

## QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG (Tiếp)

### - TRÌNH TỰ THỰC HIỆN DỰ ÁN ĐẦU TƯ -

*(Bài đăng trên tạp chí Xây Dựng, Bộ XD – 10/ 2008)*

**ThS. KTS Ngô Lê Minh**

Khoa Kiến trúc – Quy hoạch, Trường Đại học Xây Dựng

#### **1. Tư cách pháp nhân Ban Quản lý dự án**

Theo Nghị định số 16/2005/NĐ-CP ngày 07/02/2005 và Nghị định số 112/2006/NĐ-CP ngày 29/9/2006 của Chính phủ, các Ban quản lý dự án vốn Nhà nước có con dấu, tài khoản riêng được hạch toán độc lập với đầy đủ tư cách pháp nhân.

Nghị định 112 của Chính phủ nêu rõ: *"Điều 36. Nhiệm vụ, quyền hạn của chủ đầu tư và Ban quản lý dự án (QLDA) trong trường hợp chủ đầu tư thành lập Ban QLDA:*

*1. Chủ đầu tư thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn kể từ giai đoạn chuẩn bị dự án, thực hiện dự án đến khi nghiệm thu bàn giao đưa công trình vào khai thác sử dụng đảm bảo tính hiệu quả, tính khả thi của dự án và tuân thủ các quy định của pháp luật. Chủ đầu tư có trách nhiệm thành lập Ban quản lý dự án để giúp chủ đầu tư quản lý thực hiện dự án. Việc giao nhiệm vụ và uỷ quyền cho Ban quản lý dự án phải được thể hiện trong quyết định thành lập Ban quản lý dự án. Chủ đầu tư có trách nhiệm chỉ đạo, kiểm tra và chịu trách nhiệm về kết quả thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn của Ban quản lý dự án.*

*2. Ban quản lý dự án thực hiện nhiệm vụ do chủ đầu tư giao và quyền hạn do chủ đầu tư uỷ quyền. Ban quản lý dự án chịu trách nhiệm trước chủ đầu tư và pháp luật theo nhiệm vụ được giao và quyền hạn được uỷ quyền."*

Như vậy, về lý thuyết thì Ban QLDA có đủ mọi quyền hành, tư cách pháp nhân nếu được Chủ đầu tư uỷ quyền. Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp Chủ đầu tư muốn chủ động trong công tác giám sát Dự án thì sẽ đảm nhận các việc sau: a) Ký hợp đồng với các nhà thầu, b) Thanh và quyết toán với các nhà thầu, c) Thay đổi và sửa đổi thiết kế. Còn những công việc chuyên môn mang tính phức tạp nhất thì Ban QLDA đảm nhiệm là: Quản lý khối lượng, Tiến độ, Chất lượng, An toàn lao động và Môi trường xây dựng.

Trên đây là tư cách pháp nhân của Ban QLDA thuộc các công trình có vốn Nhà nước, vậy đối với các doanh nghiệp, công ty ngoài quốc doanh thì sao? Sở Kế hoạch đầu tư Hà Nội khẳng định rằng Ban QLDA của các doanh nghiệp ngoài quốc doanh không được hoạt động như một chủ thể độc lập, nghĩa là không có con dấu và tài khoản riêng. Doanh nghiệp ngoài quốc doanh có thể thành lập ra Công ty con, làm chi nhánh với đầy đủ tư cách pháp nhân, hoạt động độc lập và tự thương thảo, ký kết các loại hợp đồng tư vấn xây dựng.

Hiện nay, với mục tiêu cải cách hành chính, đơn giản hóa các thủ tục triển khai Dự án đầu tư xây dựng, các Ban QLDA sẽ dần dần được giao và ủy quyền nhiệm vụ, quyền hạn theo hình thức Chủ đầu tư trực tiếp QLDA. Mô hình này đã và đang được Bộ Giao thông vận tải triển khai, góp phần làm giảm tải cho các cơ quan tham mưu của Bộ, tạo sự chủ động cần thiết cho các Ban QLDA, giảm bớt nhiều khâu trung gian và các thủ tục phiền hà, thúc đẩy tiến độ triển khai các dự án.

Với mô hình trên, Ban QLDA thực hiện toàn bộ quyền và trách nhiệm của chủ đầu tư theo quy định của pháp luật về quản lý đầu tư xây dựng, về đấu thầu và các quy định có liên quan đến các dự án đầu tư xây dựng công trình khác. Đây thực sự là bước đột phá so với những quy định cũ, các Ban QLDA có nhiều quyền quyết định và phê duyệt hơn là trình báo (Hình 1).

Các Ban QLDA được thực hiện công tác giải phóng mặt bằng, tái định cư, chuẩn bị mặt bằng xây dựng; lựa chọn nhà thầu trong quá trình thực hiện đầu tư. Đặc biệt, Ban QLDA còn được thương thảo, hoàn thiện, ký kết hợp đồng và điều chỉnh, bổ sung hợp đồng; điều chỉnh thiết kế, dự toán, giải quyết khối lượng phát sinh so với thiết kế đã được Cơ quan chủ quản phê duyệt; nghiệm thu, hoàn công, quyết định đưa công trình vào khai thác và bảo hành, v.v...

Người đứng đầu Ban QLDA sẽ chịu trách nhiệm cá nhân trước Cơ quan chủ quản và trước pháp luật về các nội dung được giao nhiệm vụ và ủy quyền.

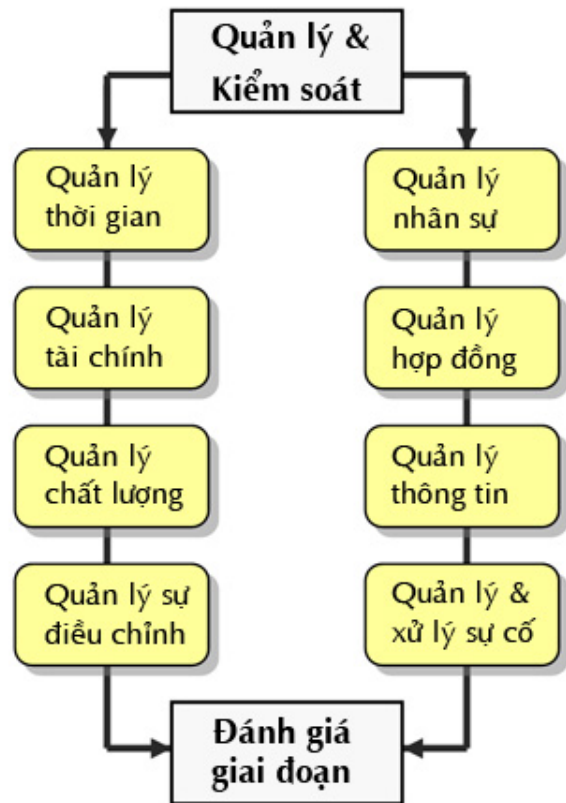
## 2. Trình tự thực hiện một Dự án đầu tư xây dựng

Như đã trình bày ở phần trước, công tác Quản lý dự án được chia thành 4 giai đoạn của một vòng đời dự án đầu tư xây dựng: Quản lý DA ở giai đoạn hình thành và phát triển; Giai đoạn nghiên cứu thực hiện; Giai đoạn thi công xây dựng; Giai đoạn kết thúc.

Như vậy, trình tự thực hiện một dự án đầu tư xây dựng trong các giai đoạn trên có các công việc cụ thể như sau (Hình 2):

### 2.1. Giai đoạn hình thành dự án, chuẩn bị đầu tư :

- Tìm kiếm và xác định cơ hội đầu tư: Xác định hiện trạng pháp lý của khu đất; Đánh giá khả năng đầu tư và hiệu quả kinh tế của khu đất; Làm việc với đơn vị chủ quản để thống nhất chủ trương hợp tác đầu tư;



Hình 1. Công tác quản lý dự án mang tính tổng hợp và chuyên sâu.

- Chuẩn bị các thủ tục pháp lý tham gia đầu tư: Xin giới thiệu hoặc thỏa thuận địa điểm; Xin thỏa thuận với Quận - Huyện, Phường – Xã, cũng như chủ trương đầu tư của UBND Tỉnh – thành phố (Gửi tờ trình xin lập Dự án đầu tư);
- Xin thông tin quy hoạch kiến trúc khu đất như : tính chất sử dụng khu đất, mật độ xây dựng, chiều cao trung bình, hệ số sử dụng đất, khoảng lùi, chỉ giới xây dựng. Đây là những cơ sở quan trọng để thiết kế công trình;
- Lập bản đồ khảo sát địa hình TL 1/500 và các số liệu kỹ thuật khu đất;
- Lập phương án bồi thường, hỗ trợ tái định cư.

## 2.2. Giai đoạn thực hiện dự án:

- Lập Quy hoạch tổng mặt bằng khu đất (với khu đất nhỏ hơn 3,0 ha), hay hồ sơ Quy hoạch chi tiết TL 1/500 (với khu đất lớn hơn 3,0 ha). Có thể triển khai thiết kế phương án kiến trúc sơ bộ đồng thời với thiết kế Tổng mặt bằng để tiện việc kết nối đồ án;

Lưu ý: đối với hồ sơ Quy hoạch chi tiết TL 1/500, Chủ đầu tư phải lập nhiệm vụ thiết kế, để Sở quy hoạch kiến trúc thẩm định và UBND Tỉnh, thành phố phê duyệt, khi đó mới đủ cơ sở để thiết kế phương án kiến trúc.

- Thẩm định phương án Tổng mặt bằng khu đất hoặc hồ sơ Quy hoạch chi tiết 1/500. Có thể xin thẩm định đồng thời phương án thiết kế kiến trúc sơ bộ với thiết kế Tổng mặt bằng;
- Lựa chọn phương án chọn để làm Thiết kế cơ sở;

Lưu ý: khâu thiết kế thường bao gồm 2 bước là Thiết kế cơ sở (*Basic Design* hay *Concept Design*) và Thiết kế chi tiết (*Detailed Design*), tương ứng với các bước thiết kế kỹ thuật và thiết kế bản vẽ thi công được quy định trong Luật xây dựng Việt Nam năm 2003 (Điều 54).

- Xin công văn thỏa thuận các chuyên ngành: Sở tài nguyên môi trường (thỏa thuận về môi trường và thoát nước), cấp điện, cấp nước, phòng cháy chữa cháy;
- Khoan khảo sát địa chất công trình;
- Thẩm định Thiết kế cơ sở tại Sở xây dựng;
- Lập Báo cáo đầu tư (Dự án đầu tư) để Chủ đầu tư tự phê duyệt Dự án;
- Xin giao đất hoặc thuê đất;
- Thành lập Ban QLDA hoặc thuê Tư vấn QLDA;
- Thiết kế các bước tiếp theo: Thiết kế kỹ thuật & thiết kế bản vẽ thi công;
- Tổ chức thẩm định, phê duyệt TKKT & TK BVTC;
- Xin cấp phép xây dựng;
- Lập hồ sơ mời thầu, dự thầu và lựa chọn nhà thầu thi công xây dựng, cung cấp thiết bị.

## 2.3. Giai đoạn thi công xây dựng:

- Thi công xây dựng;
- Giám sát thi công công trình;
- Nghiệm thu công trình;
- Nghiệm thu, thanh quyết toán các hợp đồng tư vấn;
- Quyết toán vốn đầu tư xây dựng.

2.4. Giai đoạn kết thúc, bàn giao.

- Bàn giao công trình;
- Công tác bảo hành công trình;
- Công tác vận hành, quản lý và khai thác công trình.

**3. Nội dung công việc cụ thể của đơn vị Tư vấn thiết kế**

Trong các giai đoạn trên thì giai đoạn thực hiện dự án (giai đoạn tiền thi công) có ý nghĩa rất quan trọng dẫn đến sự thành công của dự án. Dưới sự chủ trì và điều hành của Ban Quản lý dự án (hoặc Tư vấn QLDA), các bên tham gia dự án phải hiểu rõ ý đồ của Chủ đầu tư, nắm chắc nội dung nhiệm vụ của mình, đặc biệt là đơn vị tư vấn nước ngoài có tham gia vào dự án. Tùy thuộc vào quy mô và tính chuyên nghiệp của mỗi Dự án mà các đơn vị tư vấn nước ngoài có thể được thuê làm các phần việc như: Thiết kế kiến trúc (*Architectural Design*), Kết cấu (*Structural Design*), Cơ điện lạnh (M&E), Nội thất (*Interior Design*), Cảnh quan (*Landscape Design*), ánh sáng (*Lighting Design*), và Quản lý dự án (*Project Management*), v.v... (Bảng 1).

**Bảng 1-Nội dung công việc chính của các đơn vị Tư vấn**

Tư vấn thiết kế	Nội dung công việc
Thiết kế Kiến trúc	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hồ sơ Quy hoạch chi tiết 1/500 + Thiết kế ý tưởng;</li> <li>- Thiết kế cơ sở và Thiết kế kỹ thuật;</li> <li>- Chuẩn bị các hồ sơ thầu xây dựng.</li> </ul>
Kết cấu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hệ kết cấu chịu lực chính cho tất cả các hạng mục công trình;</li> <li>- Cấu tạo các lớp nền-sàn-mái cho mọi hạng mục công trình;</li> <li>- Chỉ dẫn cụ thể các loại vật liệu XD, trang thiết bị vệ sinh;</li> <li>- Hoàn thiện các bản vẽ hoàn công sau khi đã xây dựng.</li> </ul>
Cơ điện lạnh (MEP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hệ thống phân phối, chứa và cấp nước;</li> <li>- Hệ thống chiếu sáng, phân phối và cấp điện;</li> <li>- Hệ thống thông tin liên lạc;</li> <li>- Hệ thống điều hòa nhiệt độ và thông gió;</li> <li>- Hệ thống phòng cháy chữa cháy.</li> </ul>
Nội thất (ID)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Thiết kế nội thất chi tiết tất cả các không gian chính, phòng mẫu;</li> <li>- Hệ thống trang thiết bị nội thất, màu sắc;</li> <li>- Chỉ dẫn cụ thể các loại vật liệu trang trí nội thất;</li> <li>- Chưa bao gồm Hệ thống bếp và giặt là.</li> </ul>
Cảnh quan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hệ thống sân vườn, cây xanh, bể cảnh trang trí, bậc thềm nhà;</li> <li>- Hệ thống đường giao thông cơ giới, đi bộ, sân bãi đỗ xe;</li> <li>- Chỉ dẫn cụ thể các loại vật liệu hoàn thiện, trang trí;</li> <li>- Mẫu cây xanh các loại.</li> </ul>

Dự toán (QS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bản khái toán ban đầu cho Dự án, bao gồm chi phí xây dựng, chi phí thiết bị, các chi phí ban đầu, trượt giá, và chi phí dự phòng trong tổng mức đầu tư;</li> <li>- Dự toán &amp; Tổng dự toán;</li> <li>- Chuẩn bị hồ sơ cho việc gọi thầu, và chấm thầu.</li> </ul>
Quản lý dự án (PM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quản lý dự án giai đoạn Thiết kế;</li> <li>- Quản lý dự án giai đoạn Thi công công trình</li> <li>- Giám sát công trường trong toàn bộ thời gian thi công, đối với tất cả các đơn vị tư vấn.</li> </ul>
Các đơn vị tư vấn phụ khác.	

Trong phạm vi bài này chỉ xin trình bày, mang tính tham khảo, những trách nhiệm và công việc cụ thể của **Tư vấn thiết kế Kiến trúc** (Bảng 2) trong và ngoài nước khi tham gia dự án:

Chú thích:

**P** = Chịu trách nhiệm chính, **S** = Chịu trách nhiệm phụ, **N**= Không chịu trách nhiệm

**Bảng 2**-Nội dung công việc của Tư vấn thiết kế

Nội dung công việc	Tư vấn nước ngoài	Tư vấn trong nước
<b>Giai đoạn 1: Thiết kế Sơ bộ</b>		
▪ Tham quan hiện trạng khu đất thiết kế - xây dựng	P	P
▪ Thu thập dữ liệu về hiện trạng (kế hoạch khảo sát đất, khảo sát địa hình, ... )	S	P
▪ Thu thập các dữ liệu về cơ sở hạ tầng sẵn có	N	P
▪ Phân tích các quy định, quy chuẩn xây dựng trong nước	N	P
▪ Chuẩn bị các tài liệu Thiết kế sơ bộ, gồm: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Sơ đồ địa hình, sơ đồ công trình</li> <li>b) Mặt bằng các tầng, mặt cắt và mặt đứng, mặt bên</li> <li>c) Phối cảnh/ Tiêu cảnh công trình</li> <li>d) Báo cáo, thuyết minh Dự án</li> <li>e) Các quy cách chung cho hồ sơ thiết kế</li> </ul>	P	S
▪ Chuẩn bị trình Thiết kế sơ bộ cho Chủ đầu tư	P	S
▪ Hợp tác giữa các bên Kiến trúc, Kết cấu, Kỹ thuật cơ điện MEP và các bên tư vấn khác	P	S
▪ Liên hệ với các Cơ quan chính quyền địa phương	S	P
▪ Nộp Hồ sơ thiết kế QH tổng thể và thiết kế sơ bộ cho Cơ quan chính quyền xây dựng địa phương	N	P
▪ Điều chỉnh Thiết kế sơ bộ (nếu có)	P	S

▪ Dịch ra tiếng Việt và nộp hồ sơ.	N	P
<b>Giai đoạn 2 - Thiết kế kỹ thuật</b>		
▪ Công việc của Giai đoạn 2 sẽ bắt đầu khi Chủ đầu tư phê duyệt các công việc Giai đoạn 1 và đã cung cấp đủ các tài liệu cần thiết cho việc thiết kế chi tiết	P	N
▪ Triển khai thiết kế chi tiết và lựa chọn các nguyên vật liệu, bố trí đồ nội thất trong nhà, xử lý mặt ngoài, cách phối màu, hệ thống tín hiệu,...	P	N
▪ Chỉnh sửa thiết kế theo các đề nghị, ý kiến của Chủ đầu tư (nếu có)	P	N
▪ Cung cấp các thông tin chính xác và kịp thời cho Kỹ sư định giá (QS) xây dựng Bảng kê các khối lượng, bảng dự toán.	P	N
▪ Chuẩn bị bộ hồ sơ đầy đủ theo đúng quy cách kỹ thuật cho công tác đấu thầu	P	S
▪ Nộp các tài liệu, hồ sơ cho Cơ quan chủ quản phê duyệt với tư cách là Tư vấn trong nước.	N	P
▪ Dịch ra tiếng Việt và nộp hồ sơ.	N	P
<b>Giai đoạn 3 - Đấu thầu</b>		
▪ Hỗ trợ, cung cấp các bản vẽ kiến trúc, quy chuẩn kỹ thuật cho QS làm công tác gọi thầu	P	N
▪ Xử lý các hồ sơ tham dự thầu và giải đáp các câu hỏi và thông tin của các nhà thầu	P	S
▪ Xem xét các lựa chọn khác về phương án thiết kế (trong trường hợp nhà thầu nộp các phương án khác)	P	S
▪ Đề xuất Chủ đầu tư lựa chọn phương án	P	S
<b>Giai đoạn 4 - Xây dựng</b>		
▪ Quản lý các Hợp đồng Xây dựng <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Kiểm tra và phê duyệt các bản vẽ chi tiết</li> <li>b) Đánh giá các phương án thay thế nguyên vật liệu</li> <li>c) Lựa chọn nguyên vật liệu và phương án phối màu</li> <li>d) Phê duyệt nguyên vật liệu/các mẫu và các mô hình mẫu</li> <li>e) Thăm công trường định kỳ</li> <li>f) Chuẩn bị các điều chỉnh cần thiết đối với hồ sơ thiết kế kiến trúc</li> </ul>	S	P
▪ Chứng kiến, phê duyệt công tác kiểm tra các hạng mục tại công trường. Thông báo cho Chủ đầu tư việc kiểm tra đặc biệt khác theo yêu cầu.	N	P
▪ Giải đáp mọi thắc mắc của các nhân viên và nhà thầu tại công trường	S	P

▪ Tham dự các buổi họp kỹ thuật định kỳ tại công trường	N	P
▪ Hỗ trợ đánh giá và phê duyệt kế hoạch chung của Dự án	N	P
▪ Phối hợp với nhân viên công trường rà soát tiến độ làm việc và kiểm tra kết quả công việc	N	P
▪ Nộp các bản vẽ thực trạng xây dựng (bản vẽ hoàn công) và các văn bản ghi nhận (với tư cách là Chuyên gia trong nước) cho cơ quan thẩm quyền đánh giá, phê duyệt hoàn thành dự án	N	P
▪ Tiến hành kiểm tra lần cuối	S	P
<b>Giai đoạn 5 – Hoàn thiện/Các bản vẽ thực trạng xây dựng (<i>as-built drawings</i>)</b>		
▪ Rà soát lại các bản vẽ thực trạng xây dựng, các tài liệu bảo hành, bảo đảm do nhà thầu phụ cung cấp, và bàn giao một bộ các bản vẽ thực trạng xây dựng cho Chủ đầu tư.	S	P
▪ Bàn giao Dự án, đưa vào công trình sử dụng.	N	P

**Tài liệu tham khảo:**

1. Chuyên mục *Tổ chức quản lý dự án đầu tư xây dựng* (2007). <http://www.quanlyduan.vn>
2. Tạp chí *Project Management Methodology* (2008). *Project Management Life Cycle*. Standard Edition. USA, 2008.
3. Và các tài liệu tham khảo từ Dự án đầu tư khách sạn cao cấp Holiday Inn Hội An – Việt Nam, Công ty cổ phần đầu tư BK Investment.