khối lượng thi công thực tế theo đúng bản vẽ hoàn công, mà thường chỉ dựa vào hồ sơ thiết kế và dự toán để bóc tách khối lượng nghiệm thu, thanh toán; nhà thầu thiếu cán bộ kỹ thuật làm hồ sơ hoàn công, nghiệm thu, thanh toán, thường một cán bộ kỹ thuật của nhà thầu làm hồ sơ cho nhiều dự án cùng lúc.

Nhà thầu chậm lập hồ sơ nghiệm thu, thanh toán. Nhiều năm qua, vẫn còn hiện tượng các nhà thầu không khẩn trương lập hồ sơ nghiệm thu, thanh toán khối lượng giữa A-B, dồn khối lượng vào tháng cuối năm, đặc biệt là những ngày cuối cùng của năm, do tâm lý ỷ lại trước sau gì Ban Quản lý dự án cũng phải thanh toán cho nhà thầu để hoàn thành kế hoạch vốn được giao; một số dự án thực



hiện hợp đồng theo đơn giá điều chỉnh, khi giá giảm, nhà thầu chây ỳ, kéo dài thời gian lập hồ sơ thanh toán.

Công tác quyết toán vốn đầu tư còn sai sót do chưa có chế tài buộc các nhà thầu, chủ đầu tư phải quyết toán đúng giá trị khối lượng. Khi nhà thầu cố tình đưa tăng giá trị quyết toán lên chủ đầu tư (quyết toán A-B), cơ quan thẩm tra quyết toán phát hiện ra, thì chỉ cắt giảm phần khai tăng không đúng chứ không bị xử phạt.

### **5. Một số giải pháp và định hướng đổi mới quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình giao thông tỉnh Đồng Tháp**

Ban Quản lý dự án cần thực hiện nghiêm chỉnh trình tự, thủ tục lập, thẩm định phê duyệt dự án theo Luật Đầu tư công. Bên cạnh đó, cần đảm bảo tuân thủ quy trình, dành thời gian nghiên cứu đánh giá kỹ những đồ án, thiết kế để chọn giải pháp thi công hợp lý, khoa học và tiết kiệm. Đơn vị thẩm định, phê duyệt dự án cũng cần phát huy tốt vai trò trách nhiệm của mình để dự án đảm bảo tính khả thi cao.

Trong công tác bồi thường, giải phóng mặt bằng, cần chú trọng nâng cao năng lực và tinh thần trách nhiệm cho đội ngũ cán bộ thực hiện. Tăng cường sự lãnh đạo của các cấp một cách đồng bộ, quyết liệt để nâng cao hiệu quả trong việc chỉ đạo thực hiện các dự án. Chú trọng các biện pháp chế tài, xử lý nghiêm đối với các đơn vị chậm thực hiện hoặc thường xuyên làm xảy ra sai sót trong thực hiện nhiệm vụ. Có biện pháp khắc phục, đối phó với các trường hợp chây ỳ, gây khó khăn cho đơn vị, không đồng ý bàn giao mặt bằng.

Tăng cường công tác đấu thầu qua mạng tại đơn vị về số lượng và giá trị, để đáp ứng theo lộ trình đấu thầu qua mạng

của Thông tư 11/2019/TT-BKHĐT của Bộ Kế hoạch và đầu tư. Bên cạnh đó, Ban Quản lý dự án cần có kế hoạch xây dựng các tiêu chí nhà thầu đưa ra trong hồ sơ mời thầu, đặc biệt là những tiêu chí về khả năng tài chính, máy móc thiết bị. Mặt khác, thường xuyên đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực, tuyên truyền, phổ biến quy trình, kỹ năng cho các đối tượng trực tiếp tham gia công tác lựa chọn nhà thầu, đặc biệt là công tác lựa chọn nhà thầu qua mạng.

Ban Quản lý dự án cần lập kế hoạch tiến độ một cách hợp lý, thường xuyên xem xét lại thời gian thực hiện, tổ chức các cuộc họp liên tục để theo dõi các dự án và xử lý kịp thời những vấn đề có thể xảy ra, tránh ảnh hưởng đến chất lượng thi công và tiến độ dự án.

Trong công tác quản lý kiểm tra, giám sát công trình, cần phải tổ chức thực hiện tốt việc giám sát về chất lượng, bằng cách tìm kiếm các chuyên gia đánh giá về kỹ thuật, hay bố trí các cán bộ có chứng chỉ hành nghề để giám sát công trình.

Trong quản lý khối lượng, chất lượng công trình, nhà thầu giám sát cần ủy thác việc quản lý chất lượng hằng ngày, hằng giờ, theo sát quá trình thi công để giúp Ban Quản lý dự án quản lý được chất lượng công trình xây dựng, đặc biệt chú ý các hạng mục ẩn dấu.

Kiểm tra, giám sát an toàn lao động và bảo vệ môi trường bằng cách: giám sát, nhắc nhở các công nhân trong quá trình thực hiện tuyệt đối phải đảm bảo tuân thủ các điều kiện về bảo hộ, đảm bảo an toàn trong lao động và vấn đề bảo vệ môi trường tại nơi làm việc, nơi sinh hoạt và trên công trường; có chế tài xử lý mạnh đối với các nhà thầu vi phạm quy định về an toàn lao động, gây tai nạn cho người lao động.

Cần kiểm soát chặt chẽ tổng mức đầu tư và giải pháp kỹ thuật từ giai đoạn chuẩn bị cho đến khi kết thúc dự án; chú trọng xây dựng đội ngũ chuyên nghiệp để giám sát quản lý chi phí dự án cho hiệu quả; tổ chức giám sát kỹ khối lượng đền bù giải tỏa, áp giá, tránh tình trạng một dự án phải áp dụng hai khung chính sách khác nhau.

Ban Quản lý dự án cần nâng cao chất lượng hồ sơ thanh quyết toán; hướng dẫn cụ thể nhà thầu về danh mục hồ sơ thanh toán giai đoạn, quyết toán.

Cơ quan có thẩm quyền phê duyệt quyết toán cần tăng cường kiểm tra, hướng dẫn, đôn đốc tháo gỡ các vướng mắc ở các đơn vị thuộc phạm vi quản lý.

Để nâng cao hiệu quả quản lý dự án cần đa dạng hóa, hiện đại hóa các công cụ quản lý bằng cách: nghiên cứu áp dụng phần mềm quản lý để quản lý thời gian, tiến độ dự án, phân phối nguồn lực hạn chế của dự án; đầu tư thêm vào hệ thống máy vi tính để trao đổi thông tin, lưu trữ dữ liệu, đầu vào các thiết bị kỹ thuật phục vụ giám sát dự án để đảm bảo độ chính xác cao; áp dụng quy trình ISO trong việc quản lý hồ sơ, ứng dụng công nghệ thông tin vào công tác quản lý dự

an; cần đào tạo và phát triển nguồn nhân lực biết ứng dụng công nghệ cao./.

### TÀI LIỆU TRÍCH DẪN

1. Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình giao thông tỉnh Đồng Tháp (các năm 2016 — 2020), các báo cáo tài chính, báo cáo đấu thầu, kế hoạch vốn, quyết toán vốn.

2. Bộ Kế hoạch và đầu tư (2019), Thông tư số 11/2019/TT-BKHĐT ngày 16-12-2019 *Quy định chi tiết việc cung cấp, đăng tải thông tin về đấu thầu, lộ trình áp dụng lựa chọn nhà thầu qua mạng và quản lý, sử dụng giá trị bảo đảm dự thầu, bảo đảm thực hiện hợp đồng không được hoàn trả.*

3. Ủy ban Nhân dân tỉnh Đồng Tháp (2014), Quyết định số 27/2014/QĐ-UBND ngày 27-11-2014 *Ban hành quy định về bồi thường, hỗ trợ và tái định cư khi Nhà nước thu hồi đất trên địa bàn tỉnh Đồng Tháp.*

---

Ngày nhận bài:	24-06-2021
Ngày nhận bản sửa:	26-07-2021
Ngày duyệt đăng:	02-08-2021