

Một số ý kiến về

Đổi mới Tổ chức quản lý đầu tư xây dựng

TS. Trịnh Công Văn

TGD Công ty CP. Tư vấn xây dựng thủy lợi 2

1. Hiện trạng và Nhu cầu đổi mới

1.1 Tình hình chung

Trong nhiều năm qua, nhà nước thông qua Bộ Nông nghiệp & Phát triển nông thôn đã đầu tư xây dựng nhiều dự án thủy lợi, phục vụ cho phát triển kinh tế xã hội cải thiện điều kiện sống cho hàng triệu người dân trên phạm vi toàn quốc. Các dự án thủy lợi từ chỗ chỉ quan tâm phục vụ tưới tiêu cho sản xuất nông nghiệp, nay đã thực sự được xem như là một trong những giải pháp kỹ thuật cho phát triển và sử dụng tổng hợp nguồn tài nguyên nước; phục vụ sản xuất nông - Lâm - Ngư nghiệp; cung cấp nước sạch cho sinh hoạt và công nghiệp. Nhiều dự án đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong công tác giảm nhẹ rủi ro do thiên tai, bảo vệ an toàn tính mạng và tài sản của nhân dân.

Việc lập, phê duyệt và đặc biệt là khâu thực hiện các dự án thủy lợi thường gặp rất nhiều khó khăn vì (1) phạm vi dự án lớn, vùng xa vùng sâu, ảnh hưởng trực tiếp tới đời sống của nhiều người dân (thường là dân nghèo), hầu hết không phải là các dự án có tính thương mại, lợi ích kinh tế-xã hội thường là tiêu chí quan trọng; (2) yêu cầu di dời, giải phóng mặt bằng lớn; (3) Yêu cầu kinh phí xây dựng lớn, kỹ thuật phức tạp, trong khi khả năng đáp ứng vốn của chính phủ thường hạn chế nên nhiều công trình phải thi công trong nhiều năm.

Công tác Tổ chức quản lý các dự án xây dựng thủy lợi đã được quan tâm của lãnh đạo Bộ và các cấp được phân công, hạn chế thấp nhất rủi ro trong quá trình xây dựng dự án; các cơ quan chức năng từ Quản lý dự án, Tư vấn, Nhà thầu xây lắp đã có nhiều cố gắng hoàn thành nhiệm vụ được giao, tuân thủ các quy định của Nhà nước trong lĩnh vực xây dựng cơ bản. Trong hoàn cảnh thiếu kinh phí nhưng nhiều dự án thủy lợi đã sớm được đưa vào sử dụng, phục vụ sản xuất, đem lại những hiệu quả về kinh tế và xã hội.

Hiện nay công tác Quản lý đầu tư xây dựng các dự án phát triển cơ sở hạ tầng nói chung và Thủy lợi nói riêng đều phải tuân theo Luật xây dựng đã được ban

hành. Tuy nhiên hệ thống các văn bản dưới luật (Nghị định, thông tư hướng dẫn...) còn chưa đáp ứng yêu cầu trong thực tế, việc triển khai thực hiện Luật ở mỗi ngành, mỗi cấp còn những bất cập nhất định do còn có sự nhận thức khác nhau. Trong khi chờ đợi hướng dẫn của Chính phủ, Bộ KH-ĐT, việc rà soát lại những vấn đề liên quan đến quản lý dự án là hết sức cần thiết nhằm xây dựng một hệ thống vận hành căn cơ hơn, đảm bảo tính hiệu quả của đầu tư, hạn chế những cơ hội gây thất thoát tài sản của nhà nước.

1.2 Tổ chức quản lý đầu tư xây dựng của Bộ NN&PTNT

Có thể phân các dự án do Bộ trưởng quyết định đầu tư ra bốn (04) loại sau:

- Các dự án đầu tư xây dựng công trình mới
- Các dự án nâng cấp, sửa chữa các công trình đang sử dụng
- Các dự án liên quan đến đê điều, sạt lở...
- Các dự án sử dụng vốn vay ODA

Bộ Nông nghiệp & Phát triển nông thôn thực hiện các nhóm dự án có những điểm khác nhau, có thể nêu ra sau đây:

| Nhóm dự án | Sửa chữa, Nâng cấp | Công trình Đê điều/ kè.. | Xây dựng mới | Dự án vốn ODA |
|---|--|---|--|--|
| Cấp quyết định đầu tư | Bộ trưởng | Bộ trưởng | Thủ tướng/ Bộ trưởng | Thủ tướng/ Bộ trưởng |
| Cơ quan được giao theo dõi, Thẩm định | Cục Thủy lợi | Cục Đê điều | Cục QLXDCT | CPO, Cục QLXDCT |
| Cơ quan được giao thay mặt chủ đầu tư | Ban quản lý dự án của Sở NN&PTNT hoặc Công ty quản lý khai thác công trình | Chi cục đê điều hoặc Ban quản lý dự án của sở NN&PTNT | Ban quản lý các dự án thủy lợi (A401, ...A419) | CPO/ Các Ban quản lý các dự án (A401,...A419) |
| Cấp phê duyệt Dự án | Bộ NN&PTNT | Bộ NN&PTNT | Bộ NN&PTNT | Bộ NN&PTNT |
| Cấp phê duyệt TKKT-BVTC-TDT (trước đây) | Bộ NN&PTNT | Bộ NN&PTNT | Bộ NN&PTNT | Bộ NN&PTNT |
| Cấp phê duyệt TKKT-BVTC-TDT (Hiện nay) | Ban quản lý dự án | Ban quản lý dự án | Ban quản lý dự án | Cục QLXDCT Ban quản lý dự án?. |

Gần đây, một số dự án xây dựng Hồ chứa nước lớn, Bộ NN&PTNT đã thực hiện các hợp phần như sau:

- Giải phóng mặt bằng/ Tái định cư: Giao cho UBND Tỉnh thực hiện
- Xây dựng cụm công trình đầu mối: Giao Ban A4.. làm chủ đầu tư
- Xây dựng hệ thống kênh: Giao Ban QLDA của Sở NN&PTNT làm chủ đầu tư.

Ngày 20/03/2006 Bộ trưởng Bộ NN&PTNT đã ban hành thông tư số 18/2006/TT-BNN hướng dẫn một số nội dung thực hiện Nghị định số 16/2005/NĐ-CP về quản lý các dự án đầu tư xây dựng công trình (sử dụng vốn ngân sách nhà nước) do Bộ NN&PTNT quản lý. Một trong những nội dung quan trọng trong thông tư này là trước đây Bộ giao các Ban quản lý dự án “làm một số nhiệm vụ của chủ đầu tư” nay điều chỉnh lại “*giao cho các ban quản lý dự án làm chủ đầu tư*”.

1.3 Những vấn đề

Ở đây xin chỉ nêu ra những vấn đề còn tồn tại (không đề cập đến những thành tựu đã đạt được trong xây dựng các công trình thủy lợi) trong mô hình quản lý các dự án đầu tư xây dựng hiện nay nhằm góp phần thiết kế mô hình thích hợp nhất.

Vấn đề quan trọng nhất (có tính của hệ thống) là xác định Chủ đầu tư là ai? Theo định nghĩa của Luật xây dựng, “ *Chủ đầu tư xây dựng công trình là người sở hữu vốn hoặc được giao quản lý và sử dụng vốn để đầu tư xây dựng công trình*”, đối với các nguồn vốn khác thì định nghĩa trên rất dễ hiểu nhưng “*Đối với các dự án sử dụng vốn ngân sách nhà nước thì chủ đầu tư xây dựng công trình do người quyết định đầu tư quyết định trước khi lập dự án đầu tư xây dựng công trình phù hợp với luật ngân sách nhà nước*” lại rất mơ hồ, không rõ ràng và vì vậy đã có những nhận thức khác nhau.

Vốn nhà nước thì Chính phủ được giao cho quản lý sử dụng; Chính phủ lại giao cho Bộ quản lý và sử dụng vốn xây dựng các dự án thủy lợi. Nhưng Bộ là cấp quyết định đầu tư, Bộ trưởng Phê duyệt dự án trong vai trò “quản lý nhà nước” nên không thể là Chủ đầu tư theo Luật. Đối với một số dự án sửa chữa, nâng cấp các công trình đã có, Bộ giao cho Công ty quản lý khai thác công trình làm chủ đầu tư. Một số công trình đê, kè... các Chi cục đê điều được giao làm chủ đầu tư. Các dự án xây dựng công trình mới, Bộ giao cho các ban quản lý dự án A4.. “làm một số nhiệm vụ của chủ đầu tư” (trước đây) và “làm chủ đầu tư” (hiện nay).

Như trước đây thực sự các ban A chỉ đóng vai trò "Ban quản lý dự án" của Chủ đầu tư, trong khi "Bộ" vừa là "cấp quyết định đầu tư" vừa là "Chủ đầu tư". Một cơ chế chưa rõ ràng nên việc thực hiện cũng khó khăn. Nhiều vấn đề tuy không lớn nhưng vẫn phải giải quyết qua nhiều cuộc họp do "Bộ chủ trì", dẫn tới hạn chế tốc độ thực hiện dự án vì với hàng trăm dự án lớn nhỏ biết bao vấn đề phải "thông qua bộ". Lực lượng cán bộ giúp việc của Bộ dù có tăng cường năng lực đến đâu thì cũng khó đảm đương được khối lượng công việc khổng lồ như vậy.

Hiện nay Bộ giao cho các ban A4... làm chủ đầu tư (theo thông tư 18/2006/TT-BNN) thì cũng còn bất cập vì họ không phải là người chuẩn bị dự án, trong khi thực hiện dự án có thay đổi, đặc biệt tăng vốn đầu tư thì "theo luật" họ phải chịu trách nhiệm, điều này là không thể. Còn có các nhân sự chưa đáp ứng được yêu cầu năng lực của Giám đốc quản lý dự án (theo điều 55, nghị định 16/CP). Các ban A phải thẩm tra và phê duyệt TKKT-TDT... và các quyền khác của "Chủ đầu tư" nhưng không có biện pháp chế tài, mọi rủi ro vẫn thuộc về Bộ, Nhà nước. Các ban quản lý dự án A... như hiện nay dường như mới đáp ứng một phần của tổ chức "Ban quản lý dự án" của "Chủ đầu tư", nếu giao cho họ vai trò của "Chủ đầu tư" theo Luật xây dựng thì có thể sẽ gặp nhiều khó khăn về cơ chế tổ chức.

Một số dự án gần đây Bộ còn giao cho Ban quản lý dự án của Sở NN&PTNT các tỉnh làm chủ đầu tư phần xây dựng hệ thống kênh. Một số ý kiến cho rằng đó là tăng cường "phân cấp đầu tư". Cá nhân tôi cho rằng đó không phải là "phân cấp". Nếu toàn bộ kinh phí đó Bộ đề nghị chính phủ chuyển cho Tỉnh tổ chức thực hiện thì Chủ tịch tỉnh sẽ phải chịu trách nhiệm quản lý và sử dụng phần vốn đó để xây dựng hệ thống kênh. Một khi Bộ quản lý vốn đó thì không nên giao cho một Ban quản lý của tỉnh vì Bộ không quản lý hành chính, năng lực thường yếu hơn các ban A của Bộ, mức độ rủi ro cao hơn.

Các dự án sử dụng vốn vay (ODA) lại phức tạp hơn. CPO dường như được giao làm chủ đầu tư nhưng trên thực tế cơ quan này cũng mới chỉ như một cơ quan trung gian làm chủ yếu các thủ tục đối ngoại với bên cho vay. Một sự điều hành "chồng chéo" như hiện nay giữa CPO/ các ban quản lý dự án A4... (thậm chí cả Công ty quản lý khai thác công trình như trường hợp WB3) làm cho tiến độ dự án chậm, bên cho vay "bối rối" không rõ ai là đối tác chính, nhiều vấn đề cứ phải họp đi, họp lại mà không giải quyết dứt điểm (vì thực ra chẳng ai quyết cả lại dồn đẩy lên để "Bộ quyết"). Thông tư 18/2006/TT-BNN cũng khẳng định "...nay giao cho Ban quản lý trung ương dự án thuỷ lợi làm chủ đầu

tư dự án”, nhưng cũng sẽ không hy vọng CPO như hiện nay có thể đảm nhiệm được đúng các yêu cầu nêu ra theo Luật xây dựng và Nghị định 16/CP.

Như trên tôi đã trình bày, chính vì lấn cấn trong việc xác định ai là chủ đầu tư nên mô hình quản lý và thực hiện dự án của chúng ta còn nhiều bất cập. Tôi đã tìm hiểu các mô hình quản lý hiện tại thuộc các ngành cũng có tình trạng chung như vậy. Trên thực tế chúng ta mới chỉ áp dụng mô hình “chủ đầu tư trực tiếp quản lý dự án” thông qua các “Ban quản lý dự án” của mình. Ngay trong mô hình này chúng ta cũng đã có nhiều lấn cấn như nêu trên.

Thông tư 18/2006/TT-BNN hướng dẫn một số nội dung thực hiện nghị định 16/CP và nhanh chóng tháo gỡ một số ách tắc trong thực hiện dự án lâu nay, nhưng cần sớm có những thay đổi tổ chức quản lý dự án đầu tư xây dựng các công trình thủy lợi một cách “căn cơ”.

2. Đổi mới quản lý đầu tư xây dựng

2.1 Tăng cường công tác quản lý nhà nước về quản lý đầu tư

- Tăng cường công tác quy hoạch phát triển các hệ thống thủy lợi, bao gồm việc xây dựng, trình duyệt các quy hoạch, đặc biệt là công tác quản lý và giám sát thực hiện quy hoạch. Lĩnh vực này khó nhưng cần có sự quan tâm đặc biệt vì nó là yếu tố đầu tiên và quan trọng nhất quyết định hiệu quả của đầu tư.
- Tăng cường công tác “quản lý vận hành” các hệ thống công trình thủy lợi. Trong hoàn cảnh vốn đầu tư không nhiều, việc đầu tư nâng cấp và vận hành tốt những hệ thống đã được xây dựng đôi khi đưa lại hiệu cao hơn, tránh lãng phí “công năng” các công trình đã được xây dựng. Đối với các dự án mới cũng phải đặc biệt quan tâm đến quản lý vận hành hệ thống (lâu nay chúng ta quan tâm nhiều đến “xây dựng” hơn là xem xét hệ thống hoạt động hiệu quả thế nào? Cần phải rút kinh nghiệm gì cho dự án khác).
- Tăng cường công tác Thẩm định dự án, đặc biệt với các dự án vốn ODA lâu nay thường do tư vấn quốc tế thực hiện và phải thông qua sự xem xét của các chuyên gia bên cho vay, nên việc Thẩm định trước khi phê duyệt dự án đôi khi còn chưa được phía Việt nam quan tâm đúng mức (một số dự án được “biên soạn” lại theo mẫu phía Việt nam để phê duyệt).

- Tăng cường công tác “giám sát đầu tư”. Lâu nay một số dự án mới chỉ đạt ở mức “theo dõi” việc thực hiện dự án vì công tác “giám sát đầu tư” đòi hỏi nhiều hơn, không chỉ việc xây dựng dự án mà còn quan tâm đến công tác quản lý vận hành và hiệu quả dự án.
- Sớm xây dựng và vận hành “hệ thống quản lý đầu tư” theo tiêu chuẩn ISO. Hệ thống quản lý như vậy sẽ làm rõ chức năng nhiệm vụ từng cá nhân, bộ phận, có “chế tài” về thời gian phải hoàn tất từng công việc... ngay trong nghị định 16/CP cũng đã có những quy định như vậy (tham khảo các sơ đồ kèm theo).
- Tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin vào công tác quản lý đầu tư. Xây dựng các trang web cho các dự án nhóm A (Từ Bộ trưởng đến các bộ phận liên quan đều có thể truy cập theo dõi và điều hành công tác quản lý), xây dựng các phần mềm quản lý cơ sở dữ liệu, cập nhật thông tin để “giám sát thực hiện đầu tư” và “đánh giá hiệu quả đầu tư”. Nếu việc ứng dụng E-office (văn phòng điện tử) cho toàn cơ quan Bộ thì rất thuận lợi cho việc chỉ đạo của lãnh đạo Bộ đồng thời dễ dàng “kết nối” vào hệ thống của “Chính phủ điện tử” trong tương lai.

2.2 Nhanh chóng tách quản lý sản xuất kinh doanh trong xây dựng khỏi chức năng quản lý nhà nước.

Đây là vấn đề khó, đòi hỏi nghiên cứu về mặt tổ chức. Bộ là cơ quan quản lý nhà nước, Bộ trưởng là người ra quyết định đầu tư nên “Bộ” không thể là “chủ đầu tư” cho nên Bộ không thể có các Ban quản lý dự án để thay mặt, hoặc làm một số nhiệm vụ của chủ đầu tư như trước đây. Việc giao cho các Ban quản lý dự án như hiện nay “làm chủ đầu tư” cũng cần phải cân nhắc thận trọng vì các Ban quản lý đó hiện nay hoạt động như là “cơ quan quản lý nhà nước” hay “doanh nghiệp”? khả năng chế tài hạn chế rủi ro?...

2.3 Xác định và quyết định “chủ đầu tư”

Theo Luật xây dựng, cấp quyết định đầu tư sẽ quyết định ai là chủ đầu tư. Chủ đầu tư phải làm tất cả các công việc từ chuẩn bị dự án để trình duyệt sau đó là việc tổ chức thực hiện dự án. Nếu chủ đầu tư đủ năng lực (theo quy định của Luật và nghị định 16/CP) thì trực tiếp quản lý dự án, nếu không đủ năng lực thì có thể thuê Tư vấn quản lý dự án. Chức năng và nhiệm vụ của Chủ đầu tư và Tư vấn quản lý dự án cũng đã được quy định rất rõ ràng trong nghị định 16/CP (xin kèm theo sơ đồ tóm lược để tham khảo).

Về “ai là chủ đầu tư?” tôi xin mạnh dạn đề xuất để Bộ tham khảo như sau:

1. Đối với các dự án nâng cấp, sửa chữa hệ thống công trình thủy lợi, (kể cả dự án sử dụng vốn vay)

Giao cho **Công ty quản lý và khai thác công trình** (ví dụ như Công ty quản lý và khai thác công trình thủy lợi Dầu tiếng...), hoặc **Công ty quản lý khai thác công trình thủy lợi tỉnh...** (đối với các công trình nhỏ hơn do công ty đó quản lý khai thác). Đối với một số dự án sửa chữa lớn, sử dụng vốn vay thì hiện tại các công ty như vậy chưa đủ sức trực tiếp quản lý dự án nên cần thuê Tư vấn quản lý dự án (thậm chí có thể thuê các công ty quản lý dự án nước ngoài). Nếu thực hiện như vậy chúng ta sẽ có "chủ đầu tư" thực sự, họ không chỉ quan tâm đến việc "xây" mà luôn nghĩ đến việc "quản lý vận hành và khai thác" sau này nên việc "xây" cũng sẽ tốt hơn, thực tế hơn và hy vọng sẽ hiệu quả hơn. Đối với các dự án vốn vay thì các đối tác, kể cả bên cho vay làm việc cũng sẽ thuận lợi hơn vì có "địa chỉ cụ thể và duy nhất". Bộ quản lý đầu tư và kiểm soát cũng chỉ cần thông qua một "kênh" này nên công tác chỉ đạo sẽ thuận lợi hơn.

2. Đối với các dự án xây dựng mới, nhóm B/C mà phạm vi dự án chỉ thuộc một tỉnh, (kể cả dự án sử dụng vốn vay)

Nên giao cho **Công ty quản lý và khai thác công trình thủy lợi các tỉnh làm chủ đầu tư**. Ở đây cũng xin nhấn mạnh không phải là giao cho các Ban quản lý dự án của các sở NN&PTNT làm chủ đầu tư như hiện nay. Việc các công ty có thuê các Ban quản lý dự án thực hiện việc quản lý dự án như là một Tư vấn quản lý dự án còn tùy thuộc Ban quản lý dự án đó có chuyển đổi hình thức hoạt động kinh doanh như một doanh nghiệp hay không.

3. Đối với các dự án xây dựng mới nhóm A (kể cả dự án sử dụng vốn vay) và các dự án nhóm thấp hơn nhưng phạm vi dự án có tính "liên tỉnh"

Nên thành lập **Công ty đầu tư xây dựng công trình thủy lợi** (có thể một hay một vài công ty như vậy) để giao cho công ty này làm chủ đầu tư. Các công ty này có thể trực tiếp quản lý dự án bằng cách thành lập các *Ban quản lý dự án*. Công ty Đầu tư có thể thực hiện một số dự án nhưng các Ban quản lý dự án chỉ nên thành lập và hoạt động cho từng dự án cụ thể, sau khi dự án xây dựng xong thì Ban quản lý dự án đó cũng được giải thể và điều động nhân lực cho dự án khác. Ban quản lý cho từng dự án có lợi là toàn bộ nhân sự kể cả Giám đốc dự án chỉ lo thực hiện một dự án nên sẽ tập trung sức lực, trí tuệ và thời gian cho dự án đó hoàn thành.

Như vậy chủ đầu tư các dự án sẽ hoạt động theo luật doanh nghiệp, được chế tài và điều chỉnh bởi Luật doanh nghiệp. Các công ty như vậy, trước mặt có thể

là doanh nghiệp nhà nước, trong tương lai các công ty đầu tư cổ phần có thể tham gia thị trường quản lý đầu tư (có các nhà tài chính bảo lãnh). Nguồn thu của doanh nghiệp chính là “phí uỷ thác đầu tư” xây dựng công trình và một số dịch vụ khác trong quản lý dự án mà họ thực hiện.

Các Ban quản lý dự án như hiện nay nên được chuyển một số nhân sự cho các công ty quản lý đầu tư như nêu trên, số còn lại (khá nhiều) nên chuyển về làm việc cho các Công ty Tư vấn thực hiện công tác *Tư vấn quản lý dự án* hoặc *Tư vấn Giám sát xây dựng*.

Nếu giao cho các Công ty Đầu tư như vậy cấp quyết định đầu tư thay mặt nhà nước có thể chế tài thông qua hiệu quả của hoạt động đầu tư, bao gồm quá trình xây dựng dự án và việc đưa dự án vào hoạt động phục vụ phát triển kinh tế.

4. Đối với các dự án xây dựng mới các Hồ chứa nước phục vụ cấp nước chủ yếu cho công nghiệp hoặc sinh hoạt đô thị

Với các dự án như vậy nên cân nhắc và kêu gọi đầu tư không bằng nguồn ngân sách nhà nước (BOT, BOO) hoặc giao cho các Công ty cấp nước làm chủ đầu tư. Trong khi thực hiện dự án chúng ta xây dựng rất vất vả (giải phóng mặt bằng, đền bù...) nhưng sau khi hoàn thành việc “thu lại chi phí” nhờ cung cấp nước thô lại không được kiểm soát, thậm chí có thể lãng phí nếu khả năng xây dựng các nhà máy nước và hệ thống phân phối nước làm chậm.

2.4 Đối mới, đa dạng mô hình thực hiện dự án

Hiện nay việc thực hiện các dự án thuỷ lợi chủ yếu vẫn là

- Chủ đầu tư thuê Tư vấn khảo sát và thiết kế
- Chủ đầu tư tổ chức đấu thầu và chọn thầu xây lắp và Cung cấp thiết bị
- Một số dự án lớn Thuê Tư vấn giám sát

Đây vẫn là mô hình tốt để thực hiện các dự án xây dựng. Các nước trong khu vực như Thái lan, Hàn quốc, Úc... cũng áp dụng cho nhiều dự án xây dựng bằng nguồn ngân sách nhà nước.

Trong tương lai nên đa dạng các phương thức thực hiện dự án, nhằm giảm bớt sự “quá tải” đối với nhân sự của chủ đầu tư. Một số dự án lớn, phức tạp Chủ đầu tư nên thuê Tư vấn quản lý dự án. Ngoài ra còn có thể nêu ra sau đây một số hình thức khác để tham khảo:

i) Mô hình D&C (Thiết kế và thi công)

Hình thức này thích hợp với những dự án không phức tạp về kỹ thuật (nạo vét kênh mương...), Sửa chữa công trình có tính đặc thù đòi hỏi công nghệ của nhà thầu (xử lý nền và thân công trình...)

ii) Mô hình EPC (Thiết kế-Thi công-Cung cấp thiết bị)

Đây là mô hình Tổng thầu mà điều 29 nghị định 16/CP đã nhắc đến. Các nhà thầu Thiết kế, Thi công và Cung cấp thiết bị có thể hợp tác để tham gia đấu thầu. Trong trường hợp một nhà thầu được lựa chọn trực tiếp (không qua đấu thầu) thì Tổng thầu EPC có quyền lựa chọn nhà thầu phụ. Mô hình này được Tổng công ty điện lực áp dụng nhiều.

Trong trường hợp Chìa khoá trao tay thì Tổng thầu còn phải lập dự án và cùng với bên mời thầu tiến hành các thủ tục trình duyệt dự án.

iii) Mô hình phối hợp (Allance project)

Mô hình này được thực hiện nhiều ở Úc, nó được ghép nối giữa một bộ phận của nhà nước (chính quyền tỉnh) và tổ hợp nhà thầu Thiết kế/Thi công và tất nhiên cả quản lý xây dựng. Các tổ hợp nhà thầu cũng được lựa chọn thông qua đấu thầu.

3. Kết luận và Kiến nghị

- Việc đổi mới công tác quản lý đầu tư xây dựng nói chung và trong lĩnh vực xây dựng thuỷ lợi nói riêng đang là đòi hỏi thiết thực nhằm phù hợp với Luật xây dựng đã được ban hành đồng thời hạn chế rủi ro trong đầu tư.
- Tuy nhiên để thay đổi một cách căn cơ đòi hỏi quyết tâm của lãnh đạo các cấp và sự nỗ lực của nhiều cơ quan liên quan. Nó cũng đòi hỏi sự thống nhất của Chính phủ thông qua các cơ quan như Bộ KH-ĐT, bộ Tài chính...
- Đổi mới công tác quản lý đầu tư cần thiết phải đổi mới thực sự về tư duy, về tổ chức cho phù hợp với mô hình được lựa chọn. Sự thay đổi sẽ đụng chạm đến nhiều vấn đề nhạy cảm như nhân sự, ý chí...
- Vì vậy Bộ cần đầu tư cho việc “Thiết kế mô hình quản lý đầu tư” thích hợp nhất. Việc này đòi hỏi sự tham gia không chỉ Cục QLXDCT mà còn bởi các Cục, Vụ khác có liên quan đến công tác Quản lý đầu tư và Tổ chức.

Những ý kiến trình bày trên đây chỉ mang tính cá nhân và được viết ra trong khi chưa được nghiên cứu nhiều về công tác quản lý cho nên chắc chắn sẽ có nhiều quan điểm chủ quan và chưa toàn diện.

Tài liệu tham khảo

- Luật xây dựng đã được Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt nam khóa XI, kỳ họp thứ 4 thông qua ngày **26 tháng 11 năm 2003**.
- Nghị định số 08/2005/NĐ-CP ngày 24/01/2005 Về quy hoạch xây dựng
- Nghị định số 16/2005/NĐ-CP ngày 07/02/2005 Về quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình
- Nghị định số 209/NĐ-CP ngày 16/12/2004 Về quản lý chất lượng công trình xây dựng
- Thông tư số 18/2006/TT-BNN ngày 20 tháng 3 năm 2006 Hướng dẫn một số nội dung thực hiện nghị định 16/CP...