

HOÀN THIỆN QUẢN LÝ THỰC HIỆN DỰ ÁN XÂY DỰNG TẠI VIỆT NAM NHÌN TỪ CÁC HÌNH THỨC THỰC HIỆN DỰ ÁN Ở CÁC NƯỚC PHÁT TRIỂN

STRENGTHENING CONSTRUCTION PROJECT MANAGEMENT IN VIETNAM FROM A CRITICAL REVIEW OF PROJECT DELIVERIES IN DEVELOPED COUNTRIES

Hồ Thị Kiều Oanh, Lê Thị Kim Oanh

Trường Đại học Bách khoa, Đại học Đà Nẵng; hothikieuoanh@gmail.com, ltkoanh@dut.udn.vn

Tóm tắt - Hình thức tổ chức thực hiện dự án luôn đóng một vai trò quan trọng trong sự thành công của mỗi dự án trên cơ sở thiết lập quan hệ giữa các bên tham gia trong dự án. Hiện nay, ở hầu hết các nước tiên tiến đã có một sự thống nhất chung về các hình thức tổ chức thực hiện dự án cũng như những nguyên tắc hoạt động của nó. Điều này tạo sự thuận lợi đáng kể cho quá trình thực hiện các dự án đầu tư đa quốc gia trên thế giới. Dựa trên nghiên cứu so sánh về lý thuyết, bài báo này sẽ đánh giá về các hình thức thực hiện dự án ở các nước tiên tiến và đề xuất việc áp dụng các hình thức đó vào các dự án ở Việt Nam một cách hợp lý trên cơ sở các hình thức đang được sử dụng, nhằm góp phần thúc đẩy hội nhập quốc tế mạnh mẽ hơn nữa trong lĩnh vực quản lý dự án xây dựng.

Từ khóa - hình thức tổ chức thực hiện dự án; chủ đầu tư trực tiếp quản lý dự án; tư vấn quản lý dự án; chìa khóa trao tay; ban quản lý dự án.

1. Đặt vấn đề

Bất kỳ một dự án từ đơn giản đến phức tạp đều được thực hiện bằng sự tham gia của các bên liên quan đến dự án. Sự quy định về trách nhiệm, nghĩa vụ và quyền hạn của các bên được xác định bằng hợp đồng ngay khi hình thức tổ chức thực hiện dự án được lựa chọn [1]. Do đó, để dự án đạt được những thành công theo kỳ vọng đã đề ra, chủ đầu tư cần lựa chọn một hình thức tổ chức thực hiện dự án hợp lý ngay từ những giai đoạn bắt đầu. Theo hiệp hội các nhà thầu của Mỹ (AGC), hình thức tổ chức triển khai thực hiện dự án là một nguyên tắc quan trọng để xác lập phương thức quản lý con người, bởi vì sự thành công hay thất bại của việc tổ chức thực hiện dự án đều liên quan đến con người, đặc biệt về phương diện khả năng hợp tác, mức độ tin tưởng và quá trình thực hiện [2].

Hiện nay, các nước tiên tiến trên thế giới đã có sự thống nhất về những hình thức triển khai thực hiện dự án nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình thực hiện các dự án đa quốc gia. Tuy nhiên, các dự án tương tự tại Việt Nam vẫn gặp những khó khăn trong sự lựa chọn một hình thức tổ chức triển khai thực hiện dự án phù hợp với thông lệ chung của quốc tế. Vì vậy, bài báo này sẽ đưa ra những đánh giá và so sánh giữa các hình thức tổ chức thực hiện dự án ở các nước tiên tiến và ở Việt Nam, trên cơ sở đó đề xuất cách thức ứng dụng các hình thức phổ biến ở các nước tiên tiến vào Việt Nam một cách hiệu quả và đạt được những mục tiêu đề ra. Ngoài ra, nghiên cứu này sẽ hỗ trợ các nhà đầu tư trong việc lựa chọn hình thức tổ chức thực hiện dự án thích hợp với tính chất của dự án đa quốc gia để tạo thuận lợi cho sự thành công của các dự án này khi triển khai tại Việt Nam.

Abstract - The project delivery always plays an important role in project success because of the relationship establishment among different stakeholders in projects. Currently, there are numbers of common deliveries in most developed countries as well as the basic principles in these delivery operations. This creates significant advantages in the process of carrying out multinational investment projects in the world. However, there is still the difficulty in selecting project deliveries in Vietnam. Based on the theoretical review method, this study thus will assess project deliveries in developed countries and recommend the implementation of these deliveries in Vietnam properly which positively supports international economic intergration particularly in construction industry as well as in construction project management.

Key words - project deliveries; investors directly manage projects; consultants of project management; turnkey delivery; project management unit.

2. Các hình thức tổ chức thực hiện dự án tại các nước tiên tiến

Ngày nay, có rất nhiều hình thức tổ chức thực hiện dự án khác nhau được sử dụng trên thế giới, nhưng nhìn chung đều tập trung vào 3 hình thức chủ yếu, đó là hình thức thiết kế - đấu thầu - xây dựng (Design – Bid – Building hay DBB) theo truyền thống, hình thức chìa khóa trao tay (Design – Build hay DB) và hình thức quản lý xây dựng – chia sẻ rủi ro (Construction Management at risk hay CM)

2.1. Hình thức DBB truyền thống

Trong hình thức này, chủ đầu tư lựa chọn tư vấn thiết kế để hoàn thành nhiệm vụ thiết kế (gồm bản vẽ và thuyết minh). Sau khi hoàn thành phần thiết kế, quá trình mời thầu thi công được thực hiện và xác định hợp đồng xây dựng dựa vào những tài liệu thiết kế đã hoàn thành [2], [3]. Chủ đầu tư chịu trách nhiệm về những chi tiết của thiết kế và sự đảm bảo chất lượng của những tài liệu thiết kế đối với nhà thầu xây dựng.

Về cơ bản, hình thức quản lý thực hiện dự án DBB có những đặc trưng như sau:

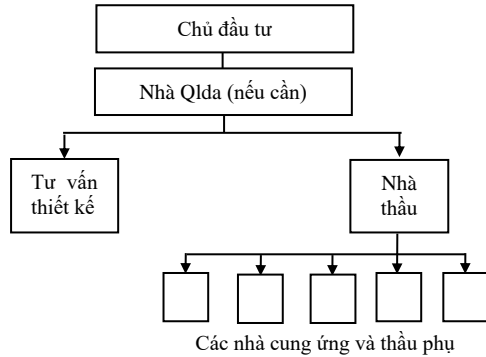
- Chủ đầu tư sẽ ký hợp đồng riêng biệt cho hai nhiệm vụ thiết kế và xây dựng. Điều này có nghĩa là có ít nhất hai nhà thầu riêng biệt được ký hợp đồng.

- Các tài liệu thiết kế trong hình thức này phải được hoàn thành hoàn toàn (100% khối lượng) trước khi thực hiện tuyển chọn nhà thầu cho giai đoạn xây dựng. Vì vậy, quy mô và tính chất của dự án được xác định đầy đủ trong giai đoạn thiết kế và sự đánh giá lựa chọn nhà thầu thông thường theo phương pháp giá thấp nhất.

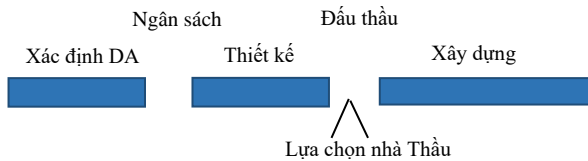
Các giai đoạn trong vòng đời của dự án được thực hiện tuần tự từng giai đoạn theo đường thẳng (Hình 2) làm cho

thời gian của dự án dài hơn so với các hình thức tổ chức thực hiện dự án khác.

- Vai trò và trách nhiệm của các bên tham gia dự án dễ dàng được quy định rõ ràng và cụ thể trong quá trình thực hiện dự án.



Hình 1. Hình thức thực hiện dự án truyền thống (DBB)



Hình 2. Các giai đoạn trong hình thức DBB

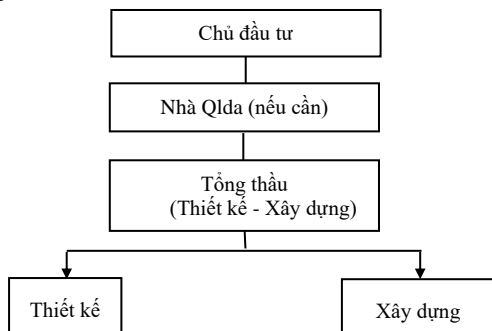
- Không có sự hỗ trợ sớm của nhà thầu thi công trong thiết kế của dự án và chủ đầu tư phải thực hiện nhiều kiểm soát với quá trình thiết kế hơn các hình thức khác.

Do vậy, hình thức tổ chức thực hiện dự án theo truyền thống thích hợp áp dụng cho những dự án ít phức tạp và yếu tố chi phí được đặc biệt quan tâm trong khi yếu tố thời gian lại không có những yêu cầu quá khắt khe. Đồng thời, dự án cũng ít có những thay đổi và chủ đầu tư có thể kiểm soát được toàn bộ thiết kế của dự án.

2.2. Hình thức chìa khóa trao tay (DB)

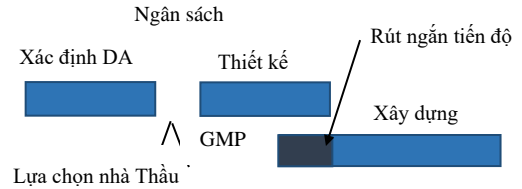
Chủ đầu tư sẽ lựa chọn và ký hợp đồng với tổng thầu thực hiện nhiệm vụ thiết kế và xây dựng cho toàn bộ dự án. Thông qua sự mô tả về dự án, tổng thầu sẽ ước tính chi phí của dự án và chịu toàn bộ trách nhiệm về thực hiện các công việc của một dự án (Hình 3)

Với cách tổ chức thực hiện dự án như vậy, dự án có thể đạt được những ưu thế nổi trội trong tiết kiệm thời gian và chi phí nếu tổng thầu có kinh nghiệm và năng lực cao. Bên cạnh đó, tổng thầu sẽ chịu trách nhiệm về toàn bộ rủi ro trong quá trình thực hiện dự án.



Hình 3. Mô hình chìa khóa trao tay (DB) [3]

Thời gian trong dự án được rút ngắn bởi sự bắt đầu sớm của giai đoạn xây dựng ngay khi giai đoạn thiết kế chưa hoàn thành 100% khối lượng (Hình 4). Vì vậy, hình thức này có thể đem lại nhiều ưu thế đối với những dự án có yêu cầu nghiêm ngặt về tiến độ thực hiện công trình.



Hình 4. Các giai đoạn trong hình thức DB

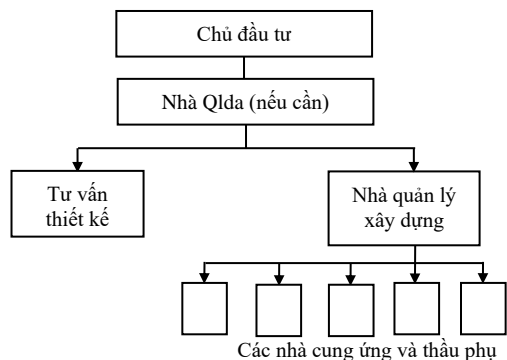
Hình thức tổ chức thực hiện dự án DB còn có một ưu điểm nổi bật là có sự tham gia sớm của nhà thầu xây dựng trong giai đoạn thiết kế [3]. Điều này có nghĩa là thiết kế được tăng tính khả thi và đồng thời có thể phát huy được những sáng tạo trong quá trình làm việc chung của nhóm Thiết kế - Xây dựng (DB).

Về phạm vi áp dụng, thông thường hình thức này khá phù hợp đối với những dự án có yêu cầu cao về yếu tố thời gian và ít có những thay đổi trong thiết kế từ chủ đầu tư. Hoặc các dự án quen thuộc, mang tính truyền thống nhằm mang đến những lợi thế trong kiểm soát chi phí của dự án và sản phẩm tạo thành của dự án.

2.3. Hình thức quản lý xây dựng – chia sẻ rủi ro (CM)

Hình thức này tạo điều kiện cho chủ đầu tư linh hoạt lựa chọn nhà thầu với nhiều yêu cầu khác nữa bên cạnh yêu cầu về chi phí và thời gian. Những yêu cầu khác này thường gồm các yêu cầu về nguồn nhân lực, kinh nghiệm và sự ổn định của doanh nghiệp [4]. Trong hình thức này, nhà quản lý xây dựng sẽ được tham gia cùng trong đội ngũ của chủ đầu tư. Nhà quản lý xây dựng chia sẻ trách nhiệm rủi ro trong quá trình xây dựng và đảm bảo quá trình thi công hoàn thành trong phạm vi chi phí đã thương lượng.

Nhà quản lý xây dựng thực hiện tư vấn chuyên môn của quản lý xây dựng, theo dõi tiến độ của dự án và có thể tham gia tư vấn sớm về thiết kế (nếu cần) và lên kế hoạch thực hiện dự án hợp lý (Hình 5)



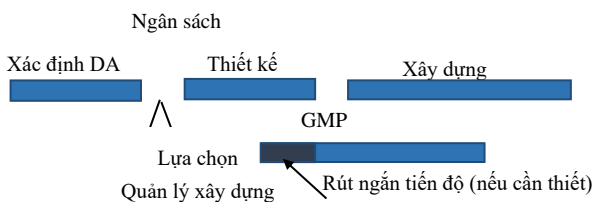
Hình 5. Mô hình Quản lý xây dựng – chia sẻ rủi ro [4]

Trong hình thức quản lý xây dựng – chia sẻ rủi ro, nhà quản lý xây dựng sẽ chịu trách nhiệm về quản lý hợp đồng đối với các nhà thầu phụ và các nhà cung ứng, đồng thời chịu trách nhiệm về rủi ro tài chính của dự án. Nếu dự án thực hiện quản lý rủi ro bằng hình thức đảm bảo theo giá tối đa (Guaranteed Maximum Price) thì nhà quản lý xây

dụng sẽ chịu trách nhiệm ước tính và thông báo cho chủ đầu tư về giá trị của khoản tiền này. Khi kết thúc dự án, nếu GMP được tiết kiệm thì sẽ phân chia cho chủ đầu tư và nhà quản lý xây dựng. Do đó, hình thức này sẽ giảm thiểu được rủi ro rõ rệt cho chủ đầu tư trong quản lý dự án (Qlda).

Hình thức này cũng tạo nhiều cơ hội cho chủ đầu tư để kiểm tra và quản lý sự thay đổi trong thiết kế và quy mô dự án. Bên cạnh đó, chủ đầu tư có thể đưa được ý kiến của nhà thầu vào trong những quyết định về thiết kế và kế hoạch dự án. Như vậy, nó sẽ làm giảm những xung đột giữa thiết kế và thi công và đem lại nhiều lợi ích cho chủ đầu tư.

Đối với hình thức này, có thể thực hiện rút ngắn tiến độ khi cần thiết, nhưng không thể rút ngắn tiến độ như hình thức DB vì nhà thầu thiết kế và nhà thầu xây dựng là hai nhà thầu hoàn toàn độc lập với nhau và quá trình lựa chọn tư vấn thiết kế và nhà quản lý xây dựng là hoàn toàn khác nhau, căn cứ vào năng lực của từng bên.



Hình 6. Các giai đoạn trong hình thức quản lý xây dựng – chia sẻ rủi ro

Hình thức quản lý xây dựng – chia sẻ rủi ro thích hợp cho những dự án có yêu cầu sáng tạo và mới lạ, đồng thời có những yêu cầu khá khắt khe về tiến độ. Hình thức này cũng áp dụng cho những dự án có những thay đổi tiềm ẩn, khó xác định hoặc những dự án có những yêu cầu cao về quản lý xây dựng do tính chất phức tạp của yêu cầu kỹ thuật và sự kết hợp của tiêu chuẩn và quy chuẩn.

3. Các hình thức tổ chức quản lý thực hiện dự án tại Việt Nam

Các hình thức tổ chức quản lý thực hiện dự án tại Việt Nam cho đến nay đã có nhiều thay đổi để thích hợp đối với những nhu cầu của chủ đầu tư về quản lý dự án. Năm 1995, theo Thông tư 18/1995/BXD-VKT, có 4 hình thức tổ chức quản lý thực hiện dự án: hình thức chủ đầu tư trực tiếp quản lý dự án, hình thức chủ nhiệm điều hành dự án, hình thức chia khóa trao tay và hình thức tự làm [5].

Tuy nhiên, năm 2000 đã có những thay đổi trong các qui định của các hình thức tổ chức quản lý thực hiện dự án mặc dù vẫn duy trì 4 hình thức trong tự năm 1995. Đối với hình thức chủ đầu tư trực tiếp quản lý dự án, đã có sự bổ sung trường hợp bộ máy của chủ đầu tư không đủ khả năng Qlda, có thể thành lập Ban Qlda trực thuộc chủ đầu tư để thực hiện quản lý. Ban Qlda phải có đủ năng lực chuyên môn và nghiệp vụ để Qlda.

Với hình thức chủ nhiệm điều hành dự án, có sự thay đổi trong quy định lựa chọn chủ nhiệm điều hành dự án. Chủ đầu tư có thể giao cho các ban Qlda chuyên ngành hoặc tư vấn đủ năng lực làm nhiệm vụ này thay vì lựa chọn chủ nhiệm điều hành và ban Qlda như trước. Trong khi, hình thức chia khóa trao tay có sự thay đổi về trách nhiệm và nhiệm vụ giữa chủ đầu tư và tổng thầu. Theo quy định

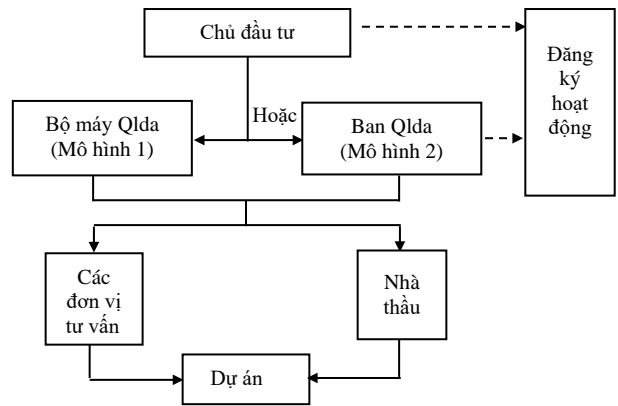
tại Thông tư 01/2000/TT-BXD, tổng thầu sẽ thực hiện các nhiệm vụ từ khảo sát, thiết kế, mua sắm thiết bị, xây lắp cho đến khi bàn giao công trình đưa dự án vào khai thác và sử dụng [6]. Điều này có nghĩa nhà thầu chịu trách nhiệm toàn bộ dự án thay vì chỉ chịu trách nhiệm về phần thiết kế và xây dựng như trước. Đối với hình thức tự thực hiện dự án không có những thay đổi so với năm 1995.

Đến năm 2009, đã có sự thay đổi lớn trong các hình thức tổ chức quản lý dự án tại Việt Nam. Theo thông tư 03/2009/TT- BXD, có 2 hình thức tổ chức quản lý dự án: chủ đầu tư trực tiếp quản lý dự án và chủ đầu tư thuê tư vấn quản lý dự án [7].

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

Trong hình thức này, chủ đầu tư sẽ trực tiếp quản lý dự án bằng cách sử dụng bộ máy, cơ quan mình để trực tiếp thực hiện quản lý dự án hoặc giao cho ban quản lý do chủ đầu tư thành lập ra để tổ chức quản lý dự án (Hình 7) theo hai mô hình.

Mô hình 1: Chủ đầu tư không thành lập ban Qlda: chủ đầu tư sử dụng bộ máy hiện có của mình để tổ chức thực hiện dự án, áp dụng đối với dự án cải tạo sửa chữa quy mô nhỏ (có tổng mức đầu tư <15 tỷ đồng) [7]. Chủ đầu tư sử dụng tư cách pháp nhân của mình để trực tiếp quản lý thực hiện dự án. Những người được tham gia Qlda làm việc theo chế độ kiêm nhiệm hay chuyên trách.



Hình 7. Hình thức chủ đầu tư trực tiếp quản lý thực hiện dự án

Mô hình 2: Chủ đầu tư thành lập Ban Qlda để giúp mình trực tiếp tổ chức Qlda. Do ban Qlda được chủ đầu tư thành lập nên ban Qlda trực thuộc Chủ đầu tư và có thể sử dụng tư cách pháp nhân của chủ đầu tư hoặc tư cách pháp nhân của ban Qlda để tổ chức Qlda.

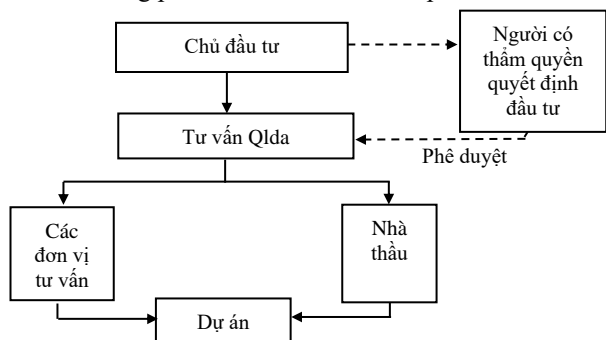
Ban Qlda hoạt động theo quy chế do chủ đầu tư ban hành, chịu trách nhiệm trước chủ đầu tư và pháp luật theo nhiệm vụ và quyền hạn được giao.

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

Với hình thức này, chủ đầu tư sẽ ký hợp đồng với một tư cách pháp nhân khác để tổ chức quản lý dự án. Tư vấn Qlda thực hiện các nội dung quản lý thực hiện dự án theo hợp đồng đã ký kết với chủ đầu tư. Do đó, hợp đồng cần phải nêu rõ phạm vi công việc, nội dung quản lý, quyền hạn và trách nhiệm của tư vấn Qlda và chủ đầu tư. Tư vấn Qlda có trách nhiệm tổ chức bộ máy Qlda và phải có văn bản thông báo về quyền hạn và trách nhiệm của người phụ trách và bộ máy đến chủ đầu tư, nhà thầu và các tổ chức cá

nhân có liên quan (Hình 8).

Tư vấn Qlda được phép thuê thêm các tổ chức cá nhân khác tham gia thực hiện một số phần việc quản lý thực hiện dự án, nhưng phải được chủ đầu tư chấp nhận.



Hình 8. Hình thức chủ đầu tư thuê tư vấn Qlda

Một điều lưu ý đối với chủ đầu tư là phải sử dụng các đơn vị chuyên môn thuộc bộ máy của mình hoặc chỉ định đầu mỗi để kiểm tra quá trình thực hiện theo hợp đồng.

Các hình thức tổ chức quản lý dự án nêu trên chủ yếu được lựa chọn căn cứ vào nguồn vốn của dự án. Đối với các dự án sử dụng vốn ngân sách nhà nước, chủ đầu tư dựa vào quy mô, tính chất của dự án và điều kiện hoàn cảnh thực tế của đơn vị để lựa chọn hình thức Qlda hợp lý. Tuy nhiên, đối với các nguồn vốn khác thì chỉ khuyến cáo tham khảo và ứng dụng. Có nghĩa là đối với dự án sử dụng nguồn vốn khác thì có thể sử dụng các hình thức tổ chức quản lý dự án khác bên cạnh hai hình thức trên.

4. So sánh giữa các hình thức tổ chức quản lý thực hiện dự án ở Việt Nam với các nước tiên tiến

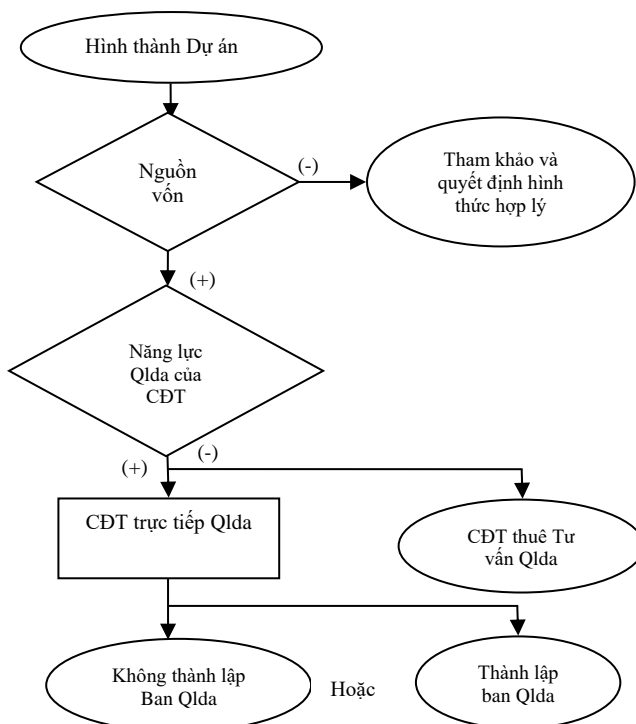
Từ những hình thức tổ chức quản lý thực hiện dự án ở các nước tiên tiến và Việt Nam trình bày trong phần trên, có thể nhận thấy những khác biệt trên một số khía cạnh:

4.1. Xác lập mối quan hệ giữa các bên tham gia trong các hình thức tổ chức thực hiện dự án

Các hình thức tổ chức thực hiện dự án tại Việt Nam đang tập trung chủ yếu về công tác Qlda với hai trường hợp rõ rệt: chủ đầu tư trực tiếp quản lý dự án và chủ đầu tư gián tiếp quản lý dự án. Nói cách khác, quá trình lựa chọn các hình thức quản lý dự án tùy thuộc hoàn toàn vào năng lực quản lý dự án của chủ đầu tư. Do đó, trong hệ thống pháp luật từ năm 1995 đến nay thường thấy có sự thay đổi trong tên gọi của các hình thức quản lý dự án từ Hình thức tổ chức quản lý dự án – Hình thức quản lý thực hiện dự án – Hình thức tổ chức Qlda. Căn cứ vào đó, các hình thức Qlda có nhiều chỉnh sửa và thay đổi hợp lý hơn với mục tiêu thay đổi tập trung sự chú trọng vào khía cạnh Qlda. Quá trình lựa chọn hình thức quản lý dự án có thể tóm tắt như trong sơ đồ ở Hình 9.

Tuy nhiên, tại các nước tiên tiến, các hình thức tổ chức thực hiện dự án vừa đáp ứng được các yêu cầu của công tác quản lý trong dự án, đồng thời xác định ở mức độ chi tiết và sâu hơn trong việc quy định vai trò của các bên. Điều này có nghĩa là quá trình chọn lựa một hình thức tổ chức điều hành dự án không chỉ dừng lại trong sự lựa chọn về mối quan hệ giữa chủ đầu tư và người quản lý dự án. Sự lựa chọn này còn liên quan đến tư vấn thiết kế, nhà thầu

chính và trách nhiệm của họ trong quá trình thực hiện các nhiệm vụ trong dự án (sơ đồ Hình 10).



Hình 9. Quy trình lựa chọn hình thức Qlda tại Việt Nam

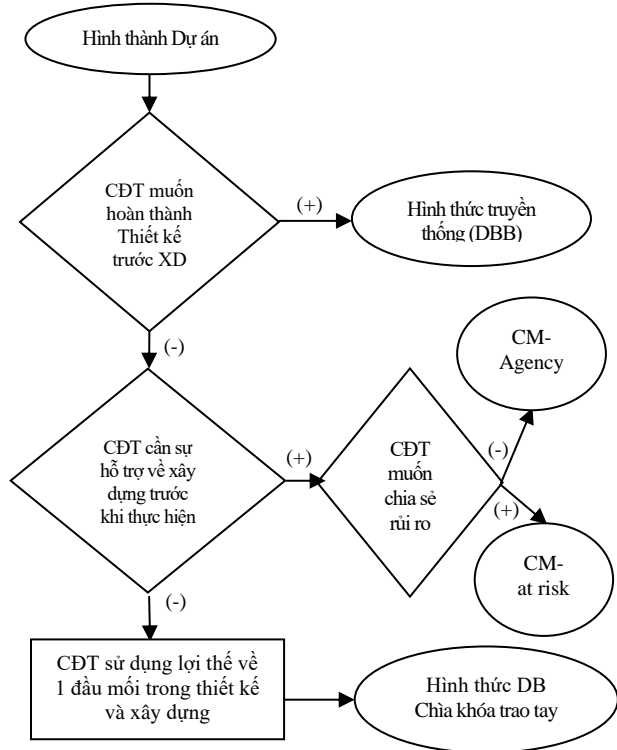
Nhờ vậy, mức độ chi tiết các mối quan hệ này trong mỗi hình thức tổ chức điều hành dự án sẽ được quy định rõ ràng, tạo điều kiện thuận lợi cho chủ đầu tư lựa chọn hình thức hợp lý nhất để sử dụng và giảm những mâu thuẫn và xung đột.

4.2. Khai thác lợi thế hình thức chìa khóa trao tay (DB)

Hình thức DB là một trong những hình thức đang được sử dụng phổ biến tại các nước tiên tiến vì những ưu điểm vượt trội. Đặc biệt là quá trình chuyển đổi mọi rủi ro trong dự án từ chủ đầu tư sang nhà thầu chính, điều này tạo nhiều thuận lợi trong quá trình điều hành thực hiện dự án cho chủ đầu tư [3]. Hơn thế nữa, hình thức DB có thể tạo nên sự tiết kiệm thời gian của dự án; sự tham gia của nhà thầu trong quá trình thiết kế tăng tính khả thi của các bản vẽ. Sự tập trung trách nhiệm về thiết kế và xây dựng vào một nhà thầu tạo nhiều thuận lợi hơn cho chủ đầu tư trong việc tổ chức Qlda. Một điều cần lưu ý là sự lựa chọn nhà thầu chính hay tổng thầu cần phải phù hợp và đáp ứng được các yêu cầu đề ra tốt nhất. Với những ưu thế như vậy, hầu như các dự án lớn tại các nước tiên tiến có khuynh hướng sử dụng hình thức này (ví dụ: London Luton Airport tại Anh, Costa Rica Juan Santamaria Airport của Costa Rica [8], và Museum of Tropical Queensland và Rockdale Garden tại Úc [9])

Tuy nhiên, ở Việt Nam hình thức này vẫn chưa được sử dụng thực sự phổ biến, và nhờ vậy có thể ứng dụng toàn bộ các ưu thế mà hình thức này đem lại, đặc biệt là vai trò duy nhất của nhà thầu chính (tổng thầu) trong nhiệm vụ thiết kế và xây dựng. Trước năm 2009, trong hệ thống văn bản vẫn còn những quy định về hình thức chìa khóa trao (BD delivery): phạm vi được áp dụng, các yêu cầu đối với chủ đầu tư và nhà thầu được lựa chọn ở vai trò tổng thầu. Tuy nhiên, sau năm 2009 hình thức này chỉ được quy định vẫn

tất trong các văn bản hướng dẫn thực hiện hợp đồng trong xây dựng. Điều này có nghĩa là hình thức chia khóa trao tay đang được ứng dụng một cách hạn chế trong các dự án có nguồn vốn từ ngân sách nhà nước và làm cho chủ đầu tư khó có thể sử dụng được những lợi thế tối ưu của hình thức này trong quá trình tổ chức điều hành quản lý dự án.



Hình 10. Quy trình lựa chọn hình thức tổ chức Qida phổ biến trong các dự án quốc tế

4.3. Khả năng rút ngắn thời gian thực hiện dự án (fast-tracking) thông qua sự phối hợp giữa công tác thiết kế và xây dựng trong quá trình thực hiện dự án.

Đối với các nước tiên tiến, chỉ có hình thức truyền thống (DBB) là hình thức thực hiện các công việc trong dự án theo tuần tự, có nghĩa là giai đoạn đấu thầu lựa chọn nhà thầu và thi công chỉ thực hiện sau khi công việc thiết kế được hoàn thành. Điều này có thể làm tiến độ của dự án dài hơn so với việc tổ chức quản lý dự án bằng hình thức chia khóa trao tay (DB) hay hình thức quản lý xây dựng – chia sẻ rủi ro (CM).

Đối với hình thức DB và CM, chủ đầu tư có thể sử dụng quá trình chồng các giai đoạn như giai đoạn thiết kế và xây dựng một cách hợp lý để rút ngắn tiến độ của dự án thay vì phải thực hiện một cách tuần tự các công việc của dự án. Hơn thế nữa, với cách thực hiện như vậy sẽ dẫn đến sự tham gia sớm của các nhà thầu hay người quản lý xây dựng trong quá trình thiết kế. Điều này sẽ đem lại nhiều lợi thế cho quá trình thiết kế nhờ đó có thể tăng được tính khả thi của thiết kế, tránh được những trở ngại mà trong quá trình thiết kế nhà thiết kế có thể chưa nhận định được ngay.

Điều này hầu như vẫn chưa được thực hiện với các dự

án tại Việt Nam. Hầu hết các dự án tại Việt Nam vẫn được thực hiện theo kiểu truyền thống tức là các bước phải thực hiện một cách tuần tự từ bắt đầu đến khi kết thúc và đưa dự án vào khai thác. Cách thức này, do đó đã bỏ qua những lợi thế trong rút ngắn tiến độ cũng như những lợi ích khác do rút ngắn tiến độ đem lại; điều đó cũng khiến cho các hình thức tổ chức quản lý dự án tại Việt Nam thiếu linh hoạt và khó thích ứng với các yêu cầu đặc biệt của chủ đầu tư đối với dự án.

5. Kết luận

Qua nghiên cứu các hình thức tổ chức quản lý thực hiện dự án trong nước và quốc tế, có thể thấy rằng các hình thức tổ chức Qida quy định hiện hành ở Việt Nam vẫn chưa thực sự hòa hợp với các hình thức thực hiện dự án ở các nước tiên tiến trên thế giới. Về cơ bản, các hình thức Qida ở Việt Nam tập trung giải quyết vấn đề về Qida. Do đó, tại Việt Nam vẫn còn hạn chế về đề cập sâu hơn một số mặt quan trọng trong quá trình thực hiện dự án như quy định về mối quan hệ, trách nhiệm và nhiệm vụ giữa các bên khác nhau khi tham gia vào các dự án với tính chất và quy mô khác nhau.

Hơn nữa, bên cạnh những hình thức truyền thống nên khuyến khích ứng dụng và thực hiện các hình thức mới. Sự áp dụng các hình thức mới này sẽ góp phần nâng cao hiệu quả và hiệu lực trong Qida về mặt thời gian, chi phí và chất lượng. Điều này cũng mang đến những lợi thế tương đối cho chủ đầu tư khi có những yêu cầu đặc biệt đối với dự án. Các hình thức này sẽ mang nhiều yếu tố đổi mới phong phú và linh hoạt hơn trong lựa chọn hình thức tổ chức thực hiện dự án nhằm đạt được những mục tiêu đề ra cũng như tạo điều kiện cho các hình thức điều hành dự án tại Việt Nam hòa nhập được xu thế chung của thế giới và thúc đẩy việc thu hút đầu tư cho các dự án đa quốc gia tại Việt Nam.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Methods and Contracting Approaches Available for Implementation by the Texas Department of Transportation, FHWA/TX-0-2129-1, Texas Department of Transportation, Austin, TX.
- [2] Touran Ali, Gransberg B. D, Molenaar R.K, Ghavamifar K., Mason D.J, Fithian A.L. 2009; *A guide book for the Evaluation of Project delivery Method*, Transportation Research Board.
- [3] CMAA, 2012, *An owner's Guide to Project delivery method*, The construction management Association of America.
- [4] Tan Y.C. 2006, *A handbook for improving Real Estate Project Delivery in Malaysia: Analysis, Comparison and Selecting the best method*, Massachusetts Institute of Technology.
- [5] Thông tư 18/1995/TT-BXD-VKT về Hướng dẫn việc thực hiện các hình thức tổ chức quản lý dự án đầu tư và xây dựng.
- [6] Thông tư 01/2000/BXD về Hướng dẫn các hình thức quản lý thực hiện dự án đầu tư và xây dựng và đăng ký hoạt động xây dựng.
- [7] Thông tư 03/2009/TT-BXD về Quy định chi tiết một số nội dung của nghị định số 12/2009/NĐ-CP ngày 12/02/2009 của Chính phủ về Quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình.
- [8] The Design- Build Project Delivery Approach for Airports, <http://www.copybook.com/airport/missing-slug-random-name-no-5122/articles/the-designbuild-project-delivery-approach-for-airports>
- [9] Australian Constructors Association, 2001, *D& C Project: A Model Procurement Process*.