

# Giải pháp điều chỉnh hình thức quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình ngành than tại tỉnh Quảng Ninh

Solutions for adjusting the management form of coal industry construction investment projects in Quang Ninh province

> PGS.TS NGHIÊM VĂN KHANH<sup>1</sup>, NCS NGUYỄN THỊ HOÀI<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Trường Đại học Kiến trúc Hà Nội. Email: khanhvn@hau.edu.vn.

<sup>2</sup>Trường Cao đẳng Nghề xây dựng Ưông Bí, Quảng Ninh

## TÓM TẮT:

Ngành than là một ngành kinh tế đặc thù trong toàn bộ nền kinh tế quốc dân. Hiện nay, tập đoàn Than - Khoáng sản công nghiệp Việt Nam (TKV) là đơn vị sản xuất than trong nước lớn nhất của ngành than Việt Nam (*than sản xuất trong nước của TKV chiếm khoảng 85-90% tổng sản lượng than toàn ngành*) và là một trong hai đơn vị được Thủ tướng Chính phủ giao nhiệm vụ chịu trách nhiệm chính trong việc thực hiện Quy hoạch phát triển ngành than Việt Nam (*Quyết định số 403/QĐ-TTg ngày 14/3/2016*). Các dự án của ngành than đều do Tập đoàn kinh tế này làm chủ đầu tư và chịu trách nhiệm về quản lý vốn và quản lý nhà nước của mình. Trong bối cảnh ngành than đang dần chuyển đổi về các loại dự án, khai thác, chế biến than (từ hình thức lộ thiên sang hầm lò) cũng như các quy định, hướng dẫn mới trong Luật Xây dựng 2014 sửa đổi, Luật Bảo vệ Môi trường 2020... đã đặt ra những thách thức cho công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình ngành than của TKV cần phải điều chỉnh để phù hợp hơn với yêu cầu bảo vệ môi trường trong tương lai.

Bài báo trình bày những nội dung về kết quả nghiên cứu đề xuất giải pháp điều chỉnh hình thức quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình ngành than tại TKV từ loại hình thức Ban quản lý một công trình dự án sang hình thức ban quản lý dự án khu vực. Trên cơ sở đó, nghiên cứu cũng đề xuất về cơ cấu tổ chức bộ máy của các Ban quản lý dự án khu vực phù hợp với yêu cầu quản lý dự án theo Quy hoạch phát triển ngành than Việt Nam đến năm 2020 triển vọng đến năm 2030.

**Từ khóa:** Công trình ngành than (mỏ than, khai thác than, sàng tuyển chế biến than); hình thức quản lý dự án đầu tư xây dựng; ban quản lý dự án

## ABSTRACT:

The coal industry is a specific economic sector in the entire national economy. Currently, Vietnam Coal - Mineral Industries Group (TKV) is the largest unit of Vietnam's coal industry (*TKV's domestic coal production accounts for about 85-90% of the total coal output of the whole industry*). TKV is one of two units assigned by the Prime Minister to take the main responsibility for the implementation of the Vietnam coal industry development plan (*Decision No. 403/QĐ-TTg dated March 14, 2016*). Projects in the coal industry are invested by this economic group. TKV is responsible for its capital management and state management. In the context that the coal industry is gradually transforming in terms of coal mining and processing projects (*from open-pit coal mining to underground coal mining*), as well as the new regulations and guidelines in the amendments Construction Law 2014, the Law on Environmental Protection 2020... Its have posed challenges for TKV's coal construction investment project management that need to be adjusted to better suit the requirements of environmental protection in the future. The article presents the contents of the research results and proposes solutions to adjust: the form of project management for construction investment projects in the coal industry at TKV. That is from "the management board of a project" to "the management board of a regional project". On that basis, the study also proposes the organizational structure of the "the management board of a regional project" in accordance with the project management requirements according to the Vietnam coal industry development plan to 2020, prospects to 2030.

**Keywords:** Coal industry works (coal mines, coal mining, coal screening and processing); Forms of construction investment project management; Project management boards

## 1. GIỚI THIỆU VỀ VẤN ĐỀ NGHIÊN CỨU

### 1.1. Thực trạng công tác quản lý dự án tại tập đoàn công nghiệp Than khoáng sản Việt Nam

Các hình thức quản lý dự án (QLDA) rất quan trọng trong các lĩnh vực đầu tư xây dựng (ĐT XD) công trình. Nắm được thông tin về các hình thức đầu tư sẽ góp phần mang đến những cơ hội để thực hiện tốt những dự án được đầu tư. Tùy vào quy mô, tính chất của mỗi dự án cũng như khả năng của mình mà mỗi chủ đầu tư có thể chọn ra một hình thức để thực hiện QLDA sao cho hiệu quả.

Hiện nay, tập đoàn TKV áp dụng QLDA bằng các hình thức khác nhau và phân cấp bộ máy tổ chức QLDA được mô tả trên sơ đồ hình 1.

Công tác QLDA ĐT XD công trình được thực hiện như sau: TKV thực hiện quản lý các dự án thông qua 9 ban chuyên môn của Tập đoàn. Các ban chuyên môn thực hiện công tác thẩm định, phê duyệt dự án, kế hoạch đấu thầu, thiết kế bản vẽ thi công, kết quả lựa chọn nhà thầu, quyết toán công trình. Trong đó, nhiệm vụ liên quan trực tiếp đến QLDA ĐT XD là ban đầu tư và các ban QLDA:

- Ban đầu tư: thực hiện công tác phê duyệt dự án, chủ trì lấy ý kiến của các ban chuyên môn liên quan đến dự án; xây dựng kế hoạch đấu thầu dự án và thực hiện công tác phê duyệt kế hoạch đấu thầu; Chủ trì phối hợp với các ban chuyên môn tổ chức thẩm định thiết kế bản vẽ thi công và dự toán công trình.

- Các Ban QLDA: thực hiện tổ chức thẩm định cấp cơ sở thiết kế bản vẽ thi công, dự toán; triển khai công tác lựa chọn nhà thầu theo quy định; tiến hành thương thảo với nhà thầu; chủ trì công tác tổ chức triển khai thực hiện giám sát quá trình thi công đảm bảo đúng quy định của pháp luật; báo cáo công tác đấu tư về tập đoàn hàng quý làm cơ sở để tập đoàn theo dõi dự án;

Qua đánh giá cho thấy: Bộ máy QLDA của Tập đoàn hiện đang khá cồng kềnh, ngoài ban QLDA cấp Tập đoàn còn thành lập các ban QLDA cơ sở cho các dự án riêng biệt với đầy đủ các phòng ban chuyên môn và việc quản lý trình duyệt dự án đều phải thông qua 2 cấp. TKV hiện đang áp dụng tới 3 loại hình thức QLDA ĐT XD, đó là các hình thức sau:

- Ban QLDA ĐT XD chuyên ngành: đó là ban QLDA chuyên ngành

mỏ than TKV

- Ban QLDA ĐT XD khu vực: Ban quản lý các dự án than Đồng bằng sông Hồng Vinacomin

- Ban QLDA ĐT XD một dự án: gồm 02 ban QLDA là Ban QLDA Khe Chàm Vinacomin và Ban QLDA nhà điều hành Vinacomin

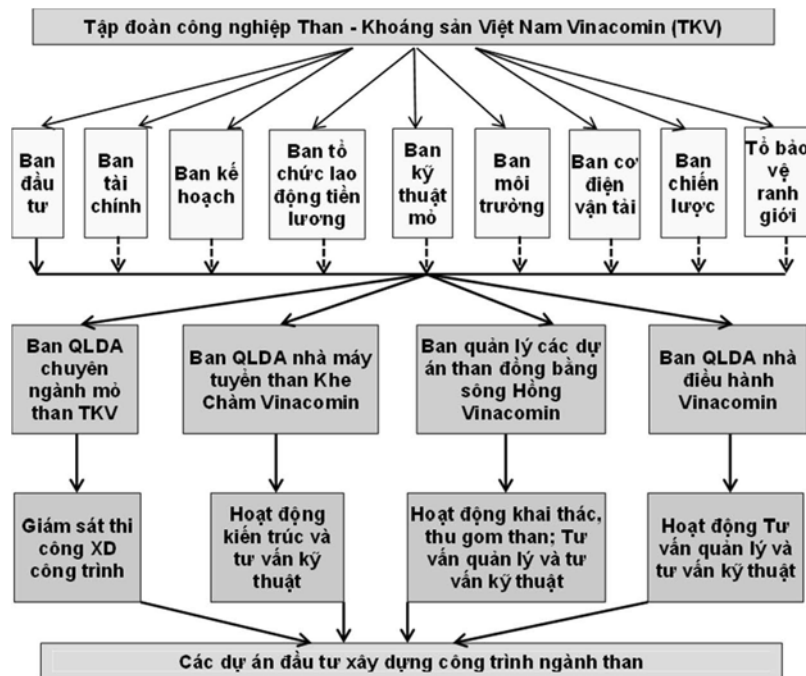
→ Với 03 hình thức QLDA ĐT XD nêu trên, hiện tại Ban quản lý các dự án than Đồng bằng sông Hồng Vinacomin đã giải thể do các mỏ than thuộc khu vực này chưa thể khai thác hiệu quả với công nghệ hiện nay. Còn lại 02 hình thức QLDA là Ban QLDA ĐT XD chuyên ngành và Ban QLDA ĐT XD một dự án. Tuy nhiên 2 hình thức QLDA này đang chưa thực sự phù hợp bởi lý do là: hiện nay, với số lượng các dự án ĐT XD công trình ngành than thuộc TKV đang quản lý lên đến 40 dự án khai thác tại các mỏ than và 50 dự án chế biến, sàng tuyển than. Theo hình thức QLDA như mô tả tại hình 1 thì hiện tại TKV chỉ có 02 Ban QLDA thực hiện quản lý một dự án tương ứng là: Ban QLDA Khe Chàm Vinacomin và Ban QLDA nhà điều hành Vinacomin; Ngoài ra, TKV còn có 01 ban QLDA cấp cơ sở là ban QLDA chuyên ngành mỏ nhưng chỉ có lĩnh vực hoạt động là thực hiện quản lý công tác giám sát thi công. Các dự án còn lại do Ban QLDA cấp tập đoàn thực hiện quản lý trực tiếp. Như vậy, với hình thức quản lý như hiện nay thì ban QLDA tập đoàn sẽ phải cùng lúc thực hiện quản lý nhiều dự án thuộc nhiều loại hình khai thác, sàng tuyển chế biến khác nhau, phân bố ở những khu vực địa bàn cũng khác nhau sẽ gặp khó khăn để giám sát, đánh giá, theo dõi sát sao. Bên cạnh đó, theo Luật Xây dựng 2014 mới quy định thì mô hình các ban QLDA dạng 1 dự án như tập đoàn đang áp dụng là không phù hợp [2].

### 1.2. Phương pháp nghiên cứu

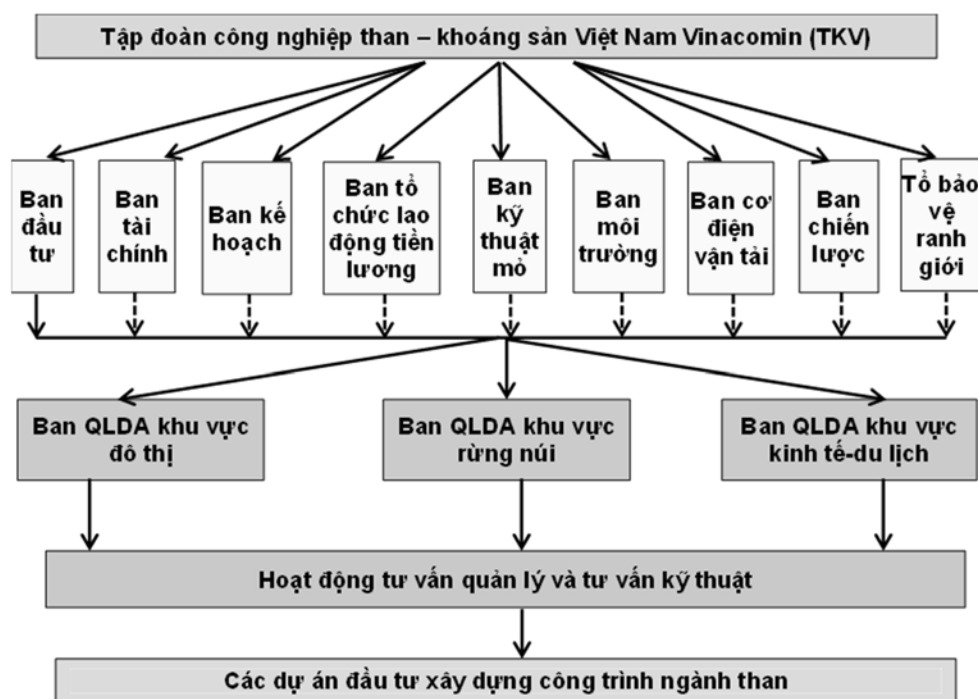
Nhóm nghiên cứu đã sử dụng các phương pháp nghiên cứu sau:

- Phương pháp điều tra, khảo sát: thực hiện thu thập tài liệu, khảo sát thực tế tại các khu vực khai thác than của tỉnh Quảng Ninh, tới các cơ quan quản lý liên quan đến công tác quản lý ngành than của tỉnh, xác nhận thông tin, số liệu, phương pháp tổ chức quản lý, những vấn đề còn tồn tại trong công tác quản lý.

- Phương pháp tổng hợp, phân tích tài liệu và số liệu: Tổng hợp các cơ sở pháp lý liên quan; Dựa trên các kết quả nghiên cứu đã thực hiện trước, sử dụng phương pháp phân tích để nhận diện các xu



Hình 1. Sơ đồ thực trạng tổ chức QLDA ĐT XD công trình ngành than của Tập đoàn công nghiệp than khoáng sản Việt Nam - TKV [3]



Hình 2. Đề xuất mô hình phân cấp và hình thức QLDA ĐTXD công trình ngành than tại TKV

hướng cơ bản có trong lý luận và thực tiễn, đưa ra những nhận định, phân tích làm nền tảng cho các đề xuất phù hợp với đặc thù QLDA ĐTXD công trình ngành than của tỉnh Quảng Ninh;

- Phương pháp chuyên gia: thông qua việc xin ý kiến bằng phiếu nhận xét, phỏng vấn trực tiếp các chuyên gia, cán bộ quản lý nhiều kinh nghiệm tại các cơ quan quản lý nhà nước trong lĩnh vực QLDA ĐTXD công trình nhằm giúp cho việc nghiên cứu đi đúng hướng, đáp ứng các mục tiêu nghiên cứu;

**1.3. Cơ sở khoa học nghiên cứu giải pháp điều chỉnh hình thức QLDA ĐTXD công trình ngành than tỉnh Quảng Ninh**

Để lựa chọn được hình thức QLDA ĐTXD công trình cho ngành than của tỉnh Quảng Ninh, nhóm tác giả đã căn cứ theo các hướng dẫn tại Nghị định 15/2021/NĐ-CP, ngày 03/03/2021 quy định chi tiết một số nội dung về QLDA ĐTXD [5] và căn cứ vào những nhân tố cơ bản của dự án ĐTXD ngành than như:

- Quy mô dự án.
- Thời gian thực hiện của dự án.
- Công nghệ khai thác/sàng tuyển chế biến than sử dụng trong dự án.
- Độ bất định và rủi ro của dự án.
- Địa điểm thực hiện dự án.
- Nguồn lực và chi phí cho dự án.
- Số lượng dự án thực thi trong cùng thời kỳ và tầm quan trọng của các dự án.

- Phân tích bốn tham số rất quan trọng khác là: (i) phương thức thống nhất các nỗ lực, (ii) cơ cấu quyền lực, (iii) mức độ ảnh hưởng và (iv) hệ thống thông tin để xem xét lựa chọn một hình thức tổ chức QLDA thích hợp.

Đồng thời dựa trên việc xem xét, đánh giá về mô hình tổ chức và hình thức QLDA ĐTXD công trình hiện TKV đang áp dụng để nghiên cứu và đưa ra các đề xuất việc điều chỉnh hình thức quản lý các dự án đầu tư XDCT ngành than tại Tập đoàn công nghiệp than - khoáng sản TKV tỉnh Quảng Ninh như sau:

**2. ĐỀ XUẤT ĐIỀU CHỈNH HÌNH THỨC QUẢN LÝ CÁC DỰ ÁN ĐẦU TƯ XDCT NGÀNH THAN TẠI TẬP ĐOÀN CÔNG NGHIỆP THAN - KHOÁNG SẢN TKV TỈNH QUẢNG NINH**

Về mô hình tổ chức QLDA ĐTXD công trình ngành than của TKV: giữ nguyên 2 cấp gồm:

- Cấp Tập đoàn: gồm 08 ban chuyên môn và 01 tổ bảo vệ ranh giới. Giữ nguyên chức năng, nhiệm vụ của các Ban không thay đổi so với trước.

- Cấp cơ sở: các Ban QLDA theo khu vực gọi là ban QLDA cấp cơ sở. Ban QLDA cấp cơ sở gồm 3 ban chia theo 3 khu vực tương ứng trong quy hoạch phân khu. Cụ thể gồm:

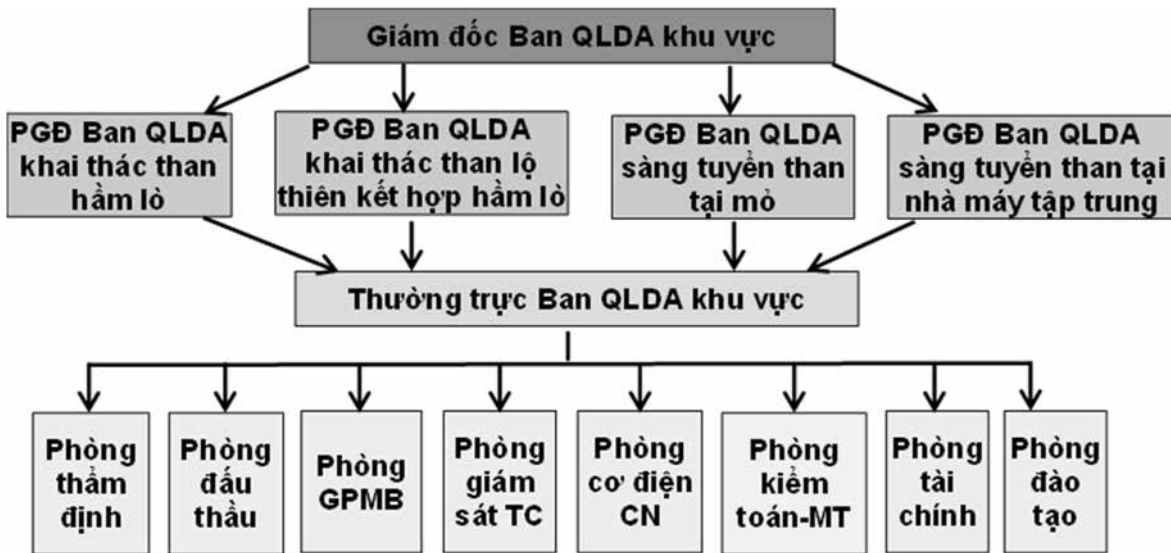
+ Khu vực 1 - các dự án thăm dò, khai thác, chế biến than gắn với các đô thị, gồm các các dự án nằm trong khu dân cư thuộc thành phố Uông Bí, Hạ Long, Cẩm Phả.

+ Khu vực 2 - các dự án thăm dò, khai thác, chế biến than gắn với các khu kinh tế - du lịch: gồm các dự án có khu vực thuộc cảng biển, du lịch như Bến Cầm (Mạo Khê), Điện Công (Uông Bí), Hạ Long, Cửa Ông (Cẩm Phả) v.v...

+ Khu vực 3 - các dự án thăm dò, khai thác, chế biến than gắn với các khu vực rừng núi): gồm các dự án thuộc những khu vực xung quanh chủ yếu là rừng núi như Vàng Danh, Khe Chàm, Khe Tam,...

Khi đó, ban QLDA chuyên ngành mỏ than TKV với lĩnh vực hoạt động chỉ có chuyên môn giám sát thi công xây dựng công trình là quá hẹp và chỉ đảm nhận được 1 nội dung, nhiệm vụ trong công tác QLDA ĐTXD công trình nên sẽ được cơ cấu lại, kết hợp với các Ban QLDA cấp cơ sở mới thành lập để đồng bộ hóa chức năng, nhiệm vụ của mỗi ban. Các Ban QLDA nhà máy tuyển than Khe Chàm Vinacomin; Ban QLDA nhà điều hành Vinacomin; Ban quản lý các dự án than Đồng bằng sông Hồng Vinacomin hiện đều chuẩn bị giải thể khi kết thúc dự án. Các phòng, tổ trực thuộc các ban QLDA cấp cơ sở cũng sẽ được sắp xếp lại nhân lực để đảm bảo thực hiện đầy đủ các nhiệm vụ theo quy định đối với hình thức quản lý dự án là ban QLDA khu vực.

Như vậy, theo phương án đề xuất ở trên thì hình thức quản lý dự



**Hình 3.** Đề xuất cơ cấu tổ chức bộ máy của Ban QLDA khu vực của TKV

(Chú thích 1 số từ viết tắt: PGĐ - phó giám đốc; GPMB - Giải phóng mặt bằng; CN - công nghệ; MT - Môi trường)

án của tập đoàn TKV sẽ được điều chỉnh từ hình thức Ban QLDA ĐTXD một dự án sang hình thức Ban QLDA ĐTXD khu vực. Mô hình phân cấp và hình thức QLDA ĐTXD công trình ngành than cho TKV được mô tả như trên hình 2.

### 3. ĐỀ XUẤT CƠ CẤU TỔ CHỨC CỦA CÁC BAN QUẢN LÝ DỰ ÁN KHU VỰC TẠI TẬP ĐOÀN CÔNG NGHIỆP THAN - KHOÁNG SẢN TKV TỈNH QUẢNG NINH

Về cơ cấu tổ chức bộ máy của các Ban Quản lý dự án khu vực được đề xuất với cả 3 khu vực đều tương tự nhau với cấu trúc như trên hình 3.

Chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận trong Ban QLDA khu vực như sau:

- Giám đốc Ban QLDA khu vực: lãnh đạo và quản lý toàn diện các công tác của Ban; thực hiện quyền và nghĩa vụ của người đại diện theo pháp luật của TKV, điều hành mọi hoạt động của ban. Trực tiếp chỉ đạo và quản lý các công việc:

+ Chiến lược phát triển, quản lý nguồn tài chính - nhân lực và các nguồn lực khác của Ban.

+ Công tác kế hoạch, tổ chức cán bộ, công tác đối ngoại, công tác cải cách hành chính.

+ Chủ trì các cuộc họp giao ban, hội nghị sơ kết, tổng kết và các hội nghị chuyên đề của Ban.

+ Quản lý và chỉ đạo công tác lao động, tiền lương, tiền thưởng của Ban.

- Các PGĐ Ban QLDA: gồm 4 PGĐ phụ trách chính việc quản lý các dự án ĐTXD công trình ngành than thuộc 4 lĩnh vực phân loại tương ứng như sau: các dự án khai thác than hầm lò (các dự án thuộc loại đầu tư xây dựng mới); các dự án khai thác than lộ thiên kết hợp hầm lò (các dự án thuộc loại mở rộng, nâng công suất và bắt buộc phải chuyển đổi dần từ loại hình khai thác than lộ thiên sang hầm lò theo quy hoạch); các dự án sàng tuyển than tại mỏ; các dự án sàng tuyển tại nhà máy tập trung. Các PGĐ chịu trách nhiệm trước giám đốc Ban về mọi hoạt động được Giám đốc ban phân công; phụ trách chỉ đạo trực tiếp và quản lý các công việc liên quan đến loại hình dự án thuộc khu vực của mình được giao, cụ thể như sau:

+ Quản lý và chỉ đạo các công tác liên quan đến tư vấn, thẩm định, đấu thầu;

+ Quản lý và chỉ đạo các công tác đền bù và GPMB, các thủ tục xin cấp phép chứng nhận đầu tư, giấy phép xây dựng, thuê đất, quy hoạch;

+ Quản lý và chỉ đạo các công tác giám sát thi công xây dựng công trình, nghiệm thu, thanh quyết toán công trình;

+ Quản lý và chỉ đạo các công tác quản lý hồ sơ các gói thầu và toàn bộ dự án; Sắp xếp và lưu trữ hồ sơ hoàn thành dự án theo quy định.

+ Quản lý và chỉ đạo các vấn đề về công nghệ, cơ điện, cơ khí theo định mức kỹ thuật của Ban;

+ Quản lý và chỉ đạo về kiểm toán các chỉ tiêu về công nghệ, môi trường, kiểm nhập vật tư, thiết bị, máy móc, công cụ, ký quỹ môi trường...

+ Quản lý và chỉ đạo công tác an toàn bảo hộ lao động và vệ sinh môi trường trong quá trình thi công các gói thầu.

+ Quản lý và chỉ đạo công tác đào tạo, hướng dẫn vận hành các thiết bị, máy móc của các dự án thuộc ban;

+ Thực hiện các nhiệm vụ khác do Giám đốc giao.

- Thường trực ban QLDA khu vực: trực tiếp thường trực thực hiện các công việc liên quan đến công tác tư vấn, thẩm định, đấu thầu. Cụ thể:

+ Kế hoạch đấu thầu, công tác đấu thầu và triển khai thực hiện các gói thầu của các dự án;

+ Kế hoạch chi phí QLDA;

+ Công tác thẩm định phê duyệt thiết kế bản vẽ thi công, dự toán, chỉ dẫn kỹ thuật;

+ Công tác thanh tra, kiểm tra, kiểm toán các gói thầu và toàn bộ mỗi dự án;

+ Các thủ tục liên quan đến xin cấp giấy chứng nhận đầu tư, giấy phép xây dựng;

+ Phối hợp với ban giám đốc và các phòng thuộc ban QLDA khu vực để thực hiện các nội dung trong công tác đền bù, GPMB, hồ sơ thuê đất, công tác giám sát thi công, thanh toán giai đoạn, quyết toán công trình hoàn thành;

+ Tổng hợp báo cáo ban Giám đốc tiến độ thực hiện mỗi dự án;



+ Thực hiện các nhiệm vụ khác do giám đốc ban giao.  
 - Các phòng chức năng của Ban QLDA khu vực: gồm 8 phòng chức năng thực hiện các nhiệm vụ, quyền hạn theo quy định của pháp luật, điều lệ, quy chế quản lý của Tập Đoàn và Ban QLDA khu vực. Cụ thể:

+ Phòng thẩm định: thực hiện công tác thẩm định thiết kế, dự toán

✓ Chức năng: tham mưu giúp việc cho các phó giám đốc ban QLDA khu vực trong công tác xem xét, đối chiếu, phát hiện sai sót, thiếu hợp lý trong thiết kế dự án và yêu cầu các bên liên quan làm rõ.

✓ Nhiệm vụ:

(i) Xem xét sự phù hợp về thành phần, quy cách của hồ sơ thiết kế so với quy định của hợp đồng xây dựng và quy định của pháp luật (Gồm: thuyết minh, chỉ dẫn kỹ thuật, các bản vẽ thiết kế, các tài liệu khảo sát xây dựng, quy trình bảo trì công trình và các hồ sơ khác theo quy định của pháp luật có liên quan;

(ii) Kiểm tra tính toán lại thiết kế kết cấu; các khối lượng công việc do tư vấn lập trong hồ sơ thiết kế; các đơn giá, định mức dự toán áp dụng để phát hiện các sai sót nếu có của tư vấn;

(iii) Đóng dấu thẩm định thiết kế bản vẽ thi công, dự toán trước khi ban hành;

(iv) Thực hiện các nhiệm vụ khác do Ban giám đốc giao.

+ Phòng đấu thầu:

✓ Chức năng: tham mưu giúp việc cho các phó Giám đốc ban QLDA khu vực trong công tác đấu thầu các gói thầu thuộc mỗi dự án theo đúng quy định của Nhà nước và Tập đoàn.

✓ Nhiệm vụ:

(i) Xây dựng kế hoạch triển khai thực hiện các gói thầu trong mỗi dự án.

(ii) Thực hiện đấu thầu các các gói thầu trong dự án đúng trình tự theo quy định hiện hành; Thành lập tổ chuyên gia đấu thầu theo tính chất các gói thầu; Tham gia thương thảo, hoàn thiện hợp đồng trong thực hiện các gói thầu thuộc kế hoạch đấu thầu dự án.

(iii) Báo cáo công tác về đấu tư và xây dựng dự án theo quy định của Nhà nước và của Tập đoàn.

(iv) Chuẩn bị hồ sơ trình tập đoàn phê duyệt nếu phải điều chỉnh kế hoạch đấu thầu, tổng mức đầu tư.

(v) Thực hiện các nhiệm vụ khác do Ban giám đốc giao.

+ Phòng giải phóng mặt bằng: thực hiện công tác xin thuê đất, đền bù GPMB

✓ Chức năng: tham mưu giúp việc cho các phó Giám đốc ban QLDA khu vực trong công tác quản lý ranh giới mặt bằng, chuẩn bị mặt bằng, hồ sơ, thủ tục pháp lý phục vụ thi công dự án.

✓ Nhiệm vụ:

(i) Phối hợp với các Trung tâm phát triển quy đất và chính quyền địa phương trong công tác đền bù GPMB;

(ii) Thực hiện các thủ tục xin cấp giấy chứng nhận đầu tư, giấy phép xây dựng dự án, xin thuê đất; quy hoạch, đền bù GPMB;

(iii) Thực hiện các nhiệm vụ khác do Ban giám đốc giao.

+ Phòng giám sát thi công:

✓ Chức năng: tham mưu giúp việc cho các phó Giám đốc ban QLDA khu vực trong công tác QLDA ĐTXD công trình theo quy định hiện hành của Nhà nước và của Tập đoàn.

✓ Nhiệm vụ:

(i) Phối hợp cùng tư vấn giám sát (nếu có) thực hiện việc giám sát thi công xây dựng công trình về chất lượng, tiến độ, khối lượng, an toàn lao động, môi trường và kiểm tra xác nhận hồ sơ hoàn công công trình;

(ii) Kiểm tra, thẩm định phê duyệt biện pháp thi công, vệ sinh

môi trường, an toàn bảo hộ lao động, phòng chống cháy nổ của các gói thầu trong mỗi dự án; Thực hiện công tác quản lý mặt bằng, ranh giới, cao độ của mỗi dự án;

(iii) Định kỳ báo cáo Ban giám đốc tiến độ thi công thực tế tại công trình; đề xuất các hiện pháp để khắc phục trong trường hợp chất lượng thi công không đạt yêu cầu theo thiết kế, chậm tiến độ,...; Cập nhật những thay đổi trong quá trình thi công xây dựng so với thiết kế được duyệt; phê duyệt điều chỉnh thiết kế bản vẽ thi công, dự toán; hoàn thành các hồ sơ thanh toán giai đoạn, quyết toán công trình;

(iv) Quản lý hồ sơ các gói thầu và toàn bộ mỗi dự án, sắp xếp và lưu trữ hồ sơ hoàn thành mỗi dự án theo quy định;

(v) Kết thúc thi công xây dựng đưa công trình dự án vào khai thác sử dụng;

(vi) Thực hiện các nhiệm vụ khác do Ban giám đốc giao.

+ Phòng cơ điện - công nghệ:

✓ Chức năng: tham mưu giúp việc cho các phó Giám đốc ban QLDA khu vực trong công tác quản lý vật tư, thiết bị của mỗi dự án theo quy định hiện hành của Nhà nước.

✓ Nhiệm vụ:

(i) Phối hợp cùng tư vấn giám sát (nếu có) thực hiện giám sát lắp đặt thiết bị đảm bảo yêu cầu kỹ thuật, chất lượng; kiểm tra xác nhận hồ sơ hoàn công lắp đặt thiết bị trong mỗi dự án; Phối hợp với các ban chuyên môn của Tập đoàn nghiệm thu vật tư, thiết bị tại hiện trường theo hợp đồng.

(ii) Kiểm tra công tác quản lý, khai thác có hiệu quả các phương tiện kỹ thuật, thiết bị vận tải, thông tin liên lạc,... của Ban (nếu có);

(iii) Quản lý lưu giữ hồ sơ của các thiết bị, máy móc trong mỗi dự án; Thống kê và báo cáo các sự cố thiết bị theo quy định;

(iv) Thực hiện các nhiệm vụ khác do Ban giám đốc giao.

+ Phòng kiểm toán - môi trường

✓ Chức năng: tham mưu giúp việc cho các phó Giám đốc ban QLDA khu vực trong công tác kiểm toán, giám sát môi trường của mỗi dự án theo quy định hiện hành của Nhà nước.

✓ Nhiệm vụ:

(i) Cùng các phòng ban chức năng và nhà thầu làm việc với cơ quan kiểm toán về kiểm toán quyết toán công trình, dự án để trình cấp có thẩm quyền phê duyệt báo cáo quyết toán;

(ii) Thực hiện đo đạc, phân tích hoặc thuê tư vấn đo đạc và giám sát chất lượng môi trường trong quá trình thi công xây dựng công trình, chất lượng các công trình xử lý môi trường khi nghiệm thu, bàn giao công trình...

(iii) Phối hợp với ban chuyên môn môi trường của tập đoàn để thực hiện việc xem xét lập các phương án giảm thiểu ô nhiễm môi trường; mức tiền ký quỹ môi trường của mỗi dự án phù hợp theo từng khu vực thực hiện dự án;

(iv) Thực hiện các nhiệm vụ khác do Ban giám đốc giao

+ Phòng tài chính:

✓ Chức năng: tham mưu giúp việc cho giám đốc ban QLDA khu vực trong công tác tiền lương và thực hiện chế độ chính sách với người lao động.

✓ Nhiệm vụ:

(i) Lập dự toán thu, chi từ hoạt động QLDA cho mỗi dự án theo đúng quy định hiện hành của Nhà nước và tập đoàn để trình cho đầu tư (TKV) thẩm định, phê duyệt;

(ii) Xây dựng đơn giá tiền lương, định mức lao động, quy chế trả lương, thưởng cho các thành viên trong Ban theo quy định của Nhà nước và của Tập đoàn;

(iii) Xây dựng kế hoạch tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho các thành viên trong Ban;

(iv) Kiểm tra việc tuân thủ các chế độ chính sách của Ban; kiểm tra các chứng từ, hóa đơn thanh quyết toán tài chính trong công tác QLDA đầu tư;

(v) Thực hiện các nhiệm vụ khác do Ban giám đốc giao.

+ Phòng đào tạo

✓ Chức năng: tham mưu giúp việc cho các phó giám đốc ban QLDA khu vực trong công tác đào tạo hướng dẫn vận hành thiết bị của mỗi dự án.

✓ Nhiệm vụ:

(i) Lập quy trình, quy phạm về đào tạo hướng dẫn vận hành thiết bị của mỗi dự án theo quy định hiện hành của Nhà nước và tập đoàn.

(ii) Thực hiện đào tạo lại hoặc liên hệ với các đơn vị có chức năng đào tạo để đào tạo lao động phục vụ dây chuyền sản xuất của dự án.

(iii) Thực hiện các nhiệm vụ khác do Ban giám đốc giao.

#### 4. ĐÁNH GIÁ VỀ ĐỀ XUẤT ĐIỀU CHỈNH HÌNH THỨC QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐTXD CÔNG TRÌNH NGÀNH THAN

Việc đưa ra hình thức QLDA phù hợp với quy mô, vị trí, loại hình công nghệ của từng dự án/nhóm dự án sẽ giúp cho việc nâng cao hiệu quả quản lý, nâng cao vai trò trách nhiệm của chủ đầu tư cũng như đòi hỏi người quản lý phải có năng lực chuyên môn phù hợp, có trách nhiệm và chủ động thực hiện các nội dung của dự án theo đúng quy định pháp lý hiện hành.

Đối với hình thức thành lập “Ban QLDA ĐTXD 1 dự án” khi đó ban QLDA không chỉ là đại diện toàn quyền của chủ đầu tư mà còn là “chủ” của dự án. Hình thức này cho phép tổ chức đầu thầu, lựa chọn nhà tổng thầu để thực hiện toàn bộ dự án. Mọi trách nhiệm thực hiện dự án được giao cho ban QLDA và họ phải chịu trách nhiệm trước pháp luật đối với việc thực hiện dự án. Tuy nhiên, với lĩnh vực hoạt động của mỗi “Ban QLDA ĐTXD 1 dự án” mà hiện đang áp dụng tại TKV (*Ban QLDA nhà máy tuyển than Khe Chàm Vinacomin; Ban QLDA nhà điều hành Vinacomin*) là chỉ có chuyên môn về quản lý và tư vấn dự án thì việc thực hiện dự án ở giai đoạn thực hiện đầu tư, giám sát thi công xây dựng Ban QLDA phải thuê thầu phụ hoặc tập đoàn lại giao cho ban QLDA chuyên ngành mỏ than TKV thực hiện. Điều đó có nghĩa là một dự án có tới 2 ban QLDA cùng tham gia quản lý, trong khi các dự án khác thì TKV vẫn phải tự quản lý thông qua ban đầu tư và các ban chuyên môn (Điều 62. Luật Xây dựng 2014 - *Hình thức quản lý dự án là chủ đầu tư sử dụng bộ môn chuyên môn trực thuộc*).

Bên cạnh đó, nếu theo quy hoạch 403 [4] và chỉ tính trong giai đoạn 2021 - 2030, TKV sẽ có 31 dự án cải tạo, mở rộng tại 24 mỏ khai thác than đang hoạt động và 07 dự án tại 7 mỏ khai thác mới; 01 dự án cải tạo mở rộng nhà máy sàng tuyển than. Khi đó tổng cộng sẽ là 39 dự án và cần thành lập tới 39 ban QLDA ĐTXD theo hình thức quản lý 1 dự án. Nếu chỉ tính các dự án đầu tư nhóm 1 với công suất từ 2.000.10<sup>3</sup> Tấn/năm trở lên (*theo Điều 28, Luật BVMT 2020*) thì cũng có 9 dự án quy mô công suất lớn và cần có 9 Ban QLDA ĐTXD quản lý 1 dự án. Còn lại 30 dự án phải thực hiện quản lý theo hình thức chủ đầu tư sử dụng bộ môn chuyên môn trực thuộc. Điều này là không phù hợp vì số lượng ban QLDA quá nhiều, công việc quản lý dự án của các ban chuyên môn cũng bị phân bổ thiếu khoa học và chắc chắn sẽ dẫn đến tình trạng chậm tiến độ thực hiện dự án, nhiều vấn đề, trong đó đặc biệt là các vấn đề về môi trường, có thể bị bỏ ngỏ hoặc giải quyết không đảm bảo yêu cầu, quy định....

Để giải quyết tình trạng này trong tương lai, việc điều chỉnh lại hình thức quản lý dự án sang các “Ban QLDA ĐTXD khu vực” không chỉ tuân theo đúng các quy định của pháp luật hiện hành

(Điều 63 Luật Xây dựng 2014: *Ban QLDA ĐTXD chuyên ngành, Ban QLDA ĐTXD khu vực được áp dụng đối với dự án sử dụng vốn đầu tư công khi người quyết định đầu tư giao quản lý thực hiện đồng thời hoặc liên tục các dự án thuộc cùng chuyên ngành hoặc trên cùng một địa bàn [2]*) mà còn giúp cho TKV có thể thành lập các ban QLDA ĐTXD công trình tồn tại xuyên suốt trong quá trình hoạt động của Tập đoàn, hỗ trợ cho TKV quản lý các dự án phân theo từng khu vực đặc thù một cách hiệu quả nhất.

Đối với việc đề xuất về cơ cấu tổ chức của các “Ban QLDA ĐTXD khu vực” được xây dựng có cơ cấu rõ ràng, phân định đầy đủ các chức năng, nhiệm vụ từ giám đốc ban đến các phòng chức năng. So với cơ cấu của các Ban QLDA ĐTXD một dự án đã và đang tồn tại trước đây thì Ban QLDA ĐTXD khu vực có thêm 02 phó Giám đốc và 02 phòng là phòng kiểm toán - môi trường và phòng giám sát thi công. Như vậy, việc hoàn thiện về cơ cấu tổ chức trong các Ban QLDA ĐTXD khu vực sẽ góp phần đảm bảo được việc quản lý các dự án tại TKV trong tương lai được ổn định, thực hiện giải quyết các nội dung trong quá trình ĐTXD với trách nhiệm xuyên suốt, liên tục, đồng bộ đầy đủ các mảng chuyên môn quản lý đặc thù với các loại dự án khác nhau của ngành than. Đây là một bước tiến mới, khẳng định được vị thế của TKV trong hoạt động khai thác khoáng sản phù hợp với sự phát triển của ngành than.

Tuy nhiên, do các dự án ngành than với đặc điểm bao gồm nhiều loại dự án từ khai thác, sàng tuyển, chế biến đến vận chuyển, tiêu thụ than với các loại hình công nghệ cũng như phương thức bố trí vị trí công trình rất khác nhau. Vì vậy, trong giải pháp về cơ cấu tổ chức của Ban QLDA ĐTXD khu vực đã đề xuất đòi hỏi số lượng phó Giám đốc lên tới 4 người là hơi cồng kềnh. Điều này có thể xem xét khắc phục trong thực tế để phù hợp với cách tổ chức quản lý của Ban.

#### 5. KẾT LUẬN

Từ việc nghiên cứu vấn đề thực tiễn đặt ra liên quan đến những tồn tại, bất cập trong công tác quản lý các dự án ĐTXD công trình của ngành than tại TKV Quảng Ninh, trên cơ sở xem xét các cơ sở pháp lý hiện hành, nhóm nghiên cứu đã đề xuất điều chỉnh hình thức quản lý dự án ĐTXD công trình ngành than của tỉnh phù hợp với quy mô, công nghệ của các dự án theo quy định mới của Luật Xây dựng 2014 sửa đổi [2], Nghị định 15/2021/NĐ-CP [5], Luật Bảo vệ Môi trường 2020 [1] và phù hợp với đặc thù cơ cấu tổ chức của TKV cũng như đặc điểm của các loại hình dự án của ngành than Quảng Ninh. Nhóm nghiên cứu hy vọng các đề xuất này sẽ sớm được triển khai áp dụng tại TKV để góp phần phát triển Tập đoàn ngày càng ổn định, vững mạnh.

#### TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2020), *Luật Bảo vệ môi trường số 72/2020/QH14 ngày 17/11/2020*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
2. Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2020), *Luật Xây dựng số 50/2014/QH13 ngày 18/06/2014 của Quốc hội khóa XIII; Luật Xây dựng số 50/2014/QH13 đã được sửa đổi, bổ sung một số điều theo Luật số 03/2016/QH14, Luật số 35/2018/QH14, Luật số 40/2019/QH14 và Luật số 62/2020/QH14 ngày 17/6/2020*.
3. Tập đoàn Than - Khoáng sản Việt Nam (2017), “Tập đoàn Than - Khoáng sản Việt Nam - hướng tới mục tiêu sản xuất xanh”, *nanluongvietnamonline*, [truy cập ngày 09/02/2017].
4. Thủ tướng Chính phủ, *Quyết định số 403/QĐ-TTg ngày 14/3/2016 về việc điều chỉnh quy hoạch phát triển ngành than Việt nam đến năm 2020, có xét triển vọng đến năm 2030*;
5. Thủ tướng Chính phủ, *Nghị định 15/2021/NĐ-CP, ngày 03/03/2021 quy định chi tiết một số nội dung về QLDA ĐTXD*.