

# VAI TRÒ CỦA CHỦ ĐẦU TƯ VỚI HÌNH THỨC TRỰC TIẾP QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG VÀ CÔNG TÁC QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG THI CÔNG XÂY DỰNG THỦY LỢI

Lê Đình Tuân<sup>1</sup>

Nguyễn Trung Anh<sup>2</sup>

**Tóm tắt:** Quản lý dự án đầu tư xây dựng (ĐT XD) chịu tác động bởi các yếu tố kỹ thuật, tự nhiên và xã hội. Việc lựa chọn hình thức quản lý dự án ĐT XD phù hợp tạo thuận lợi cho các đơn vị tham gia dự án đạt được mục tiêu, nhiệm vụ công trình. Hiện nay, chủ đầu tư có vai trò quan trọng, đòi hỏi phải có tính chủ động cao, làm đầu mối tổ chức thực hiện. Bài báo đề cập công tác quản lý chất lượng thi công đập đất đầm nén, một hạng mục công trình mang tính đặc thù của dự án xây dựng thủy lợi để phân tích làm rõ vai trò của chủ đầu tư trong quá trình thực hiện.

**Từ khóa:** Chất lượng công trình xây dựng, Quản lý dự án đầu tư xây dựng

## 1. Quản lý đầu tư xây dựng và một số hình thức quản lý

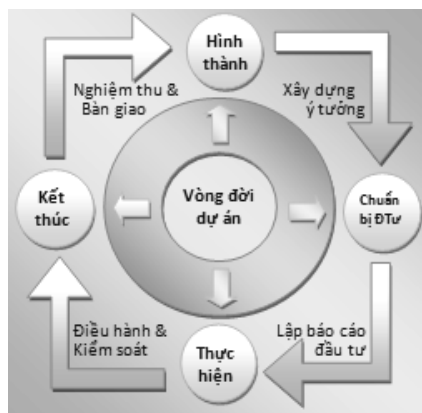
### 1.1. Quản lý dự án đầu tư xây dựng và chất lượng công trình

Thập niên qua, cùng với xu hướng hội nhập quốc tế trong các lĩnh vực kinh tế - xã hội của đất nước, trong đó có đầu tư xây dựng. Công tác quản lý ĐT XD giai đoạn này cũng trở nên phức tạp hơn và cần có sự phối hợp của nhiều cấp, nhiều ngành và đơn vị liên quan. Do đó đòi hỏi đơn vị được giao quản lý dự án ĐT XD phải có tính chuyên nghiệp mới đáp ứng yêu cầu xây dựng và phù hợp với điều kiện hiện nay.

Mỗi dự án ĐT XD có địa điểm và không gian thực hiện khác nhau, quá trình triển khai dự án

cũng có những diễn biến riêng, đòi hỏi công tác quản lý cần linh hoạt nhưng phải tuân thủ các quy định của pháp luật để công trình đảm bảo chất lượng, an toàn, tiến độ và tiết kiệm chi phí. Có thể nói, quản lý dự án ĐT XD là một quá trình phức tạp, chịu nhiều tác động của yếu tố tự nhiên và xã hội, tuy nhiên mục tiêu chất lượng công trình luôn được đặt lên hàng đầu.

Các dự án ĐT XD đều có một đặc điểm chung là có thời điểm bắt đầu và thời điểm kết thúc. Thông thường, quá trình của dự án gồm các giai đoạn sau: hình thành (trước khi có dự án), nghiên cứu phát triển (giai đoạn chuẩn bị đầu tư), thực hiện và kết thúc đầu tư, sau đầu tư (Hình 1).



Hình 1. Quá trình hình thành dự án [1]

#### Giai đoạn

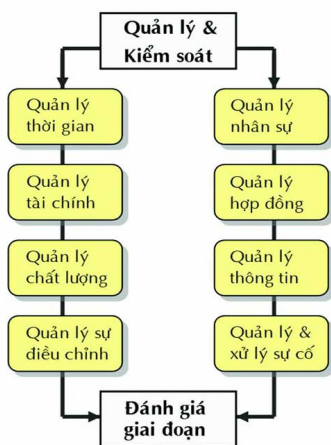
Hình thành (không tính vào thời gian QLDA)  
Chuẩn bị đầu tư  
Thực hiện đầu tư  
Kết thúc đầu tư

#### Công việc chính

Xây dựng ý tưởng ban đầu, xác định nguyên nhân xuất hiện dự án (khách quan, chủ quan, ngẫu nhiên)  
Lập báo cáo đầu tư/dự án đầu tư/báo cáo KT-KT, kế hoạch thực hiện, trình cấp có thẩm quyền phê duyệt  
Xin cấp phép xây dựng, đền bù GPMB, đấu thầu khảo sát thiết kế, thi công, tổ chức thi công quản lý và kiểm soát chất lượng  
Nghiệm thu, bàn giao đưa công trình vào sử dụng vận hành, bảo hành, thanh quyết toán

<sup>1</sup> Cao học 18

<sup>2</sup> Cục QLXDCT



Hình 2. Nội dung quản lý chất lượng công trình giai đoạn thực hiện dự án

Quá trình thực hiện dự án ĐTXD thường có sự tham gia của các chủ thể: nhà tài trợ, cơ quan quản lý Nhà nước, chủ đầu tư, ban quản lý dự án, các nhà thầu,... Kinh nghiệm cho thấy, ở dự án nào đơn vị quản lý có đủ năng lực và tính chuyên nghiệp cao, quá trình quản lý tuân theo trình tự quy định thì chất lượng công trình sẽ bảo đảm.

Quản lý chất lượng công trình là nội dung quan trọng gắn liền với các giai đoạn quản lý dự án ĐTXD. Tuy vậy, nội dung này thường được quan tâm hơn trong giai đoạn thực hiện và nó gắn liền với hình thức quản lý; nếu hình thức quản lý dự án khoa học và chặt chẽ thì công tác quản lý chất lượng cũng thuận lợi và hiệu quả.

### 1.2. Công tác quản lý dự án ĐTXD hiện nay và vai trò của chủ đầu tư

#### 1.2.1 Một số hình thức quản lý

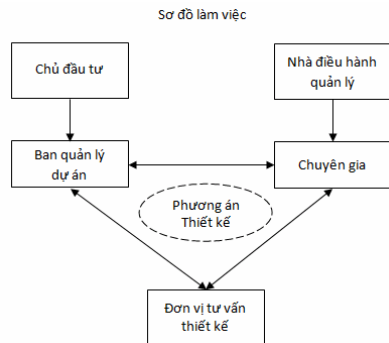
Theo quy định [1], [6], đối với các dự án ĐTXD sử dụng nguồn vốn ngân sách Nhà nước,

tùy theo quy mô, tính chất của dự án và điều kiện thực tế có một số hình thức quản lý như sau:

#### 1.2.1.1. Hình thức chủ đầu tư trực tiếp quản lý dự án

Mô hình 1	Mô hình 2
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chủ đầu tư sử dụng pháp nhân và bộ máy hiện có để trực tiếp tổ chức quản lý thực hiện dự án.</li> <li>- Áp dụng đối với dự án quy mô nhỏ có tổng mức đầu tư dưới 7 tỷ đồng.</li> <li>- Những người được cử tham gia quản lý dự án làm việc theo chế độ kiêm nhiệm hoặc chuyên trách.</li> </ul>	<p>Chủ đầu tư thành lập Ban quản lý dự án (QLDA) để giúp mình trực tiếp tổ chức quản lý thực hiện dự án. Ban QLDA hoạt động như sau: (i) Do chủ đầu tư thành lập, là đơn vị trực thuộc chủ đầu tư; (ii) Ban QLDA có tư cách pháp nhân hoặc sử dụng pháp nhân của chủ đầu tư để tổ chức quản lý thực hiện dự án; (iii) Chủ đầu tư có thể thành lập một hay một số Ban QLDA; (iv) Một Ban QLDA có thể được giao đồng thời quản lý một hay nhiều dự án khi có đủ năng lực.</p>

#### 1.2.1.2. Hình thức chủ đầu tư thuê tư vấn quản lý dự án

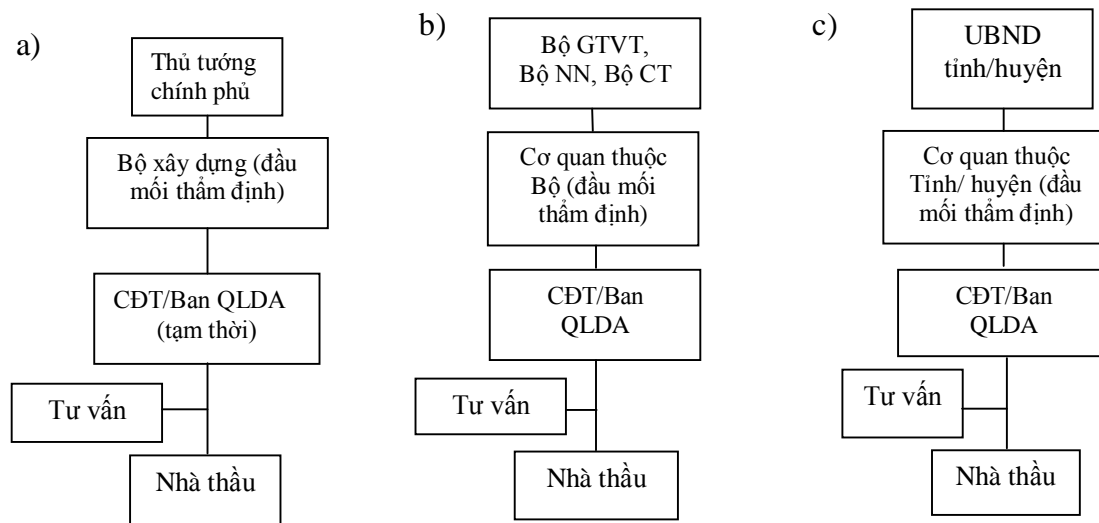


Hình 3. Tư vấn quản lý dự án quản lý phần việc thiết kế

Đây là hình thức chủ đầu tư (CĐT) hợp đồng thuê một pháp nhân khác có đủ năng lực làm Tư vấn QLDA. Trong trường hợp này, CĐT cử cán bộ phụ trách, đồng thời phân giao cho đơn vị thuộc bộ máy của mình thực hiện các nhiệm vụ, quyền hạn của CĐT và quản lý việc thực hiện hợp đồng của đơn vị tư vấn QLDA. Theo hình thức này, hiện đang có một số dự án xây dựng đường giao thông do Bộ Giao thông vận tải áp dụng hay dự án quy mô vừa và nhỏ ở một số CĐT chưa đủ năng lực để quản lý.

## 1.2.2 Giới thiệu một số mô hình QLDA đã áp dụng thực tế

Nguồn: Dự án tăng cường năng lực đảm bảo chất lượng công trình xây dựng tại Việt Nam [3]



Sơ đồ a: dự án nhà Quốc Hội, Trung tâm hội nghị Quốc gia

Sơ đồ b: một số dự án xây dựng trường đại học, dự án đường cao tốc, dự án thủy lợi, đập thủy điện

Sơ đồ c: Dự án xây dựng giao thông, thủy lợi, trụ sở bệnh viện, sân vận động

Trong các sơ đồ trên, dự án xây dựng thủy lợi có quy mô lớn thường áp dụng theo sơ đồ b, công tác quản lý dự án và quản lý chất lượng (QLCL) với trường hợp chủ đầu tư quản lý trực tiếp dự án.

### 1.2.3. Vai trò của chủ đầu tư trong quản lý DADT và chất lượng công trình

Theo các qui định và văn bản hiện hành, chủ đầu tư chịu trách nhiệm toàn diện trong quản lý dự án ĐTXD công trình về vốn, khối lượng, chất lượng và các nội dung khác của dự án được giao; công tác tổ chức giám sát chất lượng thi công xây dựng cũng là trách nhiệm của chủ đầu tư. Trong mô hình quản lý trực tiếp, CĐT thành lập ban QLDA để trực tiếp quản lý và giám sát chất lượng, các cán bộ được CĐT chọn là các cán bộ có kinh nghiệm trong quản lý dự án và CLCT.

Để làm rõ vai trò của CĐT trong mô hình quản lý trực tiếp các công trình thủy lợi, có thể lấy công tác xây dựng đập đất là loại công trình mang tính đại diện, quá trình thi công và QLCL công trình kết gắn chặt chẽ với việc tổ chức thực hiện và vai trò của CĐT để minh họa.

### 1.3. Chất lượng đập đất công trình thủy lợi và vai trò của chủ đầu tư

#### 1.3.1. Đặc điểm thi công đập đất công trình thủy lợi

Đập đất là công trình tạo hồ chứa nước được xây dựng nhiều ở các địa phương nước ta, nó chiếm ưu thế hơn đập bê tông và vật liệu khác [3]. Đây cũng là loại công trình, trong quá trình thi công đồng thời chịu ảnh hưởng nhiều vào điều kiện khí hậu như mưa, nắng... và không cho phép nước tràn qua, các điểm dừng kỹ thuật có ý nghĩa quan trọng liên quan đến CLCT. Thời gian thi công đập đất thường kéo dài hàng năm. Có thể phân tích một số đặc điểm chính trong QLCL thi công đập đất để làm rõ vai trò của CĐT ở các mặt sau:

#### 1.3.2. Chủ đầu tư và công tác quản lý chất lượng thi công đập đất

##### a. Công tác chặn dòng và đơn đốc tiến độ thi công trong giai đoạn vượt lũ

Một đặc thù trong thi công đập đất là đòi hỏi cường độ thi công cao ngay sau khi chặn dòng. Thời điểm chặn dòng thường được chọn vào đầu mùa khô, trước chặn dòng cần có thời gian cho công tác chuẩn bị, sau chặn dòng có đủ thời gian thi công đắp đập vượt lũ. Đây là mốc thời gian quan trọng do tư vấn thiết kế tính toán và đề xuất; tuy vậy, công việc chuẩn bị có kịp thời hay không phụ thuộc chủ yếu vào CĐT và việc phối hợp với địa phương cùng các đơn vị tham gia xây

dựng. Các công việc chủ yếu trong giai đoạn này gồm: giải phóng mặt bằng, phát dọn lòng hồ, đôn đốc nhà thầu hoàn thành công trình dẫn dòng và chuẩn bị vật liệu ngăn dòng ..., trình cấp quyết định đầu tư phê duyệt phương án chặn dòng và thời điểm chặn dòng. Ở những lòng sông có lưu lượng dẫn dòng lớn thì việc đáp ứng thời điểm này góp phần quan trọng cho việc chặn dòng và đắp đập vượt lũ an toàn. Chính vì vậy ở nội dung này, chủ đầu tư cần chủ động và khẩn trương trong quá trình triển khai thực hiện.

#### *b. Công tác thí nghiệm đầm nén hiện trường (TNĐNHT)*

Theo quy định [4], trước khi đắp đập đại trà nhà thầu phải TNĐNHT với từng loại đất để xác định các chỉ tiêu cơ lý, thông số đầm nén hợp lý như: loại đầm, độ ẩm, chiều dày lớp rải, số lần đầm và được CĐT tổ chức giám sát và phê duyệt làm căn cứ cho quá trình thi công. Khối lượng đập đất thường rất lớn (đập Ia MLa khoảng 780 ngàn m<sup>3</sup>, Krông Buk 2,7 triệu m<sup>3</sup>, Tả Trạch trên 8 triệu m<sup>3</sup>, v.v...). Do vậy, khi xây dựng đập phải khai thác nhiều bãi vật liệu (độ ẩm và các chỉ tiêu thường không giống nhau). Qua thực tế một số công trường cho thấy, TNĐNHT chưa được các nhà thầu quan tâm đúng mức do khi tiến hành mất nhiều thời gian, nếu không được CĐT đôn đốc kịp thời và giám sát quá trình thí nghiệm có thể họ tiến hành một cách sơ sài mang tính thủ tục, sẽ có thông số đầm nén phù hợp.

#### *c. Điều chỉnh tiến độ thi công vượt lũ phù hợp với thực tế*

Trước khi chặn dòng, CĐT yêu cầu nhà thầu lập tiến độ chi tiết kèm thuyết minh biện pháp thi công và đưa ra nhu cầu vật tư, thiết bị để phê duyệt. Qua bảng tiến độ, trình tự thi công, các mốc khống chế về cao độ cũng như thời gian được thể hiện để CĐT theo dõi và kiểm soát.

Sau chặn dòng, nhà thầu tập trung thiết bị, vật tư, nhân lực tranh thủ thời tiết khô ráo đắp đập. Ở công trình có cường độ đắp đập cao, CĐT yêu cầu nhà thầu tổ chức thi công liên tục trong cả ngày đêm. Thực tế cho thấy, tiến độ phụ thuộc vào nhiều yếu tố, nhất là thời tiết, nên thường bị “trượt” và cần được điều chỉnh [5]. Ở một số địa

phương, do đặc điểm địa hình mà có tính chất tiểu vùng khí hậu, giai đoạn mùa khô cũng xuất hiện nhiều ngày mưa nắng xen kẽ. Sau khi mưa, do độ ẩm lớn công tác đất phải tạm nghỉ từ (2-3) ngày dẫn đến thời gian thực tế đắp đập chỉ đạt khoảng 50% so với dự kiến. Gặp trường hợp này, hàng tuần CĐT yêu cầu nhà thầu giao ban để bàn biện pháp đẩy nhanh thi công, quyết định phương án mặt cắt kinh tế hay điều chỉnh tiến độ cho phù hợp với thực tế hiện trường.

#### *c. Xử lý kỹ thuật, điều chỉnh thiết kế*

Sau khi thiết kế kỹ thuật (hay bản vẽ thi công) được phê duyệt, quá trình thi công có nhiều nội dung cần phải điều chỉnh cho phù hợp với thực tế. Ví dụ thay đổi chiều sâu bóc phong hóa, bổ sung khoan phụt xử lý thấm do nền nứt nẻ nhiều như đập HT (Hòa Bình), đào bỏ một phạm vi tương đối lớn đá nứt nẻ trong nền như ở đập TL (Phú Thọ). Trường hợp khác khi thi công không đủ đất đắp đập phải điều chỉnh kết cấu từ mặt cắt đồng chất sang mặt cắt nhiều khối.

Những nội dung này cần có sự chủ động của CĐT, nhất là việc phát hiện sớm các bất hợp lý trong hồ sơ thiết kế để điều chỉnh bổ sung phù hợp. Thực tế ở các dự án trong ngành, nhân sự ban QLDA phụ trách thi công đập thường là cán bộ có nhiều kinh nghiệm quản lý công trình tương tự nên việc xử lý kỹ thuật hiện trường, điều chỉnh thiết kế kịp thời và chặt chẽ.

#### *d. Công tác QLCL trong quá trình thi công*

Thi công đắp đập bao gồm nhiều công việc từ dọn bãi vật liệu, chuẩn bị hiện trường, thiết bị thi công, thí nghiệm trong phòng đến khâu đắp đập và kiểm tra chất lượng lớp đắp, xử lý kỹ thuật, nghiệm thu chuyên giai đoạn... nên đòi hỏi CĐT phải đôn đốc yêu cầu hệ thống QLCL của Ban quản lý, tư vấn giám sát, nhà thầu thi công hoạt động thường xuyên. Ngoài ra, tại điểm dừng kỹ thuật hay thời điểm nghiệm thu chuyên giai đoạn, CĐT yêu cầu sự có mặt của tư vấn thiết kế với vai trò giám sát tác giả. Theo quy định, nhà thầu xây lắp có hệ thống QLCL riêng, tự tổ chức kiểm tra và quản lý những công việc thực hiện, chất lượng vật liệu. Tuy vậy, khi có sự nghi ngờ về chất lượng, CĐT có thể lấy mẫu và tổ chức kiểm tra theo cách riêng

để đảm bảo chất lượng.

Để công trình đạt chất lượng tốt, hệ thống QLCL phải được tổ chức và duy trì hoạt động tại hiện trường từ khâu chuẩn bị đến giai đoạn hoàn thiện đập. Ngoài ra, công việc này còn tạo sự phối hợp tốt giữa CĐT và các đơn vị trong quá trình xây dựng công trình mà CĐT luôn là người tổ chức, kiểm tra và đôn đốc thực hiện.

*e. Công tác phòng chống lụt bão trong giai đoạn thi công*

Để đảm bảo an toàn trong thi công đập đất, trước thời gian xuất hiện lũ tiêu mẫn CĐT yêu cầu các nhà thầu lập phương án phòng chống lụt bão (PCLB) cho công trường (thành lập ban chỉ huy, đề xuất các tình huống và phương án thực hiện, chuẩn bị vật tư thiết bị...), tổ chức phê duyệt và trực tại hiện trường khi có mưa lũ, sẵn sàng triển khai thực hiện. Theo quy định, trong thành phần ban chỉ huy PCLB phải có lãnh đạo của chủ đầu tư.

Do đặc điểm tự nhiên của nước ta có nhiều mưa bão nên công tác PCLB trong giai đoạn thi công là nội dung không thể thiếu để đảm bảo an toàn đập. Trong giai đoạn này đập chưa đủ mặt cắt thiết kế, việc gia cố mái cũng chưa đáp ứng theo yêu cầu thiết kế... nếu không có biện pháp bảo vệ và phương án phòng chống kịp thời dễ bị dòng chảy phá hoại. Sau khi chặn dòng, nước bắt đầu được tích lại trong hồ; khi xuất hiện lũ, một phần lưu lượng đến được xả qua công trình dẫn dòng. Thời điểm này có thể công trình xả chưa hoàn thành như: đang đắp đất mang tràn,

thiếu lưới chắn rác cửa vào cống, thiết bị đóng mở chưa đồng bộ. Có trường hợp dòng chảy phá đất đắp mang tràn hoặc tụy nèn dẫn dòng bị cây cối nút đầy làm mực nước hồ dâng cao, cần phải có sự chỉ đạo trực tiếp của ban chỉ huy PCLB và CĐT trên hiện trường để có giải pháp khắc phục kịp thời mới hạn chế được thiệt hại.

#### **4. Kết luận, kiến nghị**

Quản lý dự án ĐTXD công trình là công việc chịu nhiều ảnh hưởng bởi các yếu tố kỹ thuật, tự nhiên, xã hội và ngày càng chặt chẽ. Việc chọn hình thức quản lý dự án ĐTXD công trình phù hợp và tuân theo quy định của Nhà nước cho phép quản lý dự án một cách khoa học, đáp ứng các mục tiêu và nhiệm vụ công trình.

Trong giai đoạn hiện nay, CĐT có vai trò quan trọng trong quản lý dự án ĐTXD, mức độ thành công của dự án phụ thuộc nhiều vào tính chủ động sáng tạo trong quản lý và tổ chức thực hiện của chủ đầu tư. Đây chính là yếu tố khuyến khích các đơn vị trong việc thực hiện nhiệm vụ được giao.

Chất lượng và an toàn công trình thủy lợi được quyết định ở giai đoạn thi công xây dựng với sự tham gia của nhiều đơn vị liên quan, trong đó CĐT luôn giữ vai trò chủ đạo. Với hình thức CĐT quản lý trực tiếp cho phép giải quyết các công việc hiện trường một cách thuận lợi, phát hiện và xử lý vấn đề kỹ thuật kịp thời, công tác QLCL cũng đảm bảo quy định. Qua thực tế cho thấy, mô hình này phát huy tốt ở các dự án đầu tư xây dựng thủy lợi và mang lại chất lượng, an toàn và hiệu quả công trình./.

#### **Tài liệu tham khảo**

[1] Quốc hội khóa 12 (2009), *Luật số 38/2009/QH12 sửa đổi một số điều của các luật liên quan đến đầu tư xây dựng cơ bản*, Nxb Xây dựng

[2] Bộ Xây dựng và tổ chức JICA - Nhật Bản (2010), *Dự án tăng cường năng lực đảm bảo chất lượng công trình xây dựng tại Việt Nam*, Hà Nội

[3] Lê Xuân Roanh (2003), *Nghiên cứu thi công đập đất vùng miền Trung*, Luận án TSKT, Bộ giáo dục đào tạo, Hà Nội

[4] Tiêu chuẩn Việt Nam, TCVN 8297:2009 *Công trình thủy lợi - Đập đất - Yêu cầu kỹ thuật trong thi công bằng phương pháp đầm nén*, Hà Nội 2009

[5] Nguyễn Trung Anh (2011), *Một số kinh nghiệm trong tổ chức thi công nhằm nâng cao an toàn đập đất*, Tạp chí KH&CN thủy lợi - Viện KHTL, tháng 12/2011

[6] Một số Nghị định và Thông tư về quản lý đầu tư xây dựng công trình liên quan khác.

### Summary

## **THE ROLE OF INVESTORS IN THE FORM OF DIRECT MANAGEMENT OF INVESTMENT PROJECTS OF CONSTRUCTION AND MANAGEMENT WORK OF CONSTRUCTION QUALITY FOR HYDRAULIC WORKS**

*Project management of construction investment is affected by technical, natural and social factors, the appropriate selection of form of project management of construction investment to facilitate the units involved in the project achieve the goal, the task for project. Currently, employer (project owner) have an important role, requiring high activeness, acting as clue for implementing work. The article has mentioned the management of construction of compacted earth dam, a work item with specific of hydraulic works to analyze to clarify the role of employer in the process of implementation.*

**Keywords:** *Quality of construction, Construction project management*

---

*Người phản biện:* **PGS.TS. Lê Văn Hùng**

*BBT nhận bài:* 10/9/2012

*Phản biện xong:* 12/10/2012