

**BỘ CÔNG THƯƠNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC ĐIỆN LỰC**



NGUYỄN TIỀN NGỌC

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC
QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG TẠI
TỔNG CÔNG TY ĐIỆN LỰC TP HÀ NỘI**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

HÀ NỘI, 2024

**BỘ CÔNG THƯƠNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC ĐIỆN LỰC**

NGUYỄN TIẾN NGỌC

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC
QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG TẠI
TỔNG CÔNG TY ĐIỆN LỰC TP HÀ NỘI**

Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh

Mã số : 8340101

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Người hướng dẫn khoa học: TS. Nguyễn Ngọc Thía



HÀ NỘI, 2024

MỤC LỤC	
DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT.....	6
DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU	7
LỜI CAM ĐOAN	8
LỜI CẢM ƠN.....	9
PHẦN MỞ ĐẦU	10
1. Lý do chọn đề tài.....	10
2. Mục đích nghiên cứu.....	11
3. Nhiệm vụ nghiên cứu:	12
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	12
5. Phương pháp nghiên cứu.....	12
6. Kết cấu của luận văn	13
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ DỰ ÁN VÀ QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG	14
1.1. Tổng quan về dự án đầu tư xây dựng	14
1.1.1. Khái niệm về đầu tư và dự án đầu tư xây dựng.....	14
1.1.2. Các yếu tố và đặc điểm của dự án đầu tư xây dựng	15
1.1.3. Phân loại dự án đầu tư xây dựng	16
1.1.4. Nội dung phân tích khả thi dự án.....	16
1.1.5. Các giai đoạn của dự án đầu tư xây dựng.....	18
1.2. Quản lý dự án đầu tư xây dựng	21
1.2.1. Khái niệm về quản lý dự án đầu tư xây dựng.....	21
1.2.2. Nội dung công tác quản lý dự án	22
1.2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý dự án	30
1.3. Kết luận chương 1	33
CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG QUẢN LÝ ĐẦU TƯ XÂY DỰNG TẠI TỔNG CÔNG TY ĐIỆN LỰC TP HÀ NỘI.....	35
2.1. Tổng quan về Tổng Công ty Điện lực TP Hà Nội	35
2.1.1. Khái quát về Tổng Công ty Điện lực TP Hà Nội	35

2.1.2. Cơ cấu tổ chức	36
2.1.3 Đặc điểm về quản lý dự án tại Tổng Công ty điện lực TP Hà Nội	38
2.2. Phân tích thực trạng quản lý đầu tư xây dựng tại Tổng công ty Điện lực TP Hà Nội	39
2.2.1 Công tác xác định mục tiêu dự án	39
2.2.2. Lập kế hoạch dự án.....	39
2.2.3. Những thách thức trong quản lý đầu tư xây dựng tại Tổng Công ty điện lực TP Hà Nội	41
2.2.4. Các yếu tố gây ảnh hưởng đến quản lý đầu tư xây dựng tại Tổng Công ty điện lực TP Hà Nội	42
2.2.5. Các rủi ro và vấn đề thường gặp trong quản lý đầu tư xây dựng tại Tổng Công ty điện lực TP Hà Nội	42
2.3. Xây dựng lịch trình	45
2.4. Quản lý nguồn lực	49
2.5. Quản lý tiến độ.....	51
2.6. Quản lý chất lượng.....	55
2.7. Quản lý thông tin.....	57
2.8. Quản lý giao tiếp.....	57
2.9. Quản lý rủi ro	58
2.10. Đánh giá những kết quả đạt được và hạn chế trong công tác quản lý đầu tư xây dựng.....	59
2.11. Kết luận chương 2	63
CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN LÝ ĐẦU TƯ XÂY DỰNG TẠI TỔNG CÔNG TY ĐIỆN LỰC TP HÀ NỘI ...	64
3.1. Định hướng phát triển của công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng tại Tổng công ty Điện lực TP Hà Nội	64
3.2. Đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác quản lý đầu tư xây dựng tại Tổng công ty Điện lực TP Hà Nội.....	65
3.2.1. Giải pháp nâng cao quản lý chất lượng nhằm đảm bảo tiến độ, chất lượng các dự án đầu tư xây dựng.....	65

3.2.2. Giải pháp Áp dụng chuyển đổi số và ứng dụng hiệu quả thành tựu CMCN 4.0 cho các dự án đầu tư xây dựng của Tổng công ty	68
3.2.3. Giải Pháp Về Công Tác Giải Phóng Mặt Bằng và Đồng Bộ Hạ Tầng	70
3.2.4. Giải pháp Về Huy Động Vốn Đầu Tư Phát Triển Lưới Điện	72
3.2.5. Giải pháp Bảo Vệ Môi Trường.....	73
3.2.6. Giải Pháp Về Công Tác Phối Hợp và Thủ Tục Hành Chính.....	76
3.3. Đề xuất lộ trình thực hiện các giải pháp	78
3.3.1. Giai đoạn 1: Tăng cường phối hợp và cải cách thủ tục hành chính ..	79
3.3.2. Giai đoạn 2: Giải phóng mặt bằng và đồng bộ hạ tầng	79
3.3.3. Giai đoạn 3: Huy động vốn đầu tư phát triển lưới điện.....	79
3.3.4. Giai đoạn 4: Áp dụng chuyển đổi số và công nghệ CMCN 4.0 cho các dự án đầu tư xây dựng của Tổng công ty	80
3.3.5. Giai đoạn 5: Nâng cao quản lý chất lượng nhằm đảm bảo tiến độ, chất lượng các dự án đầu tư xây dựng.....	80
3.3.6. Giai đoạn 6: Bảo vệ môi trường	81
3.3.7. Kết luận.....	81
3.4. Kết luận chương 3	82
KẾT LUẬN	83
PHỤ LỤC 1	85
TÀI LIỆU THAM KHẢO	92

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

EVN	Tập đoàn Điện lực Quốc gia Việt Nam
EVNHANOI	Tổng công ty Điện lực TP Hà Nội
QLDA	Quản lý dự án
ĐTXD	Đầu tư xây dựng
CĐT/NT	Chủ đầu tư/ Nhà thầu
CBDA	Chuẩn bị dự án
KHLCNT	Kế hoạch lựa chọn nhà thầu
KHTTTHDA -1	Kế hoạch tổng thể thực hiện dự án 1
KHTTTHDA -2	Kế hoạch tổng thể thực hiện dự án 2
NVTK	Nhiệm vụ thiết kế
NVKS	Nhiệm vụ khảo sát
KSXĐ	Khảo sát xây dựng
BCNCKT	Báo cáo nghiên cứu khả thi
BCKTKT	Báo cáo kinh tế kỹ thuật
TKBVTC	Thiết kế bản vẽ thi công
VTTB	Vật tư thiết bị

DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU

Tên hình/bảng	Nội dung	Số trang
Hình 1.1	Ràng buộc của 1 dự án	20
Hình 2.1	Sơ đồ cơ cấu tổ chức	35
Hình 2.2	Lưu đồ thực hiện giai đoạn chuẩn bị dự án cấp điện áp 110, 220kV	43
Hình 2.3	Lưu đồ thực hiện giai đoạn thực hiện và kết thúc dự án cấp điện áp 110, 220kV	44
Bảng 2.4	Tổng hợp công tác ĐTXD năm 2023 EVNHANOI	45
Hình 2.5	Tổng hợp thực hiện khởi công đóng điện 2023	45
Hình 2.6	Lưu đồ thực hiện giai đoạn chuẩn bị dự án cấp điện áp đến 35kV	46
Bảng 2.7	Khung chỉ số thời gian thực xây dựng công trình cấp điện áp đến 35kV	46
Hình 2.8	Biểu đồ thực hiện công tác sửa chữa lớn năm 2023	47
Bảng 3.1	Tổng hợp kế hoạch đầu tư xây dựng năm 2024	64
Bảng 3.2	Kế hoạch khởi công năm 2024	64
Bảng 3.3	Kế hoạch đóng điện năm 2024	65
Bảng 3.4	Lộ trình tổng quan	76
Hình 3.5	Biểu đồ lộ trình thời gian thực hiện các giải pháp	76

LỜI CAM ĐOAN

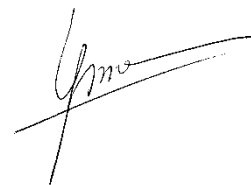
Tôi tên là Nguyễn Tiến Ngọc, học viên cao học khóa 10 chuyên ngành Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Điện lực, xin cam đoan:

1. Luận văn thạc sĩ với đề tài “Một số giải pháp hoàn thiện công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng tại Tổng công ty Điện lực TP Hà Nội” là công trình nghiên cứu do chính tôi thực hiện dưới sự hướng dẫn khoa học của TS. Nguyễn Ngọc Thía.
2. Các số liệu, kết quả nghiên cứu trong luận văn này là trung thực và chưa từng được sử dụng trong bất kỳ công trình nghiên cứu nào khác.
3. Tôi đã thực hiện nghiêm túc việc trích dẫn và tham khảo các tài liệu, nghiên cứu của các tác giả khác theo đúng quy định. Mọi thông tin, tài liệu được sử dụng trong luận văn đều đã được ghi rõ nguồn gốc.
4. Nếu có bất kỳ sự sao chép hoặc gian lận nào được phát hiện trong quá trình kiểm tra, tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm và cam kết chịu mọi hình thức xử lý theo quy định của nhà trường.

Tôi xin chân thành cảm ơn!

Hà Nội, ngày tháng năm 2024

Tác giả luận văn



Nguyễn Tiến Ngọc

LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành và sâu sắc nhất đến TS. Nguyễn Ngọc Thía, người đã tận tình hướng dẫn, giúp đỡ và đóng góp những ý kiến quý báu trong suốt quá trình tôi thực hiện luận văn này. Sự hỗ trợ nhiệt tình, sự chỉ dẫn tận tâm của thầy đã giúp tôi hoàn thành luận văn một cách tốt nhất.

Tôi xin trân trọng cảm ơn Ban Giám hiệu, Phòng Đào tạo Sau Đại học, các thầy cô giáo của Trường Đại học Điện lực, Khoa Quản trị Kinh doanh, đã trang bị cho tôi những kiến thức bổ ích trong suốt quá trình học tập, tạo điều kiện thuận lợi để tôi hoàn thành chương trình học và thực hiện luận văn.

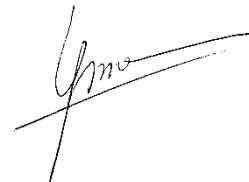
Tôi cũng xin chân thành cảm ơn sự hỗ trợ của các anh/chị đồng nghiệp, các cơ quan, tổ chức đã cung cấp thông tin, tài liệu và tạo điều kiện thuận lợi cho tôi trong quá trình thu thập số liệu và nghiên cứu.

Cuối cùng, tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành đến gia đình và bạn bè, những người đã luôn ở bên, động viên và hỗ trợ tôi trong suốt quá trình học tập và hoàn thành luận văn này.

Xin trân trọng cảm ơn!

Hà Nội, ngày tháng năm 2024

Tác giả luận văn



Nguyễn Tiến Ngọc

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Điện năng là nền tảng và là cơ sở cho sự phát triển của các nền kinh tế của mọi quốc gia trên thế giới điều này cũng không ngoại lệ ở Việt Nam. Trong những năm qua, là một quốc gia đang phát triển, Việt Nam có nhu cầu rất lớn về điện năng phục vụ quá trình công nghiệp hóa và hiện đại hóa đất nước. Do đó, rất nhiều dự án đầu tư xây dựng công trình điện được triển khai và hoàn thành. Việc quản lý hiệu quả các công trình đầu tư xây dựng điện là yêu cầu đặt ra và luôn là vấn đề có tính quan trọng trong công tác quản lý nhà nước về xây dựng, cũng như hoạt động quản lý đầu tư xây dựng các công trình của Tập đoàn điện lực Việt Nam (EVN) nói chung và Tổng công ty Điện lực TP Hà Nội (EVNHANOI) nói riêng.

Trong quá trình triển khai công tác đầu tư phát triển lưới điện, EVNHANOI vẫn còn gặp phải không ít khó khăn thách thức, đặc biệt là: Việc thiếu quỹ đất xây dựng các công trình điện và công tác giải phóng mặt bằng cũng gặp nhiều vướng mắc dẫn đến ảnh hưởng đến tiến độ dự án. Trong khi đó vẫn còn nhiều khó khăn trong công tác thu xếp, bố trí các nguồn vốn cho đầu tư đáp ứng tăng trưởng phụ tải. Để thực hiện quy hoạch Điện đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt, đảm bảo hệ thống lưới điện đáp ứng sự phát triển rất nhanh chóng của Thủ đô, EVNHANOI rất cần sự ủng hộ, phối hợp của chính quyền địa phương các cấp, nhất là cần sự đồng thuận của các tầng lớp nhân dân Thủ đô. Bên cạnh đó, công tác quản lý đầu tư xây dựng công trình còn không ít tồn tại trong quá trình lập, thẩm định, phê duyệt và triển khai thực hiện các dự án đầu tư xây dựng sử dụng các nguồn vốn khác nhau, kể cả các dự án sử dụng vốn nhà nước. Dẫn đến, kết quả nhiều dự án chưa đáp ứng mục tiêu hoặc đạt được các yêu cầu đặt ra, làm giảm hiệu quả của việc sử dụng vốn, giảm giá trị của dự án, nguyên nhân có thể kể như: Phương án thiết kế phê duyệt chưa khảo sát hoặc nghiên cứu không kỹ, một số trường hợp bỏ sót phương án đánh giá, phương án chọn còn chưa thực sự tối ưu cho quá trình sử dụng hoặc tối ưu phương án thiết kế dựa trên giá trị mục tiêu, các phương án thiết kế còn chưa đảm bảo tính dễ xây dựng, hoặc quá trình

thực hiện, bao gồm các giải pháp công nghệ và tổ chức thi công còn nhiều bất cập mà lý do có thể chưa phải là phương án tốt nhất... Những vấn đề trên không chỉ xảy ra ở Việt Nam, mà cũng là những vấn đề đã và đang xảy ra trong hoạt động đầu tư xây dựng ở nhiều nước khác trên thế giới, kể cả các nước phát triển.

Ngày nay, các dự án có quy mô ngày càng lớn và yêu cầu phức tạp, nhiều bên tham gia, do đó, các cách tiếp cận, phương thức quản lý dự án đã và đang được áp dụng vẫn chưa giải quyết triệt để được các vấn đề về hiệu quả và giá trị của các dự án đầu tư xây dựng như chỉ ra ở trên.

Trong nền kinh tế hàng hoá nhiều thành phần hiện nay cùng với quá trình mở cửa, với sự phát triển như vũ bão của nền kỹ thuật, công nghệ hiện đại và xu thế hội nhập khu vực hoá, toàn cầu hoá kinh tế, sự cạnh tranh trên thị trường sẽ ngày càng gay gắt quyết liệt. EVNHANOI đang phải đối đầu với những thử thách to lớn như: Cung cấp điện an toàn, liên tục, ổn định cho Thủ Đô, Các quy định của Nhà Nước về Đầu tư dẫn đến khó khăn vướng mắc trong triển khai, Giá nguyên liệu đầu vào tăng do sự biến động của thị trường thế giới trong khi giá bán điện giữ nguyên... Vì vậy vấn đề đầu tư xây dựng các dự án để phục vụ nhu cầu phát triển kinh tế đang ngày càng cấp bách và trở thành vấn đề ưu tiên hàng đầu.

Xuất phát từ những lý do trên, tác giả lựa chọn nghiên cứu đề tài “ ***Một số giải pháp hoàn thiện công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng tại Tổng công ty Điện lực TP Hà Nội***” làm luận văn tốt nghiệp của mình. Qua đó nhằm góp phần vào việc tìm ra những tồn tại hiện nay, đề ra những biện pháp để nâng cao chất lượng quản lý đầu tư dự án xây dựng.

2. Mục đích nghiên cứu

Mục đích đề tài: Hoàn thiện công tác QLDA tại Tổng công ty Điện lực TP Hà Nội

Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận có liên quan đến công tác quản lý đầu tư xây dựng.
- Đánh giá thực trạng quản lý dự án tại Tổng công ty Điện lực TP Hà Nội

- Đề xuất một số giải pháp hoàn thiện công tác quản lý đầu tư xây dựng trong Tổng công ty Điện lực TP Hà Nội.

3. Nhiệm vụ nghiên cứu:

- **Hệ thống hóa cơ sở lý luận:** Tìm hiểu và tổng hợp các lý thuyết, quy định và phương pháp liên quan đến quản lý đầu tư xây dựng. Điều này giúp tạo nền tảng lý thuyết vững chắc cho việc phân tích và đánh giá công tác quản lý dự án.
- **Đánh giá thực trạng:** Phân tích, đánh giá chi tiết về tình hình và chất lượng công tác quản lý dự án hiện tại tại Tổng công ty Điện lực TP Hà Nội. Nội dung đánh giá bao gồm các mặt mạnh, hạn chế và các vấn đề cần cải thiện trong quy trình quản lý dự án.
- **Đề xuất giải pháp:** Trên cơ sở lý luận và thực tiễn đã nghiên cứu, đề xuất các giải pháp cụ thể nhằm hoàn thiện và nâng cao hiệu quả công tác quản lý đầu tư xây dựng tại Tổng công ty Điện lực TP Hà Nội, từ đó góp phần vào phát triển bền vững và hiệu quả hoạt động của tổng công ty.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Công tác quản lý đầu tư xây dựng
- Phạm vi nghiên cứu:
 - + Về không gian: nghiên cứu thực hiện tại Tổng công ty Điện lực TP Hà Nội.
 - + Về thời gian: nghiên cứu thực hiện trong khoảng thời gian tháng 01/2021 đến tháng 07/2024

5. Phương pháp nghiên cứu

Phân tích, so sánh các số liệu, hiện trạng việc thực hiện các quy định, tiêu chuẩn hiện hành của Tổng công ty Điện lực TP Hà Nội trong công tác quản lý đầu tư xây dựng từ đó phản ánh thực trạng đầu tư xây dựng hiện nay; phân tích để tìm các nhân tố ảnh hưởng và đề ra các giải pháp nâng cao chất lượng quản lý đầu tư xây dựng trong Tổng công ty Điện lực TP Hà Nội.

6. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận và tài liệu tham khảo, nội dung của luận văn được chia làm 3 chương như sau:

Chương 1. Cơ sở lý luận về dự án và quản lý dự án đầu tư.

Chương 2. Thực trạng công tác quản lý đầu tư xây dựng tại Tổng công ty Điện lực TP Hà Nội.

Chương 3. Một số giải pháp hoàn thiện công tác quản lý đầu tư xây dựng tại Tổng công ty Điện lực TP Hà Nội.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ DỰ ÁN VÀ QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG

1.1. Tổng quan về dự án đầu tư xây dựng

1.1.1. Khái niệm về đầu tư và dự án đầu tư xây dựng

a. Khái niệm về Đầu tư xây dựng:

Đầu tư được định nghĩa là những hoạt động sử dụng các nguồn lực hiện tại nhằm mang đến cho nền kinh tế xã hội những kết quả lớn hơn trong tương lai so với nguồn lực đã sử dụng.

Đầu tư xây dựng là quá trình bỏ vốn để tạo ra, cải thiện, hoặc mở rộng các công trình, cơ sở hạ tầng nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển kinh tế - xã hội, tăng năng suất lao động và cải thiện chất lượng cuộc sống. Khái niệm này bao gồm các hoạt động như lập kế hoạch, thiết kế, thi công, giám sát và nghiệm thu công trình. Đầu tư xây dựng có thể diễn ra trong nhiều lĩnh vực khác nhau như giao thông, công nghiệp, dân dụng, nông nghiệp, năng lượng và giáo dục.

b. Khái niệm về Dự án đầu tư xây dựng:

Theo định nghĩa cổ điển, một dự án là một tập hợp các hoạt động được tổ chức để đạt được các mục tiêu cụ thể được xác định trước về thời gian, ngân sách và chất lượng.

Theo Viện quản lý dự án Hoa Kỳ (PMI) định nghĩa dự án là **“một nỗ lực tạm thời để tạo ra một sản phẩm, dịch vụ, hoặc kết quả duy nhất”**.

Trong đó tạm thời được hiểu là thực hiện trong khoảng thời gian xác định cụ thể, duy nhất nghĩa là kết quả của dự án không trùng lặp và được thực hiện chỉ một lần.

Theo đó, Dự án đầu tư xây dựng là một tập hợp các hoạt động nhằm phát triển và hiện thực hóa ý tưởng xây dựng một công trình, cơ sở hạ tầng, hoặc một sản phẩm xây dựng cụ thể nhằm đạt được các mục tiêu kinh tế, xã hội, hoặc môi trường. Đây là một quá trình bao gồm từ khâu chuẩn bị đầu tư, thực hiện đầu tư đến khi hoàn thành và đưa công trình vào khai thác, sử dụng.

1.1.2. Các yếu tố và đặc điểm của dự án đầu tư xây dựng

a. Một vấn đề được xem xét là dự án đầu tư xây dựng khi hội tụ đầy đủ 5 yếu tố sau:

- **Nhân lực:** Đối tượng trực tiếp hay gián tiếp thực hiện công việc
- **Thời gian:** Ngay khi dự án được phê duyệt thực hiện sẽ có quỹ thời gian bắt đầu và kết thúc nhất định. Việc này nhằm đảm bảo công việc được thực hiện theo đúng tiến độ đã vạch sẵn.
- **Kinh phí:** Để đảm bảo dự án có thể đi vào hoạt động thì cần có khoản chi phí dự kiến nhằm phục vụ cho những hoạt động diễn ra xuyên suốt trong dự án.
- **Ban điều hành:** Để đảm bảo dự án đi đến thành công và đạt được hiệu quả cao thì cần có người lãnh đạo hay ban điều hành để xác định chính xác hướng đi cũng như chiến lược xuyên suốt thời gian thực hiện.
- **Bản mô tả kết quả:** Mặc dù dự án chưa được hoàn thành nhưng cần một bản phác thảo kết quả dự kiến để tập thể hay hội đồng có cái nhìn khái quát cũng như đưa ra những đánh giá khách quan trước khi bắt tay vào thực hiện.

b. Các đặc điểm chính của dự án đầu tư xây dựng:

- **Mục tiêu:** Đáp ứng nhu cầu về hạ tầng cơ sở hoặc công trình xây dựng phục vụ mục đích kinh tế, xã hội, hoặc cải thiện chất lượng cuộc sống.
- **Vốn đầu tư:** Là tổng mức vốn cần thiết để thực hiện toàn bộ dự án, bao gồm chi phí xây dựng, mua sắm thiết bị, chi phí tư vấn, quản lý và các khoản dự phòng.
- **Quy trình thực hiện:** Thường bao gồm các giai đoạn chính như lập kế hoạch và phê duyệt dự án, thiết kế, thi công và hoàn thiện, nghiệm thu, bàn giao và đưa vào khai thác sử dụng.
- **Phân loại dự án:** Các dự án có thể được phân loại theo quy mô (nhỏ, vừa, lớn), theo tính chất (dự án công, tư nhân), hoặc theo lĩnh vực (giao thông, năng lượng, công nghiệp, nhà ở...).

1.1.3. Phân loại dự án đầu tư xây dựng

Trên cơ sở các yếu tố cấu thành và đặc điểm của dự án đầu tư xây dựng nêu trên, có thể phân loại theo quy mô, tính chất, loại công trình chính của dự án. Với pháp luật Việt Nam hiện hành, ta có thể phân loại thành 3 loại dự án chính sau đây:

a. Dự án đầu tư

Dự án này bao gồm các hoạt động dự kiến đầu tư, vật tư, trang thiết bị, kế hoạch đi cùng với các nguồn lực đã được phân bổ. Tất cả cùng nhau tạo nên 1 chiến lược chặt chẽ với địa điểm rõ ràng, thời gian biểu chính xác,... Nhằm thực hiện tốt nhất mục tiêu sinh lời nhất định.

b. Dự án đầu tư công

Bao gồm những hoạt động đầu tư của Nhà nước đến những chương trình, dự án xây dựng cơ sở hạ tầng kinh tế - xã hội. Ngoài ra còn đầu tư vào những chương trình hay dự án phục vụ cho mục đích phát triển kinh tế - xã hội. Dự án theo tiêu chí quy định của pháp luật về đầu tư công, bao gồm: Dự án quan trọng quốc gia, dự án nhóm A, dự án nhóm B và dự án nhóm C.

c. Dự án hợp tác công tư

Đây là dự án hợp tác giữa các nhà đầu tư, doanh nghiệp và Nhà nước cùng nhau thực hiện các dự án phát triển kết cấu hạ tầng cũng như cung cấp dịch vụ công khác dựa trên cơ sở hợp đồng dự án.

1.1.4. Nội dung phân tích khả thi dự án

Nghiên cứu tính khả thi của dự án là các nghiên cứu nhằm mục đích phát hiện khách quan và hợp lý ra những điểm mạnh và điểm yếu của kinh doanh hiện có hoặc liên doanh đề nghị, cơ hội và mối đe dọa như được trình bày bởi các môi trường, tài nguyên yêu cầu thực hiện thông qua và cuối cùng là triển vọng cho sự thành công. Có hai tiêu chuẩn để phân xét tính khả thi là: giá yêu cầu và giá trị để đạt được. Vì vậy, một nghiên cứu tính khả thi của dự án được thiết kế tốt nên cung cấp một bối cảnh lịch sử của doanh nghiệp hoặc dự án, mô tả về sản phẩm

hoặc dịch vụ, kế toán báo cáo, chi tiết của các hoạt động và quản lý, nghiên cứu thị trường, chính sách, dữ liệu tài chính, các yêu cầu pháp lý và nghĩa vụ thuế. Tóm lại, nghiên cứu tính khả thi của dự án là các nghiên cứu về sự cần thiết, mức độ khả thi và hiệu quả của việc đầu tư xây dựng theo phương án thiết kế cơ sở được lựa chọn, làm cơ sở xem xét, quyết định đầu tư xây dựng.

Trên cơ sở đó, phân tích khả thi dự án có thể gồm các nội dung sau:

- Phân tích tác động của môi trường các dự án: Phải nghiên cứu các thông tin cơ bản về môi trường, thông tin về dự án và xác định phạm vi của nghiên cứu về môi trường trong việc sử dụng các tài nguyên thiên nhiên. Hệ thống để phân tích những tác động đó đã được dự kiến sẽ xảy ra với môi trường bằng cách phân tích môi trường cả hai: trước khi sinh, dự án tác động đến môi trường không và sau khi sinh dự án tác động đến môi trường như thế nào?

- Để ước tính hoặc đánh giá tác động môi trường: Chi phí sau khi phân tích tác động dự kiến sẽ được tạo ra bởi các dự án tới môi trường được coi là các chi phí bên ngoài. Do đó giá trị ước tính của chi phí bên ngoài sẽ không đánh giá là tích cực hay tiêu cực, mà sẽ phân tích chi phí và lợi ích của một dự án, và nhập dữ liệu trong phân tích các dự án môi trường kết hợp với việc xem xét của phân tích kỹ thuật dự án và kinh tế để nghiên cứu tính khả thi của dự án.

- Bảo vệ và cải thiện: Thực hành lập kế hoạch hoặc biện pháp tại chỗ để ngăn chặn bất kỳ tác động môi trường hoặc tìm cách để giảm thiểu những tiêu cực tác động của bên ngoài đến môi trường. Đồng thời cũng xác định các biện pháp tác động tích cực bên ngoài. Sinh thái học và môi trường sẽ làm cho các dự án có thể tiếp tục được bền vững và thân thiện môi trường.

- Quan hệ công chúng, truyền thông, sự hiểu biết các cộng đồng bị ảnh hưởng. Do đó các dự án có thể tiến hành PR có kế hoạch. Thông tin liên lạc để hiểu cộng đồng. Các cơ quan khác có thể bị ảnh hưởng bởi dự án.

- Giám sát: Phân tích môi trường các dự án cần phải được lên kế hoạch. Hệ thống theo dõi Theo dõi và giám sát tác dụng phụ có thể xảy ra, mà có thể di chuyển ra ngoài. Tất cả điều này có thể được có thể, tác dụng tích cực và tiêu cực.

Để nghiên cứu khả năng của một số dự án có thể không cần phải phân tích các dự án của xã hội và môi trường. Tùy thuộc vào tính chất và loại của từng dự án.

1.1.5. Các giai đoạn của dự án đầu tư xây dựng

Người quản lý dự án và nhóm dự án có một mục tiêu chung: thực hiện công việc của dự án cho mục đích đáp ứng các mục tiêu của dự án. Mỗi dự án đều có một khởi đầu, một giai đoạn giữa trong quá trình hoạt động nào đưa dự án tiến tới hoàn thành và kết thúc (thành công hoặc không thành công). Một dự án tiêu chuẩn thường có bốn giai đoạn chính sau (mỗi giai đoạn có chương trình nhiệm vụ và vấn đề): bắt đầu, lập kế hoạch, thực hiện và kết thúc. Kết hợp lại với nhau, các giai đoạn này đại diện cho con đường một dự án diễn ra từ đầu đến cuối và thường được gọi là “vòng đời” của dự án.

Giai đoạn 1: Bắt đầu dự án

Trong giai đoạn đầu tiên của các giai đoạn này, giai đoạn khởi xướng, mục tiêu hoặc nhu cầu của dự án được xác định; cái này có thể là một vấn đề hoặc cơ hội kinh doanh. Một phản ứng thích hợp cho nhu cầu được ghi lại trong một doanh nghiệp trường hợp với các tùy chọn giải pháp được đề xuất. Một nghiên cứu khả thi được tiến hành để điều tra xem liệu mỗi tùy chọn giải quyết mục tiêu của dự án và một giải pháp được đề xuất cuối cùng được xác định. Các vấn đề về tính khả thi (“chúng ta có thể thực hiện dự án không?”) và biện minh (“chúng ta có nên thực hiện dự án không?”) được giải quyết. Sau khi giải pháp được đề xuất được phê duyệt, một dự án được bắt đầu để cung cấp giải pháp được phê duyệt và một người quản lý dự án được bổ nhiệm. Các sản phẩm bàn giao chính và các nhóm làm việc tham gia được xác định, và nhóm dự án bắt đầu hình thành. Người quản lý dự án sau đó tìm kiếm sự chấp thuận để chuyển sang giai đoạn lập kế hoạch chi tiết.

Giai đoạn 2: Lập kế hoạch

Giai đoạn tiếp theo, giai đoạn lập kế hoạch, là nơi giải pháp dự án được phát triển thêm càng chi tiết càng tốt và các bước cần thiết để đáp ứng mục tiêu

của dự án được lên kế hoạch. Ở bước này, nhóm xác định tất cả các công việc phải làm. Các nhiệm vụ và yêu cầu tài nguyên của dự án được xác định, cùng với chiến lược sản xuất chúng. Điều này còn được gọi là "quản lý phạm vi." Một kế hoạch dự án là được tạo phác thảo các hoạt động, nhiệm vụ, phụ thuộc và khung thời gian. Giám đốc dự án phối hợp chuẩn bị ngân sách dự án bằng cách cung cấp ước tính chi phí cho lao động, thiết bị và vật liệu. Ngân sách được sử dụng để theo dõi và kiểm soát các chi phí trong quá trình thực hiện dự án. Sau khi nhóm dự án đã xác định được công việc, chuẩn bị lịch trình và ước tính chi phí, ba thành phần cơ bản của quá trình lập kế hoạch đã hoàn tất. Đây là thời điểm tuyệt vời để xác định và cố gắng đối phó với bất cứ điều gì có thể gây ra mối đe dọa cho việc hoàn thành thành công dự án. Đây là được gọi là quản lý rủi ro. Trong quản lý rủi ro, các vấn đề tiềm ẩn "có nguy cơ cao" được xác định cùng với hành động được thực hiện đối với từng vấn đề tiềm ẩn có nguy cơ cao, hoặc để giảm khả năng xảy ra vấn đề sẽ xảy ra hoặc để giảm tác động lên dự án nếu nó xảy ra. Đây cũng là thời điểm tốt để xác định tất cả các bên liên quan của dự án và thiết lập một kế hoạch truyền thông mô tả thông tin cần thiết và phương pháp phân phối được sử dụng để thông báo cho các bên liên quan.

Cuối cùng, chúng ta sẽ muốn ghi lại một kế hoạch chất lượng, cung cấp các mục tiêu chất lượng, đảm bảo và kiểm soát các biện pháp, cùng với một kế hoạch chấp nhận, liệt kê các tiêu chí cần đáp ứng để đạt được sự chấp nhận của khách hàng. Tại thời điểm này, dự án đã được lên kế hoạch chi tiết và sẵn sàng để thực hiện.

Giai đoạn 3: Thực hiện dự án

Khi dự án đã nhận được sự chấp thuận từ phía nhà đầu tư, tất cả các kế hoạch đã được phê duyệt, dự án chính thức được triển khai. Giai đoạn này thường được bắt đầu bằng một cuộc họp kick-off (khởi động).

Ngoài cuộc họp kick-off, một số nhiệm vụ khác sẽ được thực hiện trong giai đoạn bắt đầu đi vào thực thi, gồm:

- Tạo dựng đội nhóm, chọn lọc nhân sự
- Chỉ định nguồn lực cho dự án
- Thực hiện kế hoạch quản lý dự án
- Thiết lập hệ thống theo dõi
- Giao nhiệm vụ
- Tạo lịch trình dự án cập nhật dựa trên sự phát triển
- Nếu có nhu cầu, hãy cập nhật kế hoạch dự án khi cần thiết

Trong giai đoạn thứ ba, kế hoạch dự án được đưa vào hoạt động và công việc của dự án được thực hiện. Điều quan trọng là phải duy trì sự kiểm soát và trao đổi khi cần thiết trong quá trình triển khai. Tiến độ được theo dõi liên tục và điều chỉnh thích hợp khi thực hiện và ghi lại nếu lệch so với kế hoạch ban đầu. Trong bất kỳ dự án nào, người quản lý dự án dành phần lớn thời gian cho bước này. Trong quá trình thực hiện dự án, mọi người đang thực hiện các nhiệm vụ và thông tin tiến độ đang được báo cáo thông qua các cuộc họp nhóm thường xuyên. Người quản lý dự án sử dụng thông tin này để duy trì kiểm soát theo hướng của dự án bằng cách so sánh các báo cáo tiến độ với kế hoạch dự án để đo lường thực hiện các hoạt động của dự án và thực hiện hành động khắc phục khi cần thiết. Hành động đầu tiên phải luôn luôn đưa dự án trở lại đúng lộ trình (nghĩa là đưa nó trở lại kế hoạch ban đầu). Nếu điều đó không thể xảy ra, nhóm nên ghi lại các thay đổi so với kế hoạch ban đầu, đồng thời ghi lại và ban hành các sửa đổi đối với kế hoạch. Trong suốt bước này, các nhà tài trợ dự án và các bên liên quan chính khác cần được thông báo về tình trạng của dự án theo tần suất và định dạng truyền thông đã thỏa thuận. Kế hoạch nên được cập nhật và công bố thường xuyên.

Các báo cáo trạng thái phải luôn nhấn mạnh điểm kết thúc dự kiến về chi phí, tiến độ và chất lượng của các sản phẩm có thể giao được. Mỗi dự án có thể bàn giao được sản xuất nên được xem xét về chất lượng và đo lường chống lại các

tiêu chí chấp nhận. Khi tất cả các sản phẩm bàn giao đã được sản xuất và khách hàng đã chấp nhận giải pháp cuối cùng, dự án đã sẵn sàng để kết thúc.

Giai đoạn 4: Kết thúc dự án

Một số nhiệm vụ cần người quản lý cần cùng với đội nhóm của mình tiến hành ở giai đoạn kết thúc dự án gồm:

- Đánh giá hiệu quả dự án: đánh giá tổng quan và đánh giá chi tiết hiệu quả từng công việc, hạng mục của dự án.
- Phân tích hoạt động của các thành viên trong nhóm: tinh thần, năng lực, chuyên môn của từng thành viên đáp ứng được yêu cầu của dự án hay không, những nhân sự này cần điều chỉnh như thế nào ở các dự án tiếp theo.
- Phân tích dự án: xác định những thành tựu đã đạt được, rút kinh nghiệm từ những thất bại của dự án để có thể tránh tái diễn ở những dự án kế tiếp.
- Quyết toán: tắt toán ngân sách dự án.

Trong giai đoạn kết thúc dự án, trọng tâm là phát hành các sản phẩm bàn giao cuối cùng cho khách hàng, bàn giao tài liệu dự án cho doanh nghiệp, chấm dứt hợp đồng với nhà cung cấp, giải phóng tài nguyên dự án, và thông báo về việc kết thúc dự án cho tất cả các bên liên quan. Bước cuối cùng còn lại là tiến hành các nghiên cứu rút ra bài học để xem xét điều gì diễn ra tốt đẹp và điều gì không. Thông qua loại này phân tích, sự đúc rút kinh nghiệm được chuyển lại cho tổ chức dự án, điều này sẽ giúp nhóm dự án trong tương lai.

1.2. Quản lý dự án đầu tư xây dựng

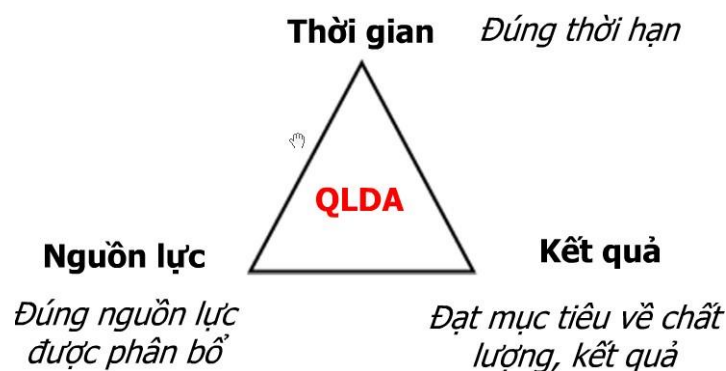
1.2.1. Khái niệm về quản lý dự án đầu tư xây dựng

Quản lý dự án đầu tư xây dựng là một quá trình tổng hợp các hoạt động nhằm lập kế hoạch, tổ chức, điều hành, kiểm soát và giám sát dự án xây dựng để đảm bảo rằng dự án được hoàn thành đúng tiến độ, trong phạm vi ngân sách

đã định và đạt được các tiêu chuẩn chất lượng đặt ra. Khái niệm này thường bao gồm nhiều lĩnh vực chuyên môn như quản lý thời gian, chi phí, chất lượng, rủi ro, hợp đồng và an toàn lao động.

Mục tiêu cơ bản của việc quản lý dự án đầu tư xây dựng là đảm bảo công việc phải được hoàn thành theo yêu cầu và bảo đảm chất lượng, trong phạm vi chi phí được duyệt và đúng thời gian.

Quản lý dự án cần đảm bảo cân bằng giữa ba yếu tố chính: thời gian, nguồn lực và kết quả. Ba yếu tố này được gọi là tam giác dự án.



Hình 1.1: Ràng buộc của 1 dự án

1.2.2. Nội dung công tác quản lý dự án

1.2.2.1. Khởi tạo dự án và xác định phạm vi dự án

Khởi tạo dự án là bước đầu tiên trong vòng đời dự án do vậy cần phải hiểu rõ, chắc chắn và chính xác về điều lệ dự án. Điều lệ dự án hay định nghĩa dự án hoặc tuyên bố dự án là một tuyên bố về phạm vi, mục tiêu và những người tham gia trong một dự án. Nó cung cấp một mô tả sơ bộ về vai trò và trách nhiệm, phác thảo các mục tiêu dự án, xác định các bên liên quan chính, và xác định thẩm quyền của người quản lý dự án. Nó phục vụ như một tài liệu tham khảo của chính quyền cho tương lai của dự án.

Mục đích của điều lệ dự án là để:

- Cung cấp sự hiểu biết về dự án, lý do nó được tiến hành và lý do của nó
- Thiết lập sớm trong dự án phạm vi chung

- Thành lập người quản lý dự án và cấp thẩm quyền của người đó. Một lưu ý về người sẽ xem xét và phê duyệt điều lệ dự án phải được đưa vào.

1.2.2.2. Lập kế hoạch dự án

a. Lập kế hoạch phạm vi

Phạm vi dự án là một tài liệu xác định các thông số yếu tố xác định một hệ thống và xác định hành vi của dự án, công việc nào được thực hiện trong ranh giới của dự án và công việc mà nằm ngoài ranh giới dự án. Phạm vi công việc (SOW) thường là một tài liệu bằng văn bản xác định công việc nào sẽ được hoàn thành khi kết thúc dự án chính là các sản phẩm bàn giao của dự án. Phạm vi dự án xác định những gì sẽ được thực hiện và kế hoạch thực hiện dự án xác định cách thức hoàn thành công việc.

Không có mẫu nào hoạt động cho tất cả các dự án. Một số dự án có phạm vi công việc rất chi tiết, và một số có một tài liệu tóm tắt ngắn. Chất lượng của phạm vi được đo bằng khả năng của người quản lý dự án và các bên liên quan của dự án để phát triển nhằm duy trì sự hiểu biết chung về sản phẩm hoặc dịch vụ dự án sẽ cung cấp. Quy mô và chi tiết của phạm vi dự án có liên quan đến hồ sơ phức tạp của dự án. Một dự án phức tạp hơn thường yêu cầu một tài liệu phạm vi chi tiết và toàn diện hơn.

Các dự án cần có tham số hoặc phạm vi xác định và điều này phải được chia nhỏ và quản lý thông qua cấu trúc phân chia công việc hoặc WBS. Phạm vi quản lý là về lập kế hoạch, định nghĩa, tạo WBS, xác minh và kiểm soát.

Theo PMI, tuyên bố phạm vi nên bao gồm những điều sau đây:

- Mô tả phạm vi
- Tiêu chí nghiệm thu sản phẩm
- Dự án có thể bàn giao
- Loại trừ dự án
- Hạn chế của dự án

- Giả định dự án

b. Lập kế hoạch tiến độ và lịch trình dự án

Dự án có ngày bắt đầu và ngày kết thúc xác định. Do đó, cần phải quản lý ngân sách thời gian theo lịch trình dự án. Quản lý thời gian/lịch biểu là về định nghĩa, sắp xếp thứ tự, ước tính tài nguyên và thời lượng, phát triển lịch trình, và kiểm soát lịch trình.

Định nghĩa về thành công của dự án thường bao gồm việc hoàn thành dự án đúng hạn. Sự phát triển và quản lý lịch trình dự án sẽ hoàn thành dự án đúng hạn là trách nhiệm chính của người quản lý dự án. Hoàn thành dự án đúng thời hạn đòi hỏi phải xây dựng một kế hoạch thực tế và quản lý kế hoạch có hiệu quả. Trên các dự án nhỏ, các nhà quản lý dự án có thể lãnh đạo sự phát triển của kế hoạch dự án và xây dựng một lịch trình để đáp ứng kế hoạch đó. Trên các dự án lớn hơn và phức tạp hơn, một dự án sẽ thành lập nhóm kiểm soát tập trung vào cả chi phí và lập kế hoạch lịch trình và các chức năng kiểm soát sẽ hỗ trợ trong việc phát triển kế hoạch và theo dõi tiến độ so với kế hoạch.

Để phát triển lịch trình dự án, nhóm dự án thực hiện phân tích phạm vi dự án, hợp đồng và thông tin khác giúp nhóm xác định các sản phẩm bàn giao của dự án. Dựa trên thông tin này, nhóm dự án phát triển một lịch trình quan trọng. Lịch trình cột mốc thiết lập các ngày quan trọng trong suốt vòng đời của một dự án phải được đáp ứng để dự án kết thúc đúng thời hạn. Những ngày quan trọng thường được thiết lập để đáp ứng các nghĩa vụ hợp đồng hoặc khoảng thời gian được thiết lập sẽ phản ánh tiến độ phù hợp cho dự án. Đối với các dự án ít phức tạp hơn, lịch trình mốc có thể đủ để theo dõi tiến độ của dự án. Đối với các dự án phức tạp hơn, cần phải có một lịch trình chi tiết hơn.

c. Phân tích cấu trúc phân tách công việc (WBS)

Cấu trúc phân tách công việc (WBS) là cấu trúc mô tả các nhiệm vụ được sắp xếp theo từng lớp chi tiết. Mặc dù phạm vi dự án là tài liệu chính để phát triển WBS, WBS kết hợp tất cả các sản phẩm bàn giao của dự án và phản ánh bất kỳ tài liệu hoặc thông tin làm rõ các sản phẩm bàn giao của dự án. Từ WBS, một kế

hoạch dự án được phát triển. Kế hoạch dự án liệt kê các hoạt động cần thiết để hoàn thành công việc được xác định trong WBS. WBS càng chi tiết thì càng có nhiều hoạt động được xác định để hoàn thành công việc.

d. Lập kế hoạch nguồn lực và ngân sách

Lập kế hoạch nguồn lực và ngân sách cho phép bạn quản lý thời gian, chi phí, chất lượng, thay đổi, rủi ro và các vấn đề liên quan. Nó cũng sẽ giúp bạn kiểm soát nhân viên và các nhà cung cấp bên ngoài để đảm bảo rằng bạn cung cấp dự án đúng thời hạn, trong phạm vi ngân sách và trong lịch trình.

Giai đoạn lập kế hoạch dự án thường là giai đoạn thử thách nhất đối với người quản lý dự án, vì bạn cần đưa ra dự đoán có cơ sở về nhân viên, tài nguyên và thiết bị cần thiết để hoàn thành dự án của bạn. Bạn cũng có thể cần lập kế hoạch cho các hoạt động liên lạc và mua sắm của bạn, cũng như ký hợp đồng với bất kỳ nhà cung cấp bên thứ ba nào.

Mục đích của giai đoạn lập kế hoạch nguồn lực và ngân sách dự án là:

- Thiết lập chi phí, lịch trình, danh sách các sản phẩm bàn giao và ngày giao hàng
- Lập kế hoạch nguồn lực: cho biết ai sẽ làm công việc gì, vào thời gian nào và nếu có bất kỳ công việc đặc biệt nào các kỹ năng cần thiết để hoàn thành các nhiệm vụ của dự án.
- Lập kế hoạch ngân sách – xác định chi phí ngân sách sẽ phát sinh khi hoàn thành dự án

e. Lập kế hoạch mua sắm

Các dự án mua sắm dịch vụ của các nhà cung cấp và nhà thầu bên ngoài, bao gồm cả việc mua thiết bị. Cần quản lý cách lựa chọn nhà cung cấp và được quản lý trong vòng đời dự án. Quản lý mua sắm là về mua lại và kế hoạch hợp đồng, phản hồi và lựa chọn của người bán, quản lý hợp đồng và đảm bảo hợp đồng.

f. Lập kế hoạch chất lượng

Các dự án liên quan đến các sản phẩm cụ thể hoặc sản phẩm công việc. Những khả năng cung cấp này cần phải đáp ứng các mục tiêu của dự án và các tiêu chuẩn thực hiện. Quản lý chất lượng là về lập kế hoạch chất lượng, đảm bảo chất lượng và kiểm soát chất lượng.

g. Lập kế hoạch truyền thông

Các dự án luôn tiếp xúc với nhiều người, không chỉ người dùng cuối (khách hàng), những người được hưởng lợi trực tiếp từ kết quả của dự án. Điều này có thể bao gồm những người tham gia dự án, những người quản lý giám sát dự án và các bên liên quan bên ngoài quan tâm đến sự thành công của dự án. Quản lý truyền thông là lập kế hoạch truyền thông, phân phối thông tin, báo cáo hiệu suất và quản lý các bên liên quan.

h. Lập kế hoạch quản lý các bên liên quan

Mọi dự án đều tác động đến con người và tổ chức và bị ảnh hưởng bởi con người và các tổ chức. Xác định sớm các bên liên quan này khi chúng phát sinh và thay đổi trong suốt dự án, là một yếu tố thành công quan trọng. Quản lý các bên liên quan là về việc xác định các bên liên quan, mức độ quan tâm của họ và khả năng ảnh hưởng đến dự án của họ; và quản lý và kiểm soát các mối quan hệ và thông tin liên lạc giữa các bên liên quan và dự án.

1.2.2.3. Tổ chức thực hiện và kiểm soát:

a. Kiểm soát tiến độ dự án

Kiểm soát tiến độ là quá trình theo dõi tiến độ thực tế, phân tích chênh lệch giữa tiến độ thực tế với tiến độ kế hoạch, và thực hiện các biện pháp điều chỉnh phù hợp. Nội dung của kiểm soát tiến độ:

- Theo dõi tiến độ thực hiện của dự án
- Xác định các nhân tố là nguyên nhân của sự khác biệt giữa tiến độ thực tế và kế hoạch.
- Tiến hành những điều chỉnh trong kế hoạch tiến độ

- Quản lý các thay đổi trong kế hoạch tiến độ

b. Kiểm soát chất lượng

Kiểm soát chất lượng dự án tập trung vào sản phẩm cuối cùng hoặc sản phẩm dịch vụ phản ánh mục đích của dự án. Người quản lý dự án cung cấp rõ ràng sự hiểu biết về các sản phẩm dự kiến và các thông số kỹ thuật chất lượng của dự án. Người quản lý dự án phát triển một kế hoạch chất lượng dự án nhằm xác định các kỳ vọng về chất lượng được đảm bảo rằng các thông số kỹ thuật đáp ứng. Phát triển sự hiểu biết tốt về các sản phẩm bàn giao của dự án thông qua các thông số kỹ thuật và kỳ vọng được ghi lại là rất quan trọng đối với chất lượng tốt kế hoạch. Các quy trình để đảm bảo rằng các thông số kỹ thuật và mong đợi được đáp ứng được tích hợp vào.

c. Kiểm soát chi phí

Dự án tiêu tốn nhiều nguồn lực, do đó cần phải quản lý chi phí đầu tư với việc thực hiện tạo ra giá trị (nghĩa là lợi ích thu được vượt quá số tiền đã tiêu). Quản lý chi phí là về lập kế hoạch tài nguyên, ước tính chi phí, lập ngân sách và kiểm soát. Tính chính xác của ngân sách dự án có liên quan đến lượng thông tin được biết bởi nhóm dự án. Trong giai đoạn đầu của dự án, lượng thông tin cần thiết để xây dựng ngân sách chi tiết thường là hạn chế. Để giải quyết vấn đề thiếu thông tin, nhóm dự án ước lượng xây dựng các mức ngân sách dự án khác nhau. Khái niệm ước tính được phát triển với lượng thông tin ít nhất. Đầu vào chính của khái niệm ước tính là kiến thức chuyên môn hoặc kinh nghiệm. Một người quản lý đã thực hiện một dự án tương tự trong quá khứ có thể sử dụng những chi phí đó để ước tính chi phí của dự án hiện giờ.

Chi phí dự án có thể sai lệch so với ngân sách vì giá cả trên thị trường biến động khác với những gì đã được dự toán trước đó. Người quản lý dự án chịu trách nhiệm đảm bảo rằng ước tính chi phí dựa trên thông tin tốt nhất hiện có và sửa đổi những ước tính đó khi có thông tin mới hoặc tốt hơn. Người quản lý dự án cũng chịu trách nhiệm theo dõi chi phí so với ngân sách và tiến hành phân tích khi chi phí dự án sai lệch đáng kể so với ước tính dự án. Người quản lý dự án sau đó thực

hiện hành động khắc phục thích hợp để đảm bảo rằng hiệu suất dự án phù hợp với kế hoạch dự án đã sửa đổi.

Có 2 loại chi phí dự án đó là chi phí trực tiếp và chi phí gián tiếp.

Chi phí trực tiếp bao gồm chi phí chi trả:

- Các cá nhân làm việc trong dự án – tức là nhân viên công ty hoặc các agency, freelancer.
- Thiết bị - công cụ và máy móc hỗ trợ nhân viên sử dụng để hoàn thành dự án
- Nhiệm vụ quản lý dự án nghĩa là tất cả các nhiệm vụ nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho việc hoàn thành dự án trước một thời gian nhất định và theo các yêu cầu cụ thể
- Nhiệm vụ kỹ thuật (nếu cần) – tức là tất cả công việc nghiên cứu, thiết kế và lắp đặt thiết bị được thực hiện để hoàn thành dự án
- Vận chuyển (nếu có) -tức là giá cước tùy chỉnh, đưa thành phẩm đến nhà bán lẻ,...

Chi phí gián tiếp bao gồm:

- Chi phí hoạt động chung, tức là tiền thuê văn phòng, điện nước, bảo hiểm, thiết bị văn phòng, tài nguyên,...
- Mức lương tăng hàng năm của nhân viên, thưởng lễ, tết,...
- Các công cụ công nghệ hỗ trợ làm việc hiệu quả

Mục đích của quản lý chi phí dự án là xử lý các chi phí trực tiếp và gián tiếp, kiểm soát chúng trong phạm vi ngân sách của dự án.

Lợi ích của việc quản lý chi phí dự án phù hợp bắt nguồn từ các mục tiêu chính của quản lý chi phí, bao gồm:

- Phân phối dự án theo các tiêu chí giá trị được thiết lập khi bắt đầu dự án
- Giám sát và ghi lại tất cả các giao dịch, thanh toán và các thay đổi liên quan đến dự án
- Nỗ lực giảm chi phí kinh doanh tổng thể

Để quản lý chi phí dự án hiệu quả, nhà quản lý cần có phương pháp quản lý, lập kế hoạch quản lý chi phí.

1.2.2.4. Đánh giá công tác quản lý dự án sau khi kết thúc

Sau khi dự án kết thúc, chúng ta cần đánh giá lại công tác quản lý dự án. Qua đó đánh giá hiệu quả mang lại của công tác dự án, cùng ghi nhận những kết quả đạt được đồng thời cũng rút ra những bài học kinh nghiệm trong công tác quản lý dự án để phù hợp với những công trình tiếp theo.

Dưới đây là một số tiêu chí chính thường được sử dụng trong việc đánh giá:

a. Đánh giá hiệu quả kinh tế - tài chính

- Chi phí thực tế so với dự toán ban đầu: So sánh tổng chi phí thực tế với ngân sách dự kiến. Nếu có sự chênh lệch, cần phân tích nguyên nhân (do chi phí phát sinh, thay đổi thiết kế, biến động giá cả...).
- Lợi ích kinh tế đạt được: Đánh giá lợi ích kinh tế của dự án, chẳng hạn như doanh thu, giảm chi phí, tăng năng suất hoặc các tác động tích cực khác.
- Các chỉ số tài chính: Sử dụng các chỉ số tài chính như NPV (Giá trị hiện tại thuần), IRR (Tỷ suất sinh lời nội bộ), và thời gian hoàn vốn để xác định tính khả thi và hiệu quả đầu tư.

b. Đánh giá chất lượng công trình

- Đáp ứng tiêu chuẩn kỹ thuật: Kiểm tra xem dự án có tuân thủ các tiêu chuẩn kỹ thuật, an toàn và các quy định pháp lý không.
- Chất lượng hoàn thiện công trình: Đánh giá chất lượng công trình dựa trên các tiêu chí về độ bền, mỹ thuật, tính thẩm mỹ, và sự hài lòng của người sử dụng.
- Tình trạng bảo hành và bảo trì: Xem xét công tác bảo trì, sửa chữa trong giai đoạn đầu khi công trình được đưa vào sử dụng và xác định các vấn đề phát sinh trong quá trình này.

c. Đánh giá về tiến độ

- Thời gian hoàn thành: So sánh thời gian thực tế hoàn thành với kế hoạch ban đầu. Nếu có chậm trễ, cần làm rõ nguyên nhân và các yếu tố ảnh hưởng như thời tiết, kỹ thuật, và quản lý.
- Khả năng đáp ứng kế hoạch ban đầu: Đánh giá xem tiến độ xây dựng có được kiểm soát hiệu quả và điều chỉnh kịp thời khi có vấn đề phát sinh không.

d. Đánh giá về hiệu quả quản lý và tổ chức

- Công tác tổ chức: Xem xét mức độ phân bổ công việc và phối hợp giữa các bên liên quan (nhà thầu, tư vấn, quản lý dự án) để đảm bảo dự án được thực hiện hiệu quả.
- Hiệu quả sử dụng nguồn lực: Đánh giá việc sử dụng nhân lực, thiết bị, và vật tư có hợp lý và hiệu quả không, từ đó tối ưu chi phí và chất lượng.
- Công tác giám sát và kiểm tra: Đánh giá vai trò của các đơn vị giám sát, việc kiểm tra chất lượng trong suốt quá trình thực hiện và sau khi hoàn tất công trình.

e. Đánh giá tác động xã hội và môi trường

- Tác động đến cộng đồng: Xem xét dự án có tạo ra lợi ích tích cực cho cộng đồng xung quanh hay không, bao gồm cơ hội việc làm, hạ tầng cải thiện, hoặc các tiện ích xã hội khác.
- Tác động môi trường: Đánh giá tác động của dự án đến môi trường, bao gồm việc xử lý chất thải, quản lý nguồn nước, tiếng ồn, và ảnh hưởng đến hệ sinh thái. Kiểm tra xem dự án có tuân thủ các quy định bảo vệ môi trường không.

f. Đánh giá mức độ hài lòng của các bên liên quan

- Hài lòng của chủ đầu tư: Kiểm tra xem kết quả dự án có đạt được kỳ vọng của chủ đầu tư không, bao gồm các yếu tố chi phí, thời gian và chất lượng.
- Phản hồi từ người sử dụng: Nếu dự án là công trình công cộng hoặc phục vụ cho cộng đồng, mức độ hài lòng của người sử dụng cuối cũng là một tiêu chí quan trọng để đánh giá.

g. Đánh giá tính bền vững và khả năng vận hành

- Khả năng vận hành và bảo trì: Đánh giá hệ thống vận hành của dự án có dễ dàng, thuận tiện và đáp ứng được các yêu cầu thực tế không.
- Tính bền vững: Đánh giá xem dự án có kế hoạch sử dụng lâu dài và bền vững không, bao gồm cả khả năng duy trì chi phí vận hành ở mức hợp lý.

Khi đánh giá công tác quản lý dự án sau khi kết thúc, các tiêu chí trên sẽ giúp đảm bảo công trình không chỉ đạt được mục tiêu ban đầu về chất lượng, tiến độ và chi phí, mà còn tạo ra lợi ích dài hạn cho nhà đầu tư và cộng đồng.

1.2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý dự án

1.2.3.1. Nhân lực (Human Resources)

Đội ngũ quản lý dự án

Đội ngũ quản lý dự án bao gồm những cá nhân chịu trách nhiệm lập kế hoạch, thực hiện và giám sát dự án. Đội ngũ này cần phải có kỹ năng quản lý và chuyên môn cao để đảm bảo rằng dự án được thực hiện đúng tiến độ và ngân sách. Theo Kerzner (2013), một đội ngũ quản lý dự án hiệu quả cần có khả năng lãnh đạo, giao tiếp tốt và kỹ năng giải quyết vấn đề.

Kỹ năng và năng lực

Kỹ năng và năng lực của các thành viên trong đội ngũ dự án đóng vai trò quan trọng trong việc hoàn thành các công việc cụ thể. Những kỹ năng cần thiết bao gồm kỹ năng kỹ thuật, kỹ năng quản lý thời gian, kỹ năng quản lý rủi ro và kỹ năng giao tiếp. Theo PMI (2017), các nhà quản lý dự án cần liên tục nâng cao kỹ năng của mình thông qua đào tạo và phát triển cá nhân.

1.2.3.2. Công nghệ (Technology)

Công cụ và phần mềm hỗ trợ quản lý dự án

Công nghệ hiện đại cung cấp nhiều công cụ và phần mềm hỗ trợ quản lý dự án, giúp cải thiện hiệu quả và năng suất. Các công cụ như Microsoft Project, Trello, Asana và Jira giúp lập kế hoạch, theo dõi tiến độ và quản lý các nguồn lực một cách hiệu quả. Meredith và Mantel (2012) nhấn mạnh rằng việc áp dụng công nghệ phù hợp có thể giảm thiểu rủi ro và tăng cường sự hợp tác trong đội ngũ dự án.

1.2.3.3. Tài chính (Finance)

Quản lý ngân sách

Quản lý ngân sách là quá trình xác định, dự toán và kiểm soát chi phí dự án. Điều này bao gồm việc lập kế hoạch tài chính, theo dõi chi tiêu và điều chỉnh ngân sách khi cần thiết để đảm bảo rằng dự án không vượt ngân sách (PMI, 2017).

Quản lý chi phí và dòng tiền

Quản lý chi phí bao gồm việc theo dõi các chi phí phát sinh và so sánh với ngân sách dự kiến. Dòng tiền là việc quản lý các dòng tiền ra và vào để đảm bảo rằng dự án luôn có đủ tài chính để hoạt động. Theo Lock (2013), quản lý hiệu quả

chi phí và dòng tiền là yếu tố then chốt để duy trì tính bền vững tài chính của dự án.

1.2.3.4. Rủi ro (Risk)

Quản lý rủi ro

Quản lý rủi ro bao gồm việc nhận diện, phân tích và ứng phó với các rủi ro có thể ảnh hưởng đến dự án. Theo Hillson (2009), quản lý rủi ro hiệu quả giúp giảm thiểu tác động của các rủi ro tiêu cực và tận dụng các cơ hội tích cực.

Nhận diện và phân tích rủi ro

Nhận diện rủi ro là quá trình xác định các rủi ro có thể xảy ra trong dự án. Phân tích rủi ro bao gồm việc đánh giá xác suất xảy ra và tác động của từng rủi ro để lập kế hoạch ứng phó phù hợp (PMI, 2017).

1.2.3.5. Chất lượng (Quality)

Kiểm soát chất lượng

Kiểm soát chất lượng là quá trình giám sát các hoạt động và kết quả của dự án để đảm bảo rằng chúng đáp ứng các tiêu chuẩn chất lượng đã đề ra. Việc này bao gồm việc kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh các quy trình để cải thiện chất lượng (Kerzner, 2013).

Đảm bảo chất lượng

Đảm bảo chất lượng là việc thiết lập các chính sách và thủ tục để đảm bảo rằng dự án đáp ứng các yêu cầu về chất lượng. Điều này bao gồm việc lập kế hoạch chất lượng, kiểm soát quy trình và đánh giá kết quả (PMI, 2017).

1.2.3.6. Truyền thông (Communication)

Quản lý truyền thông

Quản lý truyền thông bao gồm việc lập kế hoạch, thực hiện và giám sát các kênh truyền thông trong dự án. Việc này đảm bảo rằng tất cả các bên liên quan đều được thông báo và tham gia vào quá trình thực hiện dự án (PMI, 2017).

Quản lý thông tin

Quản lý thông tin là việc thu thập, lưu trữ và phân phối thông tin dự án một cách hiệu quả. Theo Heagney (2016), việc này giúp đảm bảo rằng thông tin luôn sẵn có và được sử dụng đúng mục đích.

1.2.3.7. Môi trường và văn hóa tổ chức (Organizational Environment and Culture)

Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức

Văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến cách thức mà các dự án được quản lý và thực hiện. Một văn hóa tổ chức hỗ trợ có thể thúc đẩy sự hợp tác, đổi mới và tinh thần làm việc nhóm. Ngược lại, một văn hóa tổ chức không hỗ trợ có thể gây ra xung đột và giảm hiệu quả làm việc (Kerzner, 2013).

Tương thích với môi trường tổ chức

Môi trường tổ chức bao gồm các yếu tố như cơ cấu tổ chức, chính sách, quy trình và nguồn lực. Việc dự án tương thích với môi trường tổ chức giúp tăng cường sự hỗ trợ và nguồn lực từ tổ chức, đồng thời giảm thiểu các xung đột và khó khăn (PMI, 2017).

1.3. Kết luận chương 1

Chương 1 đưa ra hệ thống cơ sở lý luận về quản lý dự án: các khái niệm, yếu tố và đặc điểm của dự án, phân loại dự án và phân tích tính khả thi của dự án và công tác quản lý dự án.

Qua đó ta thấy, đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến dự án sẽ cho phép xem xét hiệu quả thực hiện công tác quản lý dự án đồng thời lên kế hoạch cho những hoạt động trong tương lai. Việc đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến dự án sẽ mang lại nhiều lợi ích khi thực hiện dự án, đảm bảo thực hiện dự án đúng tiến độ, hiệu quả, chất lượng.

Trong Chương 2 sẽ đi sâu vào phân tích thực trạng quản lý đầu tư xây dựng tại Tổng Công ty Điện lực TP Hà Nội, để tìm ra những tồn tại trong công tác quản lý dự án cũng như biện luận về các nguyên nhân của những tồn tại đó, từ đó xây

dụng các giải pháp hoàn thiện công tác quản lý đầu tư xây dựng tại Tổng công ty Điện lực TP Hà Nội.

CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG QUẢN LÝ ĐẦU TƯ XÂY DỰNG TẠI TỔNG CÔNG TY ĐIỆN LỰC TP HÀ NỘI

2.1. Tổng quan về Tổng Công ty Điện lực TP Hà Nội

2.1.1. Khái quát về Tổng Công ty Điện lực TP Hà Nội

Tổng công ty Điện lực TP Hà Nội (tiền thân là Nhà máy đèn Bờ Hồ, khởi công xây dựng từ năm 1892) được thành lập theo Quyết định số 738/QĐ-BCT ngày 05/2/2010 của Bộ Công Thương, là một trong 5 Tổng công ty phân phối điện trực thuộc Tập đoàn Điện lực Việt Nam, có nhiệm vụ quản lý vận hành, kinh doanh bán điện và đầu tư phát triển lưới điện từ cấp điện áp 220kV trở xuống trên địa bàn TP Hà Nội.

- Tên tiếng Việt: Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội.
- Tên giao dịch tiếng Anh: Hanoi Power Corporation.
- Thương hiệu: EVNHANOI.
- Trụ sở: Số 69 Đinh Tiên Hoàng, phường Lý Thái Tổ, quận Hoàn Kiếm, thành phố Hà Nội.
- Số ĐT: 84-24.22200898 - Fax: 84-24.22200899
- Website: <http://www.evnhanoi.com.vn>

Tầm nhìn: Trở thành doanh nghiệp phân phối điện thuộc nhóm dẫn đầu khu vực ASEAN..

Sứ mệnh: Đảm bảo đáp ứng đủ nhu cầu điện phục vụ sản xuất, phát triển kinh tế và sinh hoạt của nhân dân Thủ đô. Vận hành cung ứng điện an toàn, liên tục, ổn định, đặc biệt là cung cấp điện an toàn tuyệt đối phục vụ các hoạt động chính trị, an ninh quốc phòng, văn hoá, ngoại giao của Đảng và Nhà nước diễn ra trên địa bàn Thủ đô. Kinh doanh có hiệu quả, với chất lượng và dịch vụ tốt nhất.

Giá trị cốt lõi

- Niềm tin

EVNHANOI thấp sáng niềm tin bằng trách nhiệm, sự tận tâm, tinh thần tiên phong và sáng tạo để nâng cao chất lượng cuộc sống của khách hàng và cộng đồng xã hội.

- **Chất lượng**

EVNHANOI cam kết đem lại sự hài lòng của các bên liên quan khi giao dịch, sử dụng sản phẩm, dịch vụ của EVNHANOI.

- **Tiên phong**

Là người mở đường, khơi nguồn sáng tạo, EVNHANOI tiên phong trong nghiên cứu và phát triển để tạo ra những đột phá về cung cấp điện năng cho Thủ đô. Đây cũng là tinh thần giúp chúng ta phát triển vượt bậc trong thời đại mới.

- **Sáng tạo**

Sáng tạo là đòn bẩy cho sự phát triển của EVNHANOI, chúng ta cần phải xây dựng những nét văn hóa cởi mở, tư duy sáng tạo không ngừng trên cơ sở mang lại giá trị, lợi ích cho khách hàng và cộng đồng.

- **Trách nhiệm**

EVNHANOI luôn có quan điểm nhất quán rằng, trách nhiệm với khách hàng, đối tác, cộng đồng xã hội và với tương lai của đất nước là một phần không thể thiếu trong sứ mệnh của EVNHANOI. Chúng ta thực hiện những điều đã nói và chịu trách nhiệm với những việc mình làm.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức

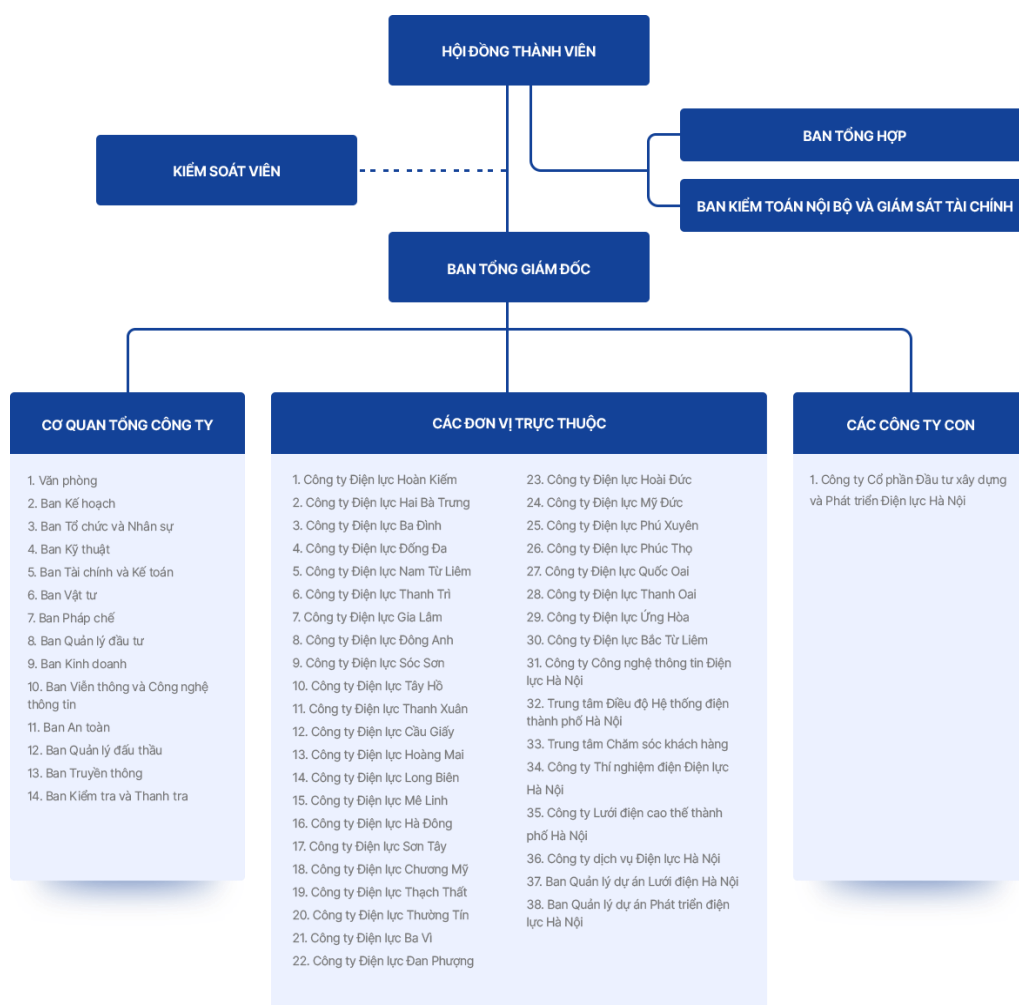
+ Cơ cấu tổ chức quản lý và điều hành của EVNHANOI bao gồm: Hội đồng thành viên, Tổng Giám đốc, các Phó Tổng Giám đốc, Kế toán trưởng, Ban Kiểm soát và Kiểm soát viên, bộ máy giúp việc cho Hội đồng thành viên và Tổng Giám đốc.

+ Khối Cơ quan Tổng công ty gồm: 17 Ban chức năng.

+ Khối các đơn vị trực thuộc gồm: 30 Công ty Điện lực có chức năng, nhiệm vụ chính là Quản lý vận hành, kinh doanh bán điện và đầu tư phát triển lưới

điện từ cấp điện áp 35 kV xuống cấp điện áp 0,4kV trên địa bàn 30 Quận/huyện Thành phố Hà Nội.

+ 08 Đơn vị trực thuộc khác: Công ty Lưới điện cao thế TP Hà Nội, Công ty CNTT Điện lực Hà Nội, Công ty Thí nghiệm điện Điện lực Hà Nội, Công ty Dịch vụ Điện lực Hà Nội, Trung tâm Điều độ Hệ thống điện TP Hà Nội, Trung tâm Chăm sóc khách hàng, Ban Quản lý dự án lưới điện Hà Nội, Ban quản lý dự án phát triển Điện lực Hà Nội.



Hình 2.1 Sơ đồ cơ cấu tổ chức

Đến hết năm 2022, EVNHANOI đã đạt được những kết quả nổi bật như:

- Điện thương phẩm đạt hơn 22 tỷ kWh, tăng trưởng gần 8% so với năm 2021.
- Tỷ lệ tổn thất đạt mức 3,35%, giảm 0,2% so với năm 2021.

- Thời gian mất điện trung bình của lưới điện phân phối SAIDI: 89,8 phút
- 100% khách hàng sử dụng điện được lắp đặt công tơ điện tử đo đếm dữ liệu từ xa.
- 100% khách hàng được quản lý thông tin đầy đủ chi tiết, thông qua hợp đồng điện tử.
- 100% dịch vụ điện được cung cấp theo hình thức điện tử, trực tuyến cấp độ 4.
- 100% yêu cầu dịch vụ điện của khách hàng được thực hiện đúng thời gian cam kết.
- 100% khách hàng thanh toán tiền điện không dùng tiền mặt.
- Gần 100% khách hàng đánh giá mức 4 (Hài lòng) và mức 5 (Rất hài lòng) trên các kênh trải nghiệm dịch vụ của EVNHANOI.

2.1.3 Đặc điểm về quản lý dự án tại Tổng Công ty điện lực TP Hà Nội

Tổng công ty Điện lực thành phố Hà Nội (EVNHANOI) là chủ đầu tư các dự án đầu tư xây dựng. EVNHANOI giao các Ban Quản lý dự án và các Công ty điện lực thay mặt Tổng công ty (đại diện chủ đầu tư) quản lý, tổ chức thực hiện dự án theo các Luật, Nghị định của Nhà nước về quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình; các quy định của Tập đoàn Điện lực Việt Nam, của Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội, bao gồm các dự án:

- + Các dự án phát triển điện lực của Tổng công ty.
- + Các dự án khác do Tổng công ty giao.
- Thực hiện tư vấn quản lý dự án; tư vấn giám sát thi công; lập hồ sơ mời thầu và đánh giá dự thầu các dự án đầu tư phát triển lưới điện.
- Các Ban Quản lý dự án và các Công ty điện lực được Tổng công ty giao vốn, tài sản và các nguồn lực để thực hiện nhiệm vụ Tổng công ty giao, có trách nhiệm sử dụng vốn, tài sản, các nguồn lực đúng mục đích, đúng chế độ, bảo toàn vốn, làm tròn nghĩa vụ với Nhà nước, với Tổng công ty theo quy định của pháp luật và quy chế phân cấp của Tổng công ty.

2.2. Phân tích thực trạng quản lý đầu tư xây dựng tại Tổng công ty Điện lực TP Hà Nội

2.2.1 Công tác xác định mục tiêu dự án

Với nhiệm vụ đảm bảo vận hành cung ứng điện liên tục, an toàn, ổn định phục vụ các hoạt động chính trị - xã hội, an ninh quốc phòng, phát triển kinh tế và đời sống nhân dân trên địa bàn toàn Thủ Đô, EVNHANOI không ngừng đổi mới, nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp, tăng cường quan hệ hợp tác với các đối tác trong và ngoài nước, đẩy mạnh thực thi văn hoá doanh nghiệp và các hoạt động xã hội vì lợi ích cộng đồng...

Chính vì vậy, mục tiêu các dự án đầu tư xây dựng của EVNHANOI luôn đi kèm với chủ trương “Điện đi trước một bước”, đảm bảo an sinh xã hội, phát triển kinh tế của địa bàn Thủ Đô. Qua đó mong muốn các dự án hoàn thành đúng tiến độ, phát huy tối đa hiệu quả để góp phần phát triển kinh tế.

2.2.2. Lập kế hoạch dự án

Đối với công tác lập kế hoạch cho dự án đầu tư xây dựng, EVNHANOI thực hiện lập kế hoạch khởi công - đóng điện cho từng dự án theo giai đoạn như sau:

a. Giai đoạn chuẩn bị dự án

- Lập, trình, phê duyệt kế hoạch tổng thể thực hiện dự án
- Lập, thẩm định, phê duyệt Dự toán chi phí CBDA
- Lập, thẩm định, phê duyệt KHLCNT giai đoạn CBDA
- Lựa chọn nhà thầu tư vấn CBDA
- Lập, kiểm tra, phê duyệt NVTK
- Lập bổ sung, điều chỉnh quy hoạch (nếu có)
- Lập, kiểm tra, phê duyệt NVKS và phương án KTKS
- Thực hiện KSXD
- Lập, thẩm tra, thẩm định, phê duyệt BCNCKT/BCKTKT

Nguồn lực thực hiện: Các Ban chức năng Tổng công ty, QLDA hoặc Công ty điện lực, các nhà thầu tư vấn thiết kế.

Thời gian thực hiện: Thực hiện theo kế hoạch Tổng Công ty giao đảm bảo tiến độ thực tế và phù hợp khung chỉ số thời gian quy định.

b. Giai đoạn thực hiện dự án

- KHLCNT của dự án
- Lựa chọn nhà thầu thực hiện bước thiết kế sau TKCS
- Chuẩn bị mặt bằng xây dựng, rà phá bom mìn (nếu có)
- Khảo sát xây dựng
- Lập, thẩm tra, thẩm định, phê duyệt thiết kế xây dựng – DTXDCT
- Cấp phép xây dựng (nếu có)
- Lựa chọn nhà thầu và kí kết hợp đồng xây dựng.
- Quản lý hợp đồng xây dựng
- Thanh toán khối lượng hoàn thành
- Nghiệm thu hoàn thành CTXD
- Bàn giao công trình đưa vào sử dụng

Nguồn lực thực hiện: Các Ban chức năng Tổng công ty, QLDA hoặc Công ty điện lực, các nhà thầu tư vấn thiết kế, nhà thầu xây dựng.

Thời gian thực hiện: Thực hiện theo kế hoạch Tổng Công ty giao đảm bảo tiến độ thực tế và phù hợp khung chỉ số thời gian quy định.

c. Giai đoạn kết thúc dự án

- Quyết toán hợp đồng xây dựng
- Quyết toán dự án hoàn thành
- Bảo hành công trình
- Giám sát, đánh giá đầu tư và đánh giá hiệu quả sau khi kết thúc ĐTXD

Nguồn lực thực hiện: Các Ban chức năng Tổng công ty, QLDA hoặc Công ty điện lực, nhà thầu xây dựng.

Thời gian thực hiện: Thực hiện theo kế hoạch Tổng Công ty giao đảm bảo tiến độ thực tế và phù hợp khung chỉ số thời gian quy định.

2.2.3. Những thách thức trong quản lý đầu tư xây dựng tại Tổng Công ty điện lực TP Hà Nội

Theo đánh giá, công tác quản lý đầu tư xây dựng các dự án điện của EVNHANOI sẽ gặp nhiều khó khăn, trong đó công tác điều chỉnh, bổ sung quy hoạch sẽ ngày càng khó khăn, nhất là giai đoạn sau khi Luật Quy hoạch có hiệu lực, nhưng chưa có nghị định, thông tư hướng dẫn.

Cùng với đó, việc hạn chế về trần nợ công nên việc thu xếp vốn cho các dự án điện của EVNHANOI không còn được Chính phủ bảo lãnh. Việc vay vốn thương mại trong nước bị hạn chế bởi giới hạn tín dụng... Quá trình đầu tư xây dựng được điều chỉnh bởi nhiều hệ thống pháp luật khác nhau, nhưng còn thiếu sự kết nối, liên thông với các quy định của pháp luật về đất đai, môi trường... dẫn đến phương án triển khai thực hiện mất nhiều thời gian, ảnh hưởng đến tiến độ các dự án, đặc biệt các dự án trọng điểm, cấp bách.

Một số quy định về đầu tư xây dựng còn thiếu tính thống nhất, chưa rõ ràng, chồng chéo, chưa phù hợp với thực tế dự án (vướng mắc giữa Luật đầu tư, Luật Xây dựng, Luật quản lý và sử dụng vốn Nhà nước đầu tư vào sản xuất, kinh doanh tại doanh nghiệp, Luật Đầu tư công...)

Công tác đền bù GPMB các dự án điện ngày càng phức tạp, đặc biệt các vướng mắc về chủ trương chuyển đổi mục đích sử dụng đất rừng; vướng mắc trong việc xác định nguồn gốc đất và bất cập về đơn giá bồi thường, chồng lấn quy hoạch dự án điện với quy hoạch hạ tầng các địa phương...

Công tác quản lý đất đai ở các địa phương còn nhiều tồn tại, làm kéo dài thời gian lập phương án bồi thường và bàn giao mặt bằng; việc thay đổi chính

sách, văn bản quy phạm pháp luật thường xuyên dẫn đến mất nhiều thời gian cho việc nghiên cứu, hướng dẫn chuyển đổi các quy trình, quy phạm, phương án thực hiện.

2.2.4. Các yếu tố gây ảnh hưởng đến quản lý đầu tư xây dựng tại Tổng Công ty điện lực TP Hà Nội

Có 7 yếu tố tác động cùng chiều đến hiệu quả quản lý dự án đầu tư xây dựng của EVNHANOI, theo mức độ giảm dần:

- Công tác xin chấp thuận chủ trương đầu tư;
- Bồi thường giải phóng mặt bằng và tái định cư;
- Quản lý thi công xây dựng công trình;
- Quản lý khảo sát và thiết kế xây dựng công trình;
- Dự án đầu tư xây dựng;
- Nghiệm thu thanh toán và quyết toán vốn đầu tư
- Công tác lựa chọn nhà thầu.

2.2.5. Các rủi ro và vấn đề thường gặp trong quản lý đầu tư xây dựng tại Tổng Công ty điện lực TP Hà Nội

a. Một số rủi ro

1. Rủi ro về tài chính:

EVNHANOI là đơn vị hạch toán độc lập vì vậy các rủi ro khi triển khai các dự án đầu tư xây dựng có thể bao gồm rủi ro về chi phí vượt quá dự kiến, rủi ro về việc các nguồn vốn vay thương mại trong nước bị hạn chế bởi giới hạn tín dụng... Tất cả những điều này có thể dẫn đến công trình không đạt được lợi nhuận như mong đợi.

2. Rủi ro về kỹ thuật:

Việc thiếu tính thống nhất, chưa rõ ràng, chồng chéo giữa các thông tư, nghị định, các văn bản hướng dẫn về tiêu chuẩn kỹ thuật là một trong những rủi ro dẫn

đến việc thiết kế không phù hợp hoặc sử dụng các thiết bị và vật liệu không đảm bảo chất lượng.

3. Rủi ro về pháp lý:

Điều này có thể bao gồm các rủi ro về việc áp dụng không đúng các quy định pháp lý, rủi ro về việc vi phạm các quy định về bảo vệ môi trường hoặc rủi ro về việc bị kiện tụng.

4. Rủi ro về thời gian:

Rủi ro về thời gian có thể bao gồm việc trì hoãn hoặc không hoàn thành dự án đúng thời hạn, dẫn đến việc phải tiêu tốn thêm chi phí và nguồn lực con người.

5. Rủi ro về tuân thủ dự án

Một trong những rủi ro thường gặp trong quản lý dự án chính là nhà quản lý không tạo ra một quy trình dự án hoàn chỉnh để mọi người tuân thủ. Điều này sẽ ảnh hưởng nghiêm trọng nhiều hơn với các dự án đặc thù về sản xuất, thi công, xây dựng.

Nhà quản lý cần nắm rõ trình tự thực hiện công việc và đánh dấu các mốc quan trọng trong suốt chặng đường triển khai dự án. Một quy trình phát huy hiệu quả tốt nhất là những quy trình đơn giản, dễ hiểu về các bước thực hiện và rõ ràng kết quả cần thu được. Nhà quản lý cần phải tạo quy trình rõ ràng và phổ biến cho các thành viên để đảm bảo mọi thứ không bị xáo trộn khi triển khai thực tế.

b. Các vấn đề thường gặp trong quản lý đầu tư xây dựng

1. Chất lượng đơn vị tư vấn không đồng đều

Do đặc thù danh mục các công trình đầu tư xây dựng của EVNHANOI thường lớn, trải dài trên nhiều địa bàn của Thủ Đô và được lập theo kế hoạch hằng năm nên việc lựa chọn đơn vị tư vấn là rất quan trọng. Tuy nhiên do năng lực của các đơn vị tư vấn không đồng đều nên dẫn đến một số công trình bị chậm muộn so với kế hoạch đề ra.

2. Tập hợp thông tin, thu thập dữ liệu không đầy đủ

Một số dự án bắt đầu với danh sách các hạng mục sơ sài, thông tin về quy hoạch, nhà cung ứng, các bên liên quan... chưa đầy đủ, rõ ràng. Ví dụ khi thu thập thông tin để triển khai xây dựng mới TBA 110kV, các thông tin về quy hoạch đất bị thiếu dẫn đến công tác đền bù giải phóng mặt bằng bị chậm trễ, từ đó dự án bị chậm muộn so với kế hoạch. Các dự án của EVNHANOI có thể có nhiều hơn một người quản lý và có rất nhiều người thực thi. Đầu ra của dự án có thành công hay không phụ thuộc rất nhiều ở yếu tố đầu vào.

3. Dự toán ngân sách, thời gian không chính xác

Thời gian và ngân sách là hai yếu tố cốt lõi của mọi dự án. Nhưng để dự toán chính xác, ít chênh lệch thì công tác khảo sát ban đầu phải cực kì chi tiết. Khi bắt đầu một dự án, việc xác định thời gian và ngân sách là nền móng để quyết định hiệu quả về tiến độ, chất lượng và lợi nhuận dự án. Đồng thời dự trù tốt giúp giảm nhiều rủi ro và phát sinh. Khi gặp khó khăn trong việc dự trù thời gian và ngân sách, EVNHANOI sẽ xin ý kiến chỉ đạo của các Bộ, Sở ban ngành và EVN để điều chỉnh phù hợp, đảm bảo việc dự toán thời gian là hợp lý, không kéo dài gây tốn kém chi phí đầu tư.

4. Thiếu linh hoạt khi thay đổi phạm vi dự án

Nguyên nhân phổ biến của sự thất bại và gây xung đột cho dự án chính là việc thay đổi phạm vi của dự án. Theo số liệu thu thập được từ các cuộc khảo sát, rất nhiều người điều hành dự án không tuyên bố phạm vi dự án tới tất cả nhóm thực hiện và các bên liên quan. Điều này đã gây ảnh hưởng không nhỏ tới quá trình triển khai những dự án chưa được công bố phạm vi.

Bên cạnh đó, việc thay đổi phạm vi dự án cần phải có sự chấp thuận của nhiều cơ quan có thẩm quyền. Do vậy việc thay đổi phạm vi dự án cần phải hạn chế xảy ra. Khi bắt đầu bất kỳ dự án nào, người quản lý dự án cần nhấn mạnh và tuyên bố rằng phạm vi dự án đã được thống nhất và có cơ sở. Người điều hành cần phải đưa ra quy trình để xử lý các yêu cầu khi có sự thay đổi về phạm vi. Quy trình này cần tuân theo một số tiêu chí đã định để dễ dàng đánh giá sự tác động đến ngân sách và lịch trình triển khai dự án. Mọi điều gây tác động đến sự thay

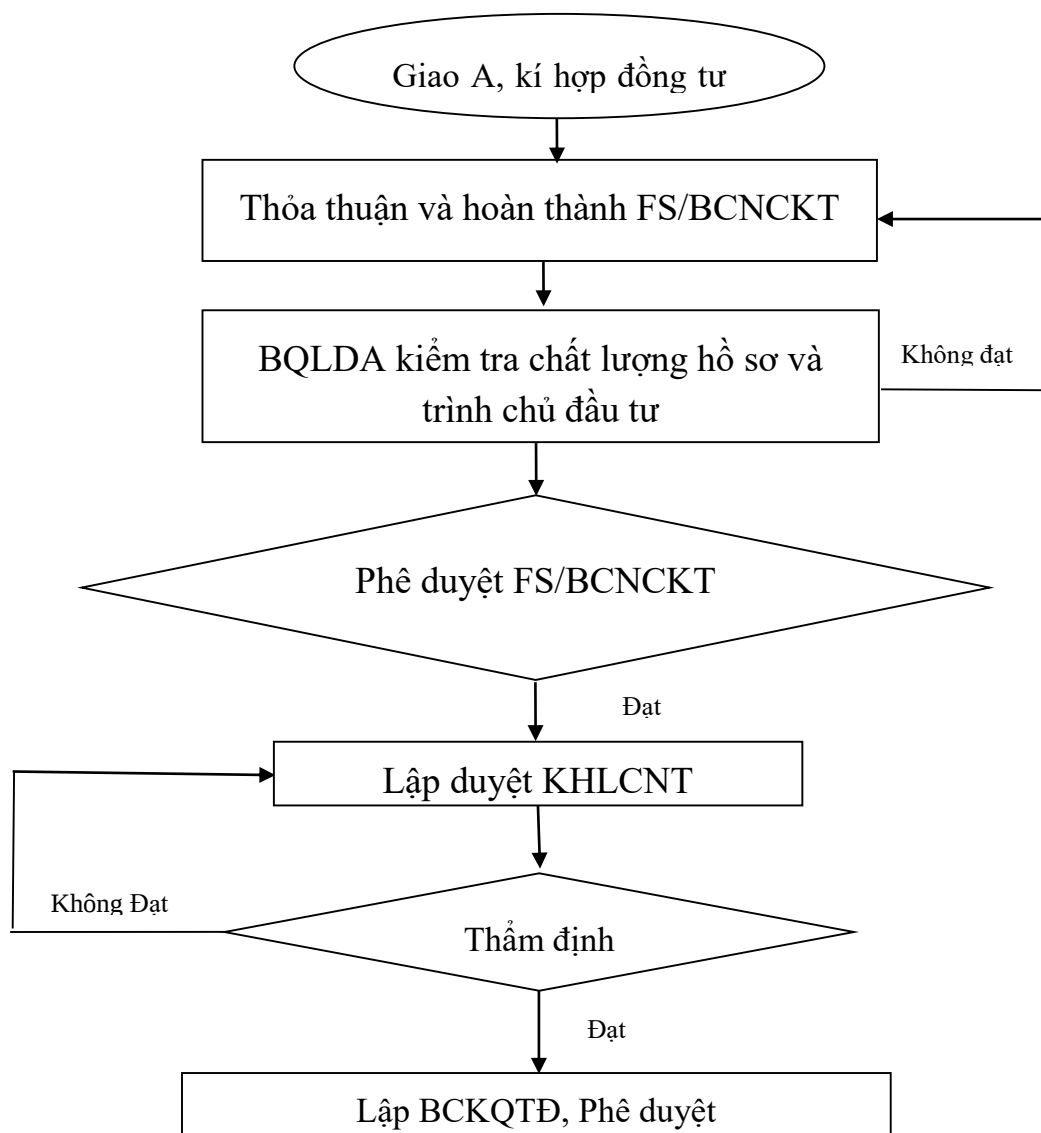
đổi dự án phải báo cáo lên Ban điều hành phê duyệt. Trong một số trường hợp, khi sự thay đổi có ít tác động, người quản lý dự án sẽ được quyền phê duyệt.

2.3. Xây dựng lịch trình

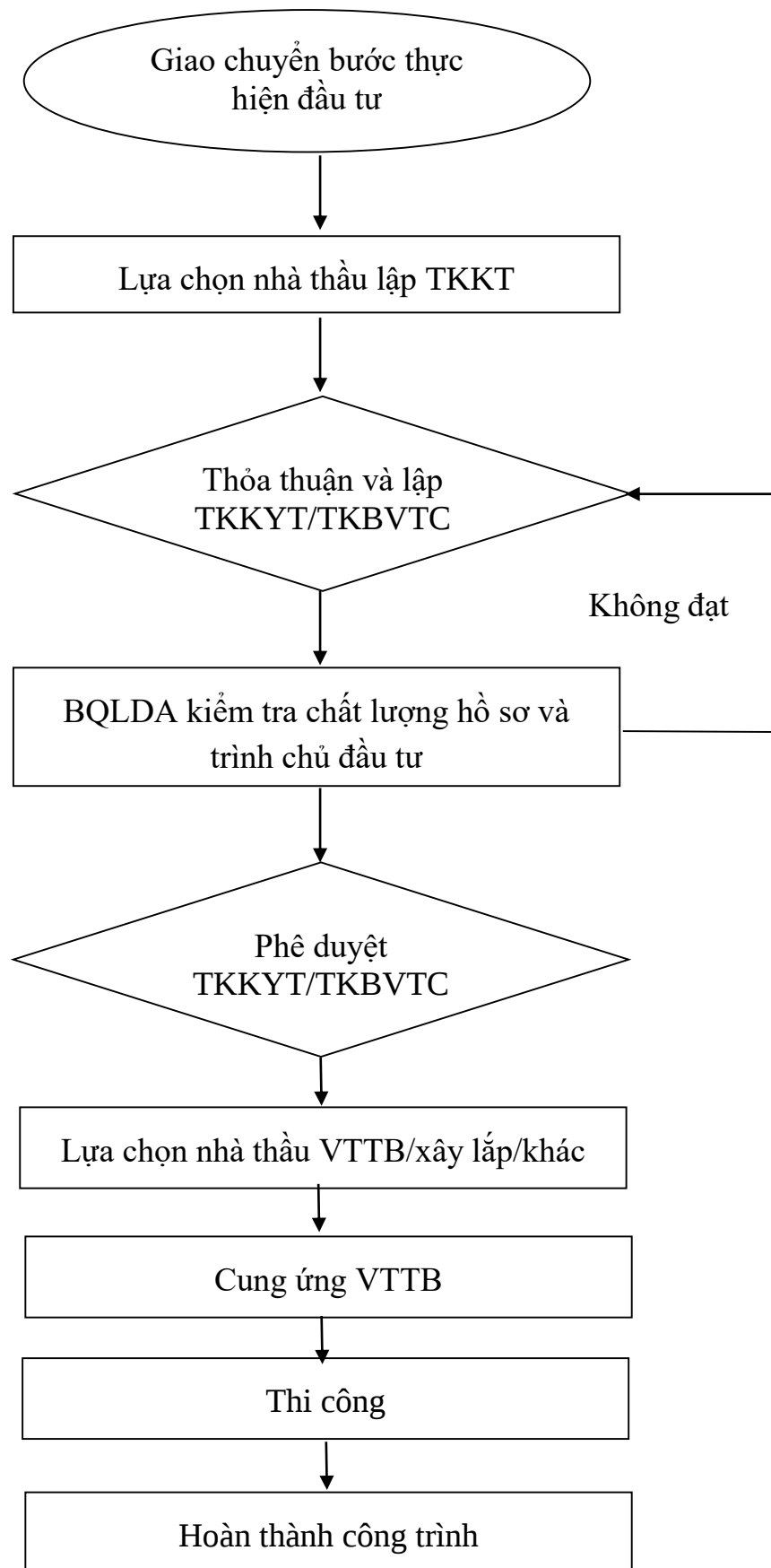
Để xây dựng lịch trình dự án, EVNHANOI xây dựng trên cơ sở kế hoạch thực hiện đầu tư xây dựng hàng năm đã được trình thẩm duyệt của EVN.

a. Đối với các công trình xây dựng cấp điện áp 110kV, 220kV

Lịch trình kế hoạch về khởi công, đóng điện được lập dựa theo kế hoạch giao và khung chỉ số thời gian. Theo đó, vòng đời dự án được bắt đầu và theo trình tự các bước theo lưu đồ sau:



Hình 2.2. Lưu đồ thực hiện giai đoạn chuẩn bị dự án cấp điện áp 110, 220kV



Hình 2.3. Lưu đồ thực hiện giai đoạn thực hiện và kết thúc dự án cấp điện áp 110, 220kV

Các mốc thời gian cụ thể được thể hiện ở Phụ lục 1.

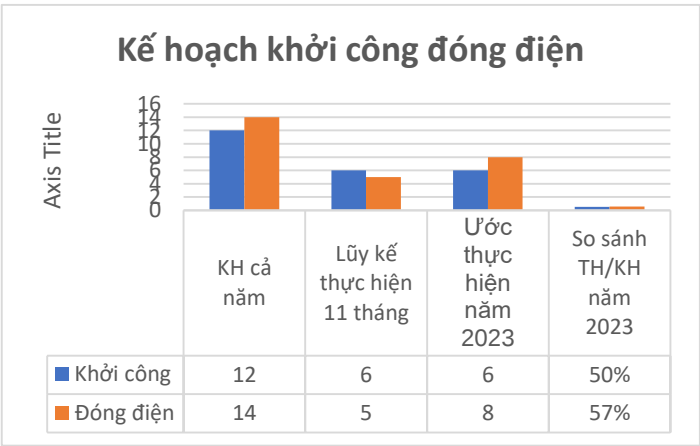
Dưới đây là bảng tổng kết công tác ĐTXD năm 2023 của EVNHANOI:

Đơn vị: tỷ đồng

TT	CHỈ TIÊU	KH giao 2023	Thực hiện 2023	Tỷ lệ % (TH/KH)	Số công trình
I	TỔNG CỘNG	87,085	43,301	50%	32
1	Trả nợ khối lượng	4,884	4,808	98%	10
2	Chuyển tiếp	6,284	6,131	98%	3
3	Khởi công mới	75,917	31,474	41%	11
4	Chuẩn bị đầu tư	-	0,888		8

Bảng 2.4. Tổng hợp công tác ĐTXD năm 2023 của EVNHANOI

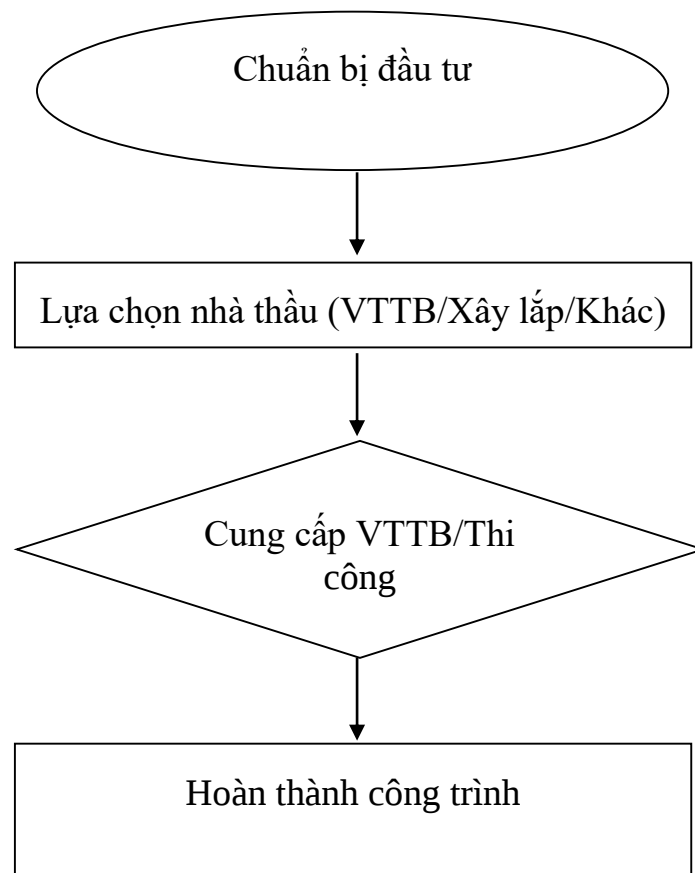
Số dự án	KH cả năm	Lũy kế thực hiện 11 tháng	Ước thực hiện năm 2023	So sánh TH/KH năm 2023
Khởi công	12	6	6	50%
Đóng điện	14	5	8	57%



Hình 2.5. Tổng hợp thực hiện khởi công đóng điện 2023

b. Đối với các công trình đầu tư xây dựng cấp điện áp 35kV trở xuống

Lịch trình kế hoạch về khởi công, đóng điện được lập dựa theo kế hoạch giao và khung chỉ số thời gian. Theo đó, vòng đời dự án được bắt đầu và theo trình tự các bước theo lưu đồ sau:



Hình 2.6. Lưu đồ thực hiện giai đoạn chuẩn bị dự án cấp điện áp đến 35kV

Cụ thể thời gian như sau (đơn vị: ngày)

TT	Tên Công trình	Chuẩn bị đầu tư	Lựa chọn nhà thầu (VTTB/Xây lắp/Khác)	Thời gian Cung cấp VTTB- Thi công	Tổng thời gian
1	Công trình A	150	60	150	360

Bảng 2.7 Khung chỉ số thời gian thực xây dựng công trình cấp điện áp đến 35kV



Hình 2.8. Biểu đồ thực hiện công tác sửa chữa lớn năm 2023

2.4. Quản lý nguồn lực

EVNHANOI thường xuyên thực hiện theo dõi, đào tạo, đánh giá và quản lý nguồn lực như lao động, vật liệu và thiết bị để đảm bảo các dự án diễn ra suôn sẻ.

** Về công tác đào tạo nguồn nhân lực:*

Tổng công ty thực hiện triển khai công tác đào tạo nhân lực theo kế hoạch số 2008/QĐ-EVNHANOI ngày 30/3/2022. Cụ thể:

- Tổ chức/Cử cán bộ tham gia các chương trình tập huấn về các văn bản pháp lý, quy định mới ban hành:

- + Thông tư 08/2022/TT-BKHĐT về việc Quy định chi tiết việc cung cấp, đăng tải thông tin về đấu thầu và lựa chọn nhà thầu trên Hệ thống mạng đấu thầu quốc gia;
- + Đào tạo thực hành nhập hồ sơ lên Hệ thống mạng đấu thầu quốc gia mới;
- + Đào tạo 02 Bộ Quy trình Quản lý chất lượng: Dự án và nội bộ Ban QLDA;
- + Cập nhật các Quy định về Xuất xứ hàng hóa áp dụng năm 2022 - các lưu ý quan trọng phòng tránh rủi ro sai phạm của doanh nghiệp;
- + Chính sách liên quan công tác Giải ngân thanh toán và Quyết toán vốn theo quyết định số 8251/QĐ-EVNHANOI ngày 24/11/2022;

- + Chương trình đào tạo cập nhật các quy định mới về đầu tư, giám sát và đánh giá đầu tư).
 - Tổ chức bồi huấn, hội thảo theo các chuyên đề tại Trung tâm Bồi huấn nghiệp vụ Suối Hai:
 - + Phổ biến, triển khai Nhật ký thi công điện tử, Biên bản nghiệm thu điện tử;
 - + Trao đổi công tác khảo sát lưới điện trung hạ thế;
 - + Trao đổi công tác tiền kiểm các công trình ĐTXD của các Công ty Điện lực; Trao đổi về Quy chuẩn các TBA 110kV;
 - + Tập huấn công tác lập, thẩm định, phê duyệt BCKTKT các dự án lưới điện theo Luật Xây dựng và các văn bản hướng dẫn tại EVNHANOI.
 - Hoàn thành chương trình đào tạo về mô hình thông tin công trình (Building Information Modeling - BIM) trong công tác đầu tư xây dựng.
 - Thực hiện chương trình đào tạo công tác thẩm định Báo cáo kinh tế kỹ thuật đầu tư xây dựng các dự án lưới điện.
- * Về công tác sát hạch theo vị trí việc làm đối với CBCNV làm công tác ĐTXD toàn Tổng công ty:*
- Đã xây dựng ngân hàng câu hỏi sát hạch đối với các vị trí chức danh/vị trí việc làm và triển khai sát hạch CBNV làm công tác ĐTXD trong toàn Tổng công ty.
- * Về công tác quản lý vật tư thiết bị phục vụ công trình ĐTXD:*
- Tổng Công ty đã ban hành các quy trình, quy định về quản lý vật tư thiết bị: quyết định số 2256/QĐ-EVNHANOI ngày 18/05/2017. Từng bước triển khai số hóa trong công tác quản lý vật tư thiết bị.
 - Xây dựng kế hoạch mua sắm VTTB hàng năm đảm bảo cung cấp đủ vật liệu, thiết bị cho dự án; luôn luôn học hỏi ứng dụng công nghệ mới để tối ưu hóa nhân lực trong thi công công trình.
 - Thường xuyên tổ chức các đoàn kiểm tra, đánh giá công tác quản lý vật tư thiết bị dự án ĐTXD trong Tổng Công ty Điện lực TP Hà Nội.

2.5. Quản lý tiến độ

a. Theo dõi tiến độ thực hiện dự án so với kế hoạch và thực hiện điều chỉnh cần thiết như sau

- Tổ chức lập và phê duyệt kế hoạch tổng thể thực hiện dự án KHTTTHDA-1.
- Thực hiện giao tiến độ từng công trình theo các mốc tiến độ chi tiết.
- Hiệu chỉnh và ban hành Quy định khung chỉ số thời gian thực hiện các dự án lưới điện do các đơn vị Quản lý dự án thực hiện trong Tổng công ty Điện lực TP Hà Nội (*Thông báo số 443/TB-EVNHANOI ngày 25/5/2022*) nhằm nâng cao công tác quản lý tổng tiến độ, tiến độ chi tiết của các dự án.
- Đánh giá thực hiện Khung chỉ số thời gian thực hiện các dự án 110kV.
- Đánh giá thực hiện Khung chỉ số thời gian thực hiện các dự án trung hạ thế.

b. Chậm tiến độ dự án do vướng mắc các khâu

+ *Các vướng mắc chung của dự án*

- Thay đổi các văn bản hướng dẫn của Nhà nước dẫn đến việc phải điều chỉnh hồ sơ liên quan
- Thời gian trình, duyệt (xin cấp phép, xin thỏa thuận, xin phê duyệt, ...) các sở ban ngành thường kéo dài do phải qua nhiều cấp
- Giấy phép, thỏa thuận tuyến, thay đổi hướng tuyến, giải phóng mặt bằng, thay đổi quy hoạch
- Chờ đồng bộ hạ tầng kỹ thuật, đồng bộ/phụ thuộc tiến độ với các công trình khác
- Tổ chức lựa chọn nhà thầu (xử lý tình huống, hủy thầu đầu thầu lại,...)
- Giao hàng chậm tiến độ, Thi công, nghiệm thu, quản lý tiến độ, phối hợp với nhà thầu...dẫn tới gia tăng chi phí và nguồn lực cho dự án

+ *Giai đoạn thực hiện đầu tư*

Các nguyên nhân của việc triển khai thực hiện các dự án ĐTXD không đạt kế hoạch tiến độ có trong cả giai đoạn chuẩn bị đầu tư và giai đoạn thực hiện đầu tư có thể kể đến như sau:

Theo Nghị định 15/2021/NĐ-CP ngày 03/3/2021 của Chính phủ về quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình, nội dung quản lý thi công xây dựng công trình hay các yếu tố ảnh hưởng đến việc hoàn thành dự án gồm 7 yếu tố:

- Chất lượng dự án (X1) phải đáp ứng được yêu cầu của chủ đầu tư (CĐT). Các yêu cầu về chất lượng thực tế đã được cụ thể hóa trong các hồ sơ của dự án như hồ sơ thầu, hồ sơ chất lượng, ...

- Tiến độ thi công (X2) phải được thống nhất và đạt được sự thỏa mãn giữa CĐT và nhà thầu (NT).

- Khối lượng thi công (X3) phải được tính toán chi tiết, rõ ràng, tính đúng, tính đủ để tránh các phát sinh gây khó khăn trong quá trình thực hiện dự án.

- Chi phí (X4) hợp lý có thể được hiểu một cách đơn giản là chi phí nằm trong khoản chi mà tổng mức đầu tư đã xác định. Việc vượt quá tổng mức đầu tư sẽ khiến CĐT mất kiểm soát. Đồng thời NT khó có thể thương thảo dễ dàng về các chi phí phát sinh của dự án.

- Môi trường xây dựng (X5): bao gồm mặt bằng xây dựng và các yếu tố xung quanh ảnh hưởng đến như văn hóa, tập quán khu vực thực hiện dự án; điều kiện địa lý, môi trường; tác động của chính quyền địa phương; ... Môi trường xây dựng đảm bảo khi hạn chế được tối đa các tác động tiêu cực của quá trình thi công xây dựng tới môi trường xung quanh.

- An toàn lao động (X6) là vấn đề quan trọng trong các công trình xây dựng. An toàn lao động được thực hiện chính bởi NT theo biện pháp an toàn lao động.

- Hợp đồng (X7): Hợp đồng thuận lợi khi cả CĐT và NT hoặc đơn vị tư vấn (TV) đều có thể thực hiện các điều khoản hợp đồng một cách dễ dàng nhất là về hình thức hợp đồng và điều khoản thanh toán.

Đối chiếu với các dự án triển khai tại Công ty Điện lực Sóc Sơn thì hiện tại các yếu tố ảnh hưởng lớn nhất là yếu tố Chất lượng (X1), yếu tố Tiến độ (X2) và yếu tố Môi trường xây dựng (X5) cụ thể ở đây là công tác giải phóng mặt bằng.

Nguyên nhân có thể kể đến như sau:

- Chất lượng thiết kế không đảm bảo, hồ sơ thiết kế không đầy đủ, chi tiết, còn sai sót trong thiết kế ngoài ra việc điều chỉnh, thay đổi thiết kế còn chậm trễ. Trách nhiệm của vấn đề này thuộc về cả nhà thầu tư vấn thiết kế lẫn cán bộ thẩm định, phê duyệt dự án của chủ đầu tư.

- Kế hoạch công việc không chi tiết. Nhà thầu thi công không đủ nhân lực thi công. Công nhân không đáp ứng chuyên môn, tay nghề. Việc huy động nhân sự, vật tư thiết bị của nhà thầu chưa đồng bộ, kịp thời làm ảnh hưởng đến quá trình thi công. Công tác giám sát, nghiệm thu nội bộ của nhà thầu chưa tốt, hồ sơ quản lý chất lượng của nhà thầu không được lập đầy đủ, kịp thời để phục vụ công tác nghiệm thu. Trong nguyên nhân này cũng có trách nhiệm của chủ đầu tư do đội ngũ cán bộ còn yếu về chuyên môn kỹ thuật/quản lý dự án, thực hiện không tốt việc giám sát tiến độ công việc.

- Cán bộ kỹ thuật của Nhà thầu thi công, của Tư vấn giám sát, Cán bộ kỹ thuật, cán bộ quản lý dự án của CĐT không đủ năng lực, kinh nghiệm hoặc chưa hiểu hết yêu cầu, quy định của CĐT về chất lượng dẫn đến sau khi thi công xong vẫn phải tiếp tục khắc phục.

- Công tác giải phóng mặt bằng chưa được chú trọng từ giai đoạn khảo sát xây dựng, thỏa thuận tuyển với chính quyền địa phương dẫn đến khi triển khai thỏa thuận đền bù gặp nhiều vướng mắc do liên quan đến quy hoạch nông thôn tại địa phương, liên quan đến đất của nhân dân, ... Đây là một yếu tố vô cùng quan trọng khi thực hiện dự án. Khi không có mặt bằng thì mọi phương án, biện pháp cải tạo đều không thể thực hiện được. Vướng mắc về mặt bằng là phải điều chỉnh thiết kế, điều chỉnh hướng tuyến cũng như điều chỉnh lại dự toán hoặc tổng mức đầu tư làm ảnh hưởng đến toàn bộ quá trình thực hiện dự án.

c. Đánh giá chung tiến độ công tác ĐTXD:

- Tồn tại:

(1) Tiến độ khởi công – đóng điện các dự án chậm so với kế hoạch giao (chỉ khởi công được 6/12 công trình, đạt 50% kế hoạch giao; đóng điện được 8/14 công trình, đạt 57,1% so với kế hoạch giao).

(2) Việc khắc phục các tồn tại của công trình trả nợ khối lượng chậm, dẫn đến việc chậm trễ trong công tác mời Sở Công thương, Cảnh sát PCCC nghiệm thu hoàn thành công trình, do đó công trình không phê duyệt quyết toán vốn đúng tiến độ.

(3) Việc tính toán để đăng ký cắt điện thi công các công trình và đơn đốc tiến độ thi công còn chưa sát sao, do đó các công trình đang thi công đều chậm tiến độ, không kịp hoàn thành đúng kế hoạch (Lắp đặt hệ thống báo cháy tự động, chữa cháy tự động cho TBA 110kV E1.14 Giám; Hoàn thiện điểm đo đếm dự phòng tại các ngăn lộ 110kV; Hoàn thiện hệ thống bảo vệ, hệ thống máy tính SCADA/HMI và hệ thống viễn thông trạm E1.15, E1.16 và E1.22)

(4) Tiến độ triển khai lựa chọn các nhà thầu giai đoạn thực hiện dự án chậm, có 3 dự án được chuyển khởi công mới từ tháng 7/2023 nhưng đến hết tháng 9/2023 có 02 dự án chưa thực hiện ký được hợp đồng (Hoàn thiện hệ thống bảo vệ tần số tại các trạm biến áp 110kV; Hoàn thiện hệ thống điều khiển bảo vệ tại TBA 110kV E10.9 Xuân Mai).

(5) Các dự án Nâng cao trình khoảng cột 49-52 DDK lộ 171, 172 E1.6 - E1.4 (Chèm - Hà Đông); Nâng cao trình khoảng cột 17-24 DDK lộ 171, 172 E1.6 -E1.4 (Chèm - Hà Đông) công tác giải phóng mặt bằng, quy hoạch kéo dài mà vẫn chưa xử lý được để đấu thầu và thi công.

(6) Việc lập Nhiệm vụ thiết kế của dự án chưa sát với thực tế, do đó khi dự án được giao danh mục chuẩn bị đầu tư thì mất nhiều thời gian trong công tác kiểm tra, khảo sát, rà soát lại khối lượng đầu tư. Tiến độ lựa chọn nhà thầu tư vấn lập BCKTKT không đạt yêu cầu, chậm so với KH Tổng Công ty giao.

- **Biện pháp khắc phục:** Các đơn vị cần nghiêm túc kiểm điểm và khắc phục, tự nâng cao năng lực, trách nhiệm mỗi cá nhân trong công tác lập, thẩm định, phê duyệt NVKT, NVTK, BCKTKT cũng như các giải pháp thi công đăng ký cắt điện đảm bảo tối ưu thời gian theo quy định. CBNV thực hiện nhiệm vụ quản lý tiến độ dự án cần nâng cao trách nhiệm trong quá trình giám sát đơn đốc các đơn vị thi công đảm bảo tiến độ và chất lượng công trình.

2.6. Quản lý chất lượng

Để quản lý chất lượng công trình đầu tư xây dựng, EVNHANOI thường xuyên tổ chức kiểm tra và chứng nhận sự phù hợp về chất lượng công trình xây dựng nhằm đánh giá và xác nhận chất lượng công trình xây dựng được hoàn thành phù hợp với thiết kế, quy chuẩn, tiêu chuẩn xây dựng áp dụng cho công trình và các văn bản quy phạm pháp luật về quản lý chất lượng xây dựng công trình. Cụ thể như sau:

- Thực hiện kiểm tra chất lượng, việc tuân thủ quy định về công tác đầu tư xây dựng các công trình trọng điểm EVN và các công trình đòi hỏi đảm bảo tiến độ của EVNHANOI.
- Thực hiện tiền kiểm công tác đầu tư xây dựng tại các đơn vị trực thuộc: Tổng công ty lựa chọn xác suất một số đơn vị để tiến hành thực hiện công tác tiền kiểm nhằm hỗ trợ các đơn vị trong quá trình thực hiện một số công việc trong giai đoạn chuẩn bị dự án và thực hiện dự án, cũng như tăng cường kiểm soát tiến độ, nâng cao chất lượng, thực hiện công tác ĐTXD đảm bảo đúng trình tự và quy định của pháp luật.
- Thực hiện tiền kiểm mẫu HSMT mới theo Thông tư 08/2022/TT-BKHĐT ngày 31/05/2022 của Bộ Kế hoạch và Đầu tư và mẫu của Tổng công ty ban hành theo văn bản số 7130/EVNHANOI-QLĐT ngày 14/10/2022 về việc hướng dẫn thực hiện công tác tiền kiểm hồ sơ mời thầu tại các đơn vị trực thuộc.
- Thực hiện đánh giá chất lượng VTTB trên lưới thông qua kiểm tra hồ sơ và thực tế: Tổng công ty thực hiện kiểm tra hồ sơ thiết kế, mua sắm, lựa chọn các loại vật tư thiết bị trong 3 năm 2019, 2020, 2021 và hồ sơ thực hiện công tác kiểm tra nghiệm thu vật tư thiết bị trước và sau khi lắp đặt đáp ứng yêu cầu và các tiêu chuẩn kỹ thuật của EVN, EVNHANOI trong 3 năm 2019, 2020, 2021 tại một số Công ty điện lực.
- Thực hiện kiểm tra tình hình thực hiện công tác chuẩn bị đầu tư, quản lý chất lượng thi công công trình, quản lý đấu thầu và quản lý VTTB tại các đơn vị theo kế hoạch. Tiếp tục tăng cường công tác kiểm tra chất lượng thi công công trình

tại đơn vị như: Tiến hành đo độ dày lớp mạ của xà sắt...; Đo mức bê tông tại các vị trí móng trụ thiết bị 110kV ngoài trời...

- Phổ biến và triển khai nghiên cứu, áp dụng 02 Bộ Quy trình quản lý chất lượng do EVN ban hành theo Quyết định số 1100/QĐ-EVN ngày 25/7/2022: Bộ quy trình quản lý chất lượng nội bộ Ban QLDA và Bộ quy trình quản lý chất lượng dự án ĐTXD khối lưới điện phân phối.

- Hướng dẫn, đôn đốc các đơn vị tuân thủ các quy định của pháp luật, Tập đoàn và Tổng công ty đã ban hành:

+ Thống nhất một số Quy chuẩn thiết kế cho các TBA 110kV khi thực hiện thiết kế, thẩm định, thi công trong Tổng công ty Điện lực TP Hà Nội.

+ Ban hành các Quy định: cập nhật Khung chỉ số thời gian thực hiện các dự án lưới Điện; Danh mục vật tư, thiết bị chính trong công tác đầu tư xây dựng tại Tổng công ty đối với lưới điện trung hạ thế do Công ty Điện lực làm chủ đầu tư; Quy định khai thác sử dụng Camera giám sát thông minh thí điểm tại công trường xây dựng TBA 110kV Trâu Quỳ.

+ Đôn đốc các đơn vị: Triển khai Quy định về công tác khảo sát phục vụ thiết kế các công trình điện áp dụng trong Tập đoàn Điện lực Quốc gia Việt Nam” ban hành kèm Quyết định số 1142/QĐ-EVN của Tập đoàn Điện lực Việt Nam tại Tổng công ty Điện lực TP Hà Nội; Thực hiện kiểm tra công tác nghiệm thu đưa công trình vào sử dụng theo quy định; cập nhật thông tin hợp đồng trên IMIS 2.0 và nhân sự nhà thầu trên phần mềm Nhật ký thi công điện tử; Lập, quản lý tiến độ cho các dự án đang thực hiện; Tăng cường kiểm soát chất lượng Vật tư thiết bị mới đưa vào các công trình Đầu tư xây dựng; Thực hiện tuân thủ các tiêu chuẩn kỹ thuật của EVN, EVNHANOI...

+ Triển khai thực hiện Hệ thống phần mềm IMIS2.0: Triển khai nhật ký thi công điện tử và biên bản nghiệm thu điện tử trên phần mềm IMIS 2.0 tại EVNHANOI.

+ Tổ chức chương trình đào tạo về BIM trong công tác đầu tư xây dựng các dự án 110kV

+ Rà soát, thống nhất mô hình Ban QLDA kiêm nhiệm tại các đơn vị trực thuộc.

- Đối với các công trình đóng điện, các đơn vị QLDA đã thực hiện mời cơ quan chuyên môn về xây dựng theo phân cấp (Cục Điện lực và Năng lượng tái tạo; Sở Công thương Hà Nội) kiểm tra công tác nghiệm thu trong quá trình thi công và nghiệm thu đưa công trình vào sử dụng theo quy định. Qua quá trình kiểm tra, Cục Điện lực và Năng lượng tái tạo đánh giá: Hồ sơ quản lý chất lượng công trình đảm bảo đúng trình tự, quy định của pháp luật; Chất lượng thi công công trình thực tế tại hiện trường được đảm bảo tốt.

2.7. Quản lý thông tin

- Thông tin về dự án được lưu trữ qua hình thức hồ sơ gốc và phần mềm quản lý dự án đầu tư xây dựng IMIS 2.0.

- Hồ sơ gốc được lưu trữ theo quy trình lưu trữ tài liệu của EVNHANOI

- Hồ sơ quản lý dự án trên phần mềm IMIS 2.0 được quản lý theo phân cấp tài khoản, có độ bảo mật cao và rất hiệu quả khi sử dụng.

2.8. Quản lý giao tiếp

- Thông tin dự án đầu tư xây dựng của EVNHANOI được truyền đạt một cách hiệu quả và đúng lúc giữa các thành viên dự án qua các phương tiện nhóm chat chung Zalo, Viber; qua hệ thống phần mềm quản lý dự án đầu tư xây dựng IMIS 2.0...

- Hệ thống các văn bản qua phần mềm D-Office đáp ứng tốt về nhu cầu lưu trữ và tìm kiếm văn bản. Đảm bảo các thông tin về quy trình, quy định, chính sách luôn cập nhật kịp thời và hiệu quả.

2.9. Quản lý rủi ro

Để xác định và đánh giá các rủi ro có thể ảnh hưởng đến dự án, EVNHANOI xây dựng kế hoạch để nhận diện, phân tích và xếp hạng rủi ro qua đó hạn chế mức thấp nhất rủi ro có thể xảy ra.

a. Nhận diện các rủi ro trong công tác đầu tư xây dựng có thể gặp phải

1. Rủi ro quyết định đầu tư

- Các phương án đầu tư xây dựng không chính xác/không phù hợp, dẫn tới không hiệu quả
- Thiếu cơ chế/cơ chế đánh giá hiệu quả đầu tư không phù hợp, dẫn đến các quyết định không chính xác
- Định mức, đơn giá không phù hợp/không được kịp thời ban hành, gây khó khăn cho công tác đầu tư xây dựng
- Biến động giá đột biến đầu vào (vật tư, vật liệu xây dựng, tỷ giá ngoại tệ) trong quá trình thực hiện dự án, ảnh hưởng đến hiệu quả đầu tư của dự án. (bố trí vốn, tiến độ dự án..)
- Chất lượng hồ sơ dự án do tư vấn thiết kế lập không đủ nội dung, chưa đảm bảo yêu cầu theo quy định gây ảnh hưởng đến tiến độ phê duyệt.
- Việc lấy giá VTTB không có trong thông báo của cơ quan quản lý Nhà nước khó khăn trong việc tổng hợp, phân tích giá phù hợp với quy định.

2. Rủi ro trong công tác đảm bảo chất lượng dự án

- Chất lượng xây dựng không đảm bảo gây nguy hiểm, mất an toàn thi công do: Không đảm bảo quản lý VTTB, gây hỏng thiết bị trong quá trình lưu kho, vận chuyển; Thực hiện không đảm bảo theo biện pháp thi công được duyệt; Tư vấn giám sát/nhà thầu thi công thiếu trách nhiệm trong quá trình thực hiện...
- Thiết bị đã đưa vào vận hành kém chất lượng dẫn đến sự cố, tổn hao trên thiết bị tăng cao làm giảm độ tin cậy cung cấp điện, tăng tổn thất

b. Một số phương pháp triển khai

- Tổng công ty làm đầu mối làm việc với cơ quan chuyên môn, các cấp có thẩm quyền, các đơn vị trong Tập đoàn để nắm bắt chủ trương, thống nhất cách thức thực hiện, tháo gỡ vướng mắc trong quá trình thực hiện. Từ đó, tổ chức đào tạo, tập huấn cho các đơn vị triển khai nhất quán các văn bản, quy định, hướng dẫn.
- Tổng Công ty rà soát, lấy ý kiến phản hồi của đơn vị qua các báo cáo định kỳ 6 tháng, 1 năm và tổng hợp dữ liệu/số liệu báo cáo từ các đơn vị, rà soát đánh giá, hiệu chỉnh đảm bảo tính thống nhất, liên kết của số liệu công tác quản lý tiến độ, chất lượng công trình ĐTXD.

2.10. Đánh giá những kết quả đạt được và hạn chế trong công tác quản lý đầu tư xây dựng

Sau mỗi dự án hoàn thành, Tổng Công ty tiến hành các buổi họp để đánh giá những kết quả đạt được, phân tích những hạn chế, đề xuất các phương pháp nhằm nâng cao hiệu quả của công tác quản lý đầu tư. Qua đó rút ra các bài học và nhận rộng những ưu điểm của từng dự án để cải thiện quy trình quản lý dự án trong tương lai.

a. Tiêu chí đánh giá công tác quản lý đầu tư xây dựng của EVNHANOI

*** Chất lượng xây dựng**

Độ tin cậy của lưới điện: Đánh giá theo chỉ số tin cậy với MAIFI (số lần mất điện ngắn hạn) là 0,0024 lần, vượt mức kế hoạch là 0,07 lần (tương đương 3,5% kế hoạch), chỉ số SAIDI (thời gian mất điện bình quân) thực hiện là 3,775 phút, tăng nhẹ so với kế hoạch là 3,6 phút.

Suất sự cố thiết bị trạm biến áp và đường dây: Tổng cộng 1 sự cố tại trạm biến áp trong năm, thấp hơn so với kế hoạch 6 vụ, với tỷ lệ giảm 83,4%.

*** Tiến độ xây dựng**

Số lượng công trình và tiến độ hoàn thành: EVNHANOI đặt kế hoạch khởi công 12 công trình, hoàn thành 6 công trình (đạt 50%) và đóng điện 8/14 công trình (57,1%).

Khó khăn về tiến độ: Các dự án thi công gặp khó khăn trong khâu giải phóng mặt bằng và đẩy nhanh tiến độ nhà thầu do các vấn đề về thiết kế và quy hoạch chưa hoàn thiện, khiến nhiều công trình không đạt tiến độ.

*** Chi phí đầu tư xây dựng**

Giá trị vốn đầu tư: Tổng kế hoạch vốn cho các dự án là 87,085 tỷ đồng; ước thực hiện 43,301 tỷ đồng (50% so với kế hoạch).

Tiết kiệm qua đấu thầu: Công ty đã tiết kiệm 9,761 tỷ đồng, tỷ lệ tiết kiệm đạt 17,3%, chủ yếu từ các gói thầu cung cấp vật tư và thiết bị.

*** An toàn thi công xây dựng**

Chỉ số tai nạn lao động: Không có vi phạm nghiêm trọng nào về quy trình an toàn điện trong năm, cho thấy sự tuân thủ an toàn ở các công trường.

Công tác kiểm tra và giám sát: Tổng số lượt kiểm tra hiện trường là 131, với trung bình 11-12 lượt/tháng, để đảm bảo an toàn thi công.

*** Bảo vệ môi trường**

Công tác giấy phép môi trường: Đang thực hiện lập hồ sơ cấp giấy phép cho 49 trạm biến áp, chi phí dự kiến là 9,8 tỷ đồng.

PCCC và bảo vệ môi trường: Đã lập phương án PCCC và cứu hộ cho 60 trạm biến áp; trang bị 2380 biển cảnh báo và 171 trang thiết bị PCCC.

*** Quản lý rủi ro**

Rủi ro thiên tai và vi phạm hành lang an toàn: Đã phối hợp với địa phương trong công tác phát quang cây xanh và tuyên truyền để ngăn chặn các hành vi vi phạm hành lang an toàn lưới điện, nhất là trong mùa mưa bão.

Quản lý rủi ro thiết bị: Đã hoàn thành kiểm định an toàn cho 52 thiết bị có yêu cầu nghiêm ngặt về an toàn lao động như máy nén khí, cầu trục, xe nâng người.

Từ những số liệu trên cho thấy EVNHANOI đang đạt nhiều chỉ tiêu về an toàn và tiến độ xây dựng, song vẫn còn những thách thức trong tiến độ thi công và công tác quản lý chi phí, nhất là trong bối cảnh các dự án cần nhiều khâu giải phóng mặt bằng.

b. Kết quả đạt được

Dưới đây là những kết quả đạt được trong công tác quản lý đầu tư xây dựng của Tổng công ty Điện lực thành phố Hà Nội (EVNHANOI) giai đoạn 2021 - 2024:

- Nâng cấp và mở rộng hệ thống lưới điện: EVNHANOI đã thực hiện nhiều dự án nâng cấp, mở rộng lưới điện trung thế và hạ thế, đáp ứng nhu cầu sử dụng điện ngày càng tăng của người dân và doanh nghiệp trên địa bàn thành phố. Các công trình như trạm biến áp, đường dây truyền tải đã được đầu tư, nâng cấp nhằm đảm bảo cung cấp điện ổn định và an toàn.
- Ứng dụng công nghệ hiện đại trong quản lý và vận hành: Giai đoạn này đánh dấu việc đẩy mạnh ứng dụng công nghệ vào quản lý và vận hành lưới điện, bao gồm hệ thống SCADA, GIS, và các công nghệ IoT. Nhờ đó, việc giám sát và điều hành lưới điện được thực hiện theo thời gian thực, giúp giảm thiểu thời gian sự cố và tăng cường hiệu quả vận hành.
- Tiết kiệm năng lượng và bảo vệ môi trường: EVNHANOI đã đầu tư vào các dự án sử dụng năng lượng tái tạo và thân thiện với môi trường như năng lượng mặt trời, cùng với việc triển khai các chương trình tiết kiệm điện trong cộng đồng. Các dự án này không chỉ góp phần bảo vệ môi trường mà còn giúp tối ưu hóa chi phí sử dụng điện.
- Hoàn thành đúng tiến độ các công trình trọng điểm: Tổng công ty đã hoàn thành nhiều công trình trọng điểm về điện đúng tiến độ, góp phần quan trọng trong việc đảm bảo cung cấp điện ổn định cho các khu vực trọng yếu như trung tâm hành chính, khu công nghiệp, và khu đô thị mới.
- Tăng cường năng lực và hiệu quả quản lý đầu tư: EVNHANOI đã cải tiến các quy trình quản lý đầu tư xây dựng, từ khâu lập kế hoạch, thiết kế đến giám sát và kiểm tra chất lượng công trình. Nhờ đó, chất lượng các dự án điện lực được nâng cao, giảm thiểu các sai sót và rủi ro trong quá trình thực hiện.
- Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao: Trong quá trình thực hiện các dự án đầu tư, EVNHANOI chú trọng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có chuyên

môn cao. Các kỹ sư, cán bộ kỹ thuật được trang bị kiến thức về công nghệ hiện đại và kỹ năng quản lý dự án hiệu quả.

c. Hạn chế vướng mắc

- Khó khăn trong công tác giải phóng mặt bằng, đồng bộ hạ tầng với các chủ đầu tư khác trên địa bàn thành phố cũng như giá nguyên vật liệu tăng cao và thi công gặp nhiều khó khăn trong việc vận chuyển máy móc, thiết bị, huy động nhân lực ảnh hưởng đến tiến độ khởi công, hoàn thành một số công trình đầu tư xây dựng.

- Khó khăn trong việc thực hiện quy định chấp thuận chủ trương đầu tư công trình.

- Khó khăn trong công tác huy động vốn đầu tư phát triển lưới điện và hiện đại hóa hệ thống điện.

- Việc bố trí quỹ đất và công tác bồi thường giải phóng mặt bằng ngày càng khó khăn, phức tạp trong bối cảnh quy hoạch còn thiếu đồng bộ, chồng chéo, cơ chế chính sách trong đền bù, giải phóng mặt bằng còn nhiều bất cập đã và sẽ tiếp tục ảnh hưởng lớn đến tiến độ triển khai các dự án lưới điện.

- Bên cạnh đó, các quy định về công tác bảo vệ môi trường ngày càng đòi hỏi tiêu chuẩn cao hơn làm ảnh hưởng lớn đến tiến độ đầu tư các công trình điện.

Bên cạnh những khó khăn, vướng mắc mang tính khách quan, vẫn còn một số tồn tại cần khắc phục:

- Chưa xác định hết được các khó khăn, vướng mắc trong quá trình thực hiện các thủ tục chuẩn bị đầu tư, giải phóng mặt bằng trên địa bàn Hà Nội. Do đó, công tác dự báo kế hoạch tiến độ của một số công trình đầu tư xây dựng chưa hoàn toàn chính xác.

- Công tác dự báo nhu cầu phụ tải còn một số hạn chế dẫn đến việc lập kế hoạch một số dự án chưa sát với nhu cầu thực tế, gây khó khăn trong công tác thu xếp chuẩn bị vốn cho các công trình. Công tác triển khai thủ tục chuẩn bị đầu tư khai thác tải một số TBA 110kV cần tiếp tục triển khai đồng bộ hơn nữa.

- Công tác phối hợp, chủ động làm việc với các địa phương, cơ quan có thẩm quyền, giữa các đơn vị thành viên còn hạn chế, khó khăn, kéo dài.

- Công tác xác định/thỏa thuận/xin phép vị trí trạm và hướng tuyến đường dây còn một số bất cập và gặp nhiều khó khăn. Một số dự án đã được chính quyền địa phương thỏa thuận vị trí xây dựng trạm và hướng tuyến, nhưng khi tổ chức thực hiện lại bị người dân phản đối quyết liệt, dẫn đến phải thay đổi vị trí.

2.11. Kết luận chương 2

Chương 2 giới thiệu tổng quan về cơ cấu tổ chức, cơ cấu lao động và thực trạng công tác quản lý dự án tại Tổng Công ty Điện lực TP Hà Nội. Qua đó cho thấy công tác quản lý dự án Tổng Công ty đã được Ban lãnh đạo đặc biệt chú trọng và đạt được những thành tựu nhất định.

Tuy nhiên, bên cạnh những thành tựu, công tác quản lý dự án của Tổng Công ty gặp nhiều thách thức và hạn chế như khó khăn trong công tác xin chấp thuận chủ trương đầu tư, công tác hồ trợ đền bù và giải phóng mặt bằng... Việc vay vốn thương mại trong nước bị hạn chế bởi giới hạn tín dụng... Quá trình đầu tư xây dựng được điều chỉnh bởi nhiều hệ thống pháp luật khác nhau, nhưng còn thiếu sự kết nối, liên thông với các quy định của pháp luật về đất đai, môi trường... dẫn đến phương án triển khai thực hiện mất nhiều thời gian, ảnh hưởng đến tiến độ các dự án, đặc biệt các dự án trọng điểm, cấp bách.

Tất cả các vấn đề nêu trên sẽ là căn cứ thực tế quan trọng để đề ra một số giải pháp hoàn thiện công tác quản lý đầu tư xây dựng tại Tổng Công ty Điện lực TP Hà Nội.

Trong thời gian tới, để công tác quản lý đầu tư xây dựng của Tổng Công ty thực sự đạt hiệu quả mong muốn thì cần có những giải pháp cụ thể, hữu hiệu... Đó chính là những nội dung sẽ được đề cập chi tiết ở chương 3.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN LÝ ĐẦU TƯ XÂY DỰNG TẠI TỔNG CÔNG TY ĐIỆN LỰC TP HÀ NỘI

3.1. Định hướng phát triển của công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng tại Tổng công ty Điện lực TP Hà Nội

- Tập trung toàn diện cho công tác đầu tư phát triển dự án, xác định đây là thế mạnh và là mũi nhọn của EVNHANOI.
- Phát triển đầu tư xây dựng với tốc độ nhanh, hiệu quả cao trên cơ sở phát huy sức mạnh các nguồn lực của Tổng công ty. Phấn đấu hoàn thành và đưa vào vận hành các công trình xây dựng mới và tự động hóa lưới điện đáp ứng tiến độ đề ra; hoàn thành các chỉ tiêu kinh tế kỹ thuật được giao. Tiếp tục đẩy mạnh chuyển đổi số trong lĩnh vực đầu tư xây dựng của Tổng công ty.
- Phát triển công tác quản lý đầu tư xây dựng với 9 mục tiêu trọng tâm:
 - + Thứ nhất, cải tiến công tác chuẩn bị đầu tư. Thiết lập hệ thống cơ sở dữ liệu khoa học về phát triển nguồn phát, phụ tải và phân bổ theo khu vực, để chủ động đề xuất sớm các dự án đầu tư đồng bộ phù hợp, đồng thời có kiến nghị các cơ quan quản lý nhà nước có chính sách điều chỉnh kịp thời. Bám sát quy định, quy trình sửa đổi của Nhà nước. Nâng cao năng lực tư vấn.
 - + Thứ hai, nâng cao chất lượng công tác đấu thầu, phấn đấu 100% các gói thầu (theo quy định tại Thông tư 11/2019/TT-BKHĐT ngày 16/12/2019) áp dụng đấu thầu qua mạng trên hệ thống đấu thầu điện tử quốc gia.
 - + Thứ ba, nâng cao năng lực quản trị trong công tác thực hiện đầu tư. EVN và các đơn vị hiện nay đều đã có các Ban QLDA chuyên nghiệp và hiện Tập đoàn đã phê duyệt Đề án nâng cao năng lực các Ban QLDA, đề nghị các đơn vị triển khai thực hiện nghiêm túc, quyết liệt các nhiệm vụ, giải pháp đã nêu trong Đề án để nâng cao năng lực quản lý dự án đầu tư; hoàn thiện nhiệm vụ chức năng các phòng, Ban điều hành dự án và vai trò của chủ nhiệm dự án.
 - + Thứ tư, quyết liệt thực hiện quyết toán các dự án sau khi hoàn thành.

+ Thứ năm, chủ động thu xếp vốn cho các dự án đầu tư xây dựng. Đa dạng hoá nguồn huy động vốn cho đầu tư xây dựng: vốn tự có, vay thương mại trong nước, từ các tổ chức tài chính nước ngoài; đa dạng hóa cả về hình thức và phương thức huy động vốn.

+ Thứ sáu, thực hiện chuyển đổi số trong lĩnh vực đầu tư xây dựng. Nghiên cứu ứng dụng công nghệ của cuộc CMCN 4.0 trong các hoạt động thiết kế, lập dự án đầu tư, giám sát thi công các công trình, nhằm nâng cao chất lượng, đẩy nhanh tiến độ và nâng cao năng suất lao động của các đơn vị. Triển khai đồng bộ các module giám sát online, camera giám sát, nhật ký điện tử; kiểm soát toàn bộ quá trình thi công dự án và các hoạt động tại công trường.

+ Thứ bảy, nâng cao ý thức và trách nhiệm trong công tác đảm bảo môi trường và an toàn lao động. Thiết lập và thực hiện nghiêm chế độ báo cáo, giám sát công tác đảm bảo môi trường, phòng chống cháy nổ và an ninh trật tự xã hội tại các công trường xây dựng.

+ Thứ tám, nâng cao trách nhiệm người đứng đầu. Việc thực hiện các dự án đầu tư càng ngày càng nhiều khó khăn, phức tạp, đòi hỏi lãnh đạo các đơn vị, nhất là người đứng đầu, phải thể hiện sự quyết tâm, quyết liệt trong công tác chỉ đạo, điều hành, trực tiếp tham gia tháo gỡ những khó khăn, vướng mắc để đẩy nhanh tiến độ các dự án.

+ Thứ chín, chủ động tạo hành lang pháp lý đầy đủ và thuận lợi cho công tác đầu tư xây dựng. Yêu cầu các đơn vị tiếp tục nghiên cứu đề xuất thêm nhiều giải pháp, cách làm hay và hiệu quả, đồng thời phải chủ động, quyết liệt hành động.

3.2. Đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác quản lý đầu tư xây dựng tại Tổng công ty Điện lực TP Hà Nội

3.2.1. Giải pháp nâng cao quản lý chất lượng nhằm đảm bảo tiến độ, chất lượng các dự án đầu tư xây dựng

a. Đảm bảo tiến độ đầu tư

Để đảm bảo tiến độ các công trình đầu tư xây dựng dự án, EVNHANOI xây dựng kế hoạch năm n, đồng thời ban hành định hướng phát triển dài hạn 5 năm, 10 năm, 20 năm.

Dưới đây là bảng kế hoạch đầu tư xây dựng năm 2024, kế hoạch khởi công 2024 và kế hoạch đóng điện 2024:

TT	Nội dung	Tỷ lệ %
1	Tổng đầu tư	100%
2	Trả nợ gốc & lãi vay	39,27%
3	Đầu tư thuần	60,73%
3.1	<i>Lưới điện 220kV</i>	6,03%
3.2	<i>Lưới điện 110kV</i>	21,19%
3.3	<i>Lưới điện phân phối</i>	63,84%
3.4	<i>Công trình khác</i>	8,94%

Bảng 3.1. Tổng hợp kế hoạch đầu tư xây dựng năm 2024

- Phân đầu hoàn thành kế hoạch ĐTXD, tập trung các giải pháp đẩy nhanh tiến độ thực hiện các thủ tục chuẩn bị đầu tư để khởi công và đưa vào vận hành các công trình:

STT	Tên công trình	Kế hoạch tiến độ
1	Hạ ngầm tuyến đường dây 110kV Thành Công - Giám	Quý III/2024
2	Xây dựng mới trạm 110kV Tây Mỗ và nhánh rẽ	Quý IV/2024
3	Xây dựng mới trạm biến áp 110kV Phúc Thọ 2 và nhánh rẽ	Quý IV/2024
4	Cải tạo nâng khả năng tải và treo dây mạch 2 từ TBA 110kV Thường Tín đi đường dây 110kV Mai Động- Hà Đông	Quý IV/2024
5	Xây dựng mới các xuất tuyến 110kV từ trạm biến áp 220/110kV Văn Điển	Quý IV/2024

Bảng 3.2. Kế hoạch khởi công năm 2024

STT	Tên công trình	Kế hoạch tiến độ
1	Xây dựng mới trạm 110kV Sóc Sơn 2 và nhánh rẽ	Quý II/2024
2	Lắp bổ sung MBA T2 TBA 110kV Sóc Sơn 2	Quý II/2024

3	Lắp bổ sung T3 TBA 110kV E1.25 Mỹ Đình	Quý II/2024
4	Xây dựng mới TBA 110kV Ngọc Thụy và nhánh rẽ	Quý IV/2024
5	Cải tạo nâng khả năng tải tuyến đường dây 110kV lộ 172,173 E10.5 Xuân Mai đi trạm biến áp E1.35 Sơn Tây	Quý IV/2024

Bảng 3.3. Kế hoạch đóng điện năm 2024

b. Đề xuất giải pháp đảm bảo chất lượng hiệu quả đầu tư

Để đảm bảo chất lượng hiệu quả đầu tư các dự án đầu tư xây dựng, EVNHANOI xây dựng các giải pháp đảm bảo chất lượng hiệu quả đầu tư như sau:

- Xây dựng kế hoạch dài hạn, sắp xếp thứ tự ưu tiên các dự án đầu tư để tập trung điều hành quản lý dự án và thu xếp vốn phù hợp. Đặc biệt đối với những công trình chuẩn bị đầu tư, Tổng công ty có kế hoạch thực hiện từ năm n-1 để công tác thu xếp vốn được kịp thời và chính xác.
- Tổng công ty rà soát chặt chẽ nhu cầu đầu tư xây dựng, chỉ quyết định đầu tư những công trình hiệu quả, có nhu cầu thiết yếu, kiên quyết không bố trí vốn đầu tư khi chưa thực sự cấp bách, đặc biệt không triển khai thực hiện khi chưa chuẩn bị được vốn.
- Quản lý chặt chẽ nguồn khấu hao cơ bản; đặc biệt khấu hao của tài sản hình thành nguồn vốn vay do Tổng công ty quản lý trả gốc, trả lãi để sử dụng có hiệu quả.
- Lập Kế hoạch tổng thể thực hiện dự án theo quy định và giám sát chặt chẽ thời gian thực hiện các công đoạn để đảm bảo tiến độ dự án.
- Đẩy mạnh ứng dụng khoa học công nghệ trong ĐTXD để quản lý hiệu quả tiến độ, chất lượng công trình; khai thác tối đa hệ thống cơ sở dữ liệu về nhà thầu và quản lý giá vật tư thiết bị nhằm nâng cao hiệu quả đầu tư.
- Phê duyệt quyết toán vốn các dự án đầu tư xây dựng hoàn thành, xử lý toàn bộ số liệu tài chính sau khi quyết toán vốn dự án hoàn thành theo quy định.
- Sử dụng hiệu quả các nguồn vốn trong và ngoài nước. Tận dụng tối đa nguồn vốn vay ODA và vốn vay ưu đãi từ Quỹ ĐTPT TP Hà Nội để giảm chi phí đầu tư. Chủ động làm việc với các ngân hàng thương mại trong nước để vay vốn đầu tư phát triển các công trình điện.
- Tiếp tục báo cáo Thành phố để chỉ đạo:
 - + Chủ đầu tư các khu đô thị, chung cư cao cấp, ... bố trí quỹ đất để xây dựng TBA 110kV.

+ Các Sở, ban ngành và chính quyền các địa phương, các chủ đầu tư khác rút ngắn thời gian thỏa thuận, thẩm định, phê duyệt chấp thuận chủ trương đầu tư, đền bù, GPMB các công trình điện và các hồ sơ liên quan do Tổng công ty thực hiện.

- Giao ban điều hành thường xuyên tại các công trường (đặc biệt đối với các công trình 110kV và 220 kV trọng điểm) giữa chủ đầu tư, tư vấn thiết kế, tư vấn giám sát, nhà thầu nhằm giải quyết kịp thời các vấn đề phát sinh tại hiện trường.

- Tăng cường phối hợp, báo cáo kịp thời với chính quyền các cấp tập trung quyết liệt cho công tác giải phóng mặt bằng, nhất là các công trình cấp bách, chống quá tải.

3.2.2. Giải pháp Áp dụng chuyển đổi số và ứng dụng hiệu quả thành tựu CMCN 4.0 cho các dự án đầu tư xây dựng của Tổng công ty

a. Đề xuất giải pháp

Để quản lý công tác đầu tư xây dựng được khoa học, hiệu quả, EVNHANOI đưa ra giải pháp thực hiện áp dụng triệt để chuyển đổi số như:

- Hoàn thành chuyển đổi số theo lộ trình và ứng dụng thành tựu CMCN 4.0 vào tất cả các hoạt động của Tổng công ty nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, đầu tư xây dựng. 100% các phần mềm dùng chung của EVN và phần mềm tự triển khai của EVNHANOI được khai thác hiệu quả.

- Đẩy mạnh các giải pháp quản lý để theo dõi, giám sát đảm bảo thực hiện tốt công tác quản lý chất lượng công trình. Nhờ việc áp dụng chuyển đổi số trong ĐTXD, thông qua các công cụ quản lý như phần mềm quản lý ĐTXD áp dụng trong EVNHANOI với các Module mới như Module quản lý thực hiện Quy hoạch và kế hoạch; Ứng dụng công nghệ mới BIM, Scan to BIM trong khâu khảo sát, thiết kế tại các TBA 110kV Nguyên Khê và nhánh rẽ, TBA 110kV Phú Nghĩa - E1.51, TBA 110kV Dương Nội - E1.61, TBA 110kV Minh Khai - E1.57; Khảo sát bằng công nghệ UAV phục vụ lập BCNCKT Dự án "Đấu nối trạm 220kV Ứng Hòa"; Triển khai vận hành hệ thống quản lý VTTB bằng mã QR code từ khâu chế tạo đến khâu lắp ráp; Triển khai áp dụng thí điểm hệ thống phân tích AI qua camera....

- Tổ chức đào tạo chuyển đổi số; thi ý tưởng Chuyển đổi số và đổi mới sáng tạo bằng hình thức trực tuyến đối với 100% CBCNV.

b. Triển khai giải pháp

Số hóa công tác quản lý đầu tư xây dựng được triển khai, theo dõi thường xuyên và thực hiện đúng quy định hiện hành, các công trình đảm bảo tuân thủ thiết kế, công tác đấu thầu được rút gọn, công tác quản lý chất lượng được nâng cao, các công trình sau khi đóng điện đưa vào vận hành cung cấp điện cho phụ tải an toàn liên tục. Cụ thể như sau:

- **Số hóa công tác đầu thầu:** tự động đánh giá chất lượng nhà thầu 984 gói thầu. Hoàn thiện công tác thu thập cơ sở dữ liệu về nhà thầu từ IMIS.
- **Triển khai QR code trong quản lý vật tư thiết bị dự án:** Hoàn thành chuẩn hóa và cập nhật thông số kỹ thuật cho 100% VTTB chính trên phần mềm IMIS.
- **Áp dụng thí điểm hệ thống phân tích AI qua camera trong giám sát công trình:** Triển khai hệ thống camera giám sát thông minh tại TBA 110kV Ngọc Thụy. Dự kiến trong năm 2025, trên cơ sở đánh giá hiệu quả vận hành của hệ thống sẽ áp dụng với các TBA mới xây dựng trong năm 2025.
- **Ứng dụng công nghệ mới trong khâu khảo sát, thiết kế:** Hoàn thành triển khai ứng dụng BIM tại dự án TBA 110kV Nguyên Khê và nhánh rẽ; Hoàn thành ứng dụng Scan to BIM tại dự án TBA 110kV Phú Nghĩa, Dương Nội và Minh Khai. Khảo sát bằng công nghệ UAV phục vụ lập BCNCKT Dự án "Đầu nối trạm 220kV Ứng Hòa"; Khảo sát bằng công nghệ Georadar phục vụ lập BCNCKT công trình "Cải tạo đường dây 110kV Chèm-Thanh Xuân"; Khảo sát UAV cho Dự án "Xây dựng mới trạm 110kV Ba Vì 2 và nhánh rẽ".
- **Hoàn thiện phần mềm ĐTXD IMIS 2.0 và Triển khai thí điểm Module quản lý thực hiện Quy hoạch và kế hoạch:** Đăng ký dự án "Lắp bổ sung T3 TBA 110kV E1.25 Mỹ Đình" để triển khai thí điểm module.

c. Kết quả thực hiện giải pháp

- EVNHANOI đã nỗ lực triển khai và cơ bản hoàn thành 100% các nhiệm vụ chuyển Ngđổi số giai đoạn 2023 được Tập đoàn giao. Kết quả thực hiện các nhiệm vụ cụ thể như sau:

+ Hoàn thành 24/24 mục tiêu (đạt 100%) EVN giao năm 2023:

- Lĩnh vực Kỹ thuật: 3/3 mục tiêu
- Lĩnh vực Kinh doanh: 11/11 mục tiêu
- Lĩnh vực Đầu tư: 6/6 mục tiêu
- Lĩnh vực Quản trị: 4/4 mục tiêu

+ Hoàn thành 15/23 nhiệm vụ (đạt 65%) EVN giao giai đoạn 2023-2025:

- Lĩnh vực Kỹ thuật: 3/5 mục tiêu
 - Lĩnh vực Kinh doanh: 6/8 mục tiêu
 - Lĩnh vực Đầu tư: 3/5 mục tiêu
 - Lĩnh vực Quản trị: 3/5 mục tiêu
- EVNHANOI đã đạt được một số kết quả nổi bật trong công tác nghiên cứu khoa học:
- + Hoàn thành 02 sáng kiến cấp EVN:
 - Triển khai Trả lương tập trung cho toàn bộ CBCNV khối điện trên hệ thống thanh toán điện tử E-Payment.
 - Hệ thống quản lý lưu trữ hồ sơ điện tử
 - + Hoàn thành đề tài khoa học cấp cơ sở: Nghiên cứu việc thực hiện trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp gắn với phát triển bền vững tại EVNHANOI

3.2.3. Giải Pháp Về Công Tác Giải Phóng Mặt Bằng và Đồng Bộ Hạ Tầng

a. Đề xuất giải pháp

- * Tăng cường phối hợp với các cơ quan địa phương và chủ đầu tư khác
- Tạo lập cơ chế phối hợp liên ngành: Thành lập các nhóm làm việc liên ngành giữa Tổng công ty Điện lực TP Hà Nội và các cơ quan địa phương, chủ đầu tư khác để đảm bảo sự đồng bộ trong quy hoạch và triển khai dự án.
- Tăng cường đối thoại và hợp tác: Tổ chức các cuộc họp định kỳ với các bên liên quan để giải quyết các vấn đề về giải phóng mặt bằng và đồng bộ hạ tầng một cách hiệu quả.
- * Tăng cường công tác lập kế hoạch và dự báo
- Sử dụng công nghệ GIS (Hệ thống thông tin địa lý): Áp dụng GIS để lập bản đồ quy hoạch và xác định các khu vực cần giải phóng mặt bằng, giúp tối ưu hóa quá trình lập kế hoạch.
- Nâng cao năng lực dự báo: Đầu tư vào các công cụ và phương pháp dự báo tiên tiến để nâng cao độ chính xác của kế hoạch tiến độ và ngân sách.

b. Triển khai giải pháp

- Thường xuyên trao đổi thông tin, tăng cường phối hợp với các cơ quan địa phương và chủ đầu tư khác. Thực hiện các đợt tập huấn về công tác bồi thường, giải phóng mặt bằng.

- Liên tục cập nhật các quy định, văn bản pháp quy về công tác đầu tư, kế hoạch... để kịp thời điều chỉnh các biện pháp giải phóng mặt bằng phù hợp với quy định.
- Thực hiện giải quyết vướng mắc trong việc đồng bộ các dự án: phối hợp làm việc với Sở Quy hoạch Kiến trúc để xin ý kiến chấp thuận về hướng tuyến cho các công trình có chung hướng tuyến. Ví dụ: Công trình “Xây dựng mới tuyến cáp ngầm 110kV từ trạm 220kV Văn Điển - tách nhánh Thượng Đình”, ngày 29/03/2022 Sở Quy hoạch Kiến trúc đã có văn bản số 1193/QHKT-HTKT giới thiệu hướng tuyến trùng với hướng tuyến 06 xuất tuyến (đi trong tuynen cáp) được đầu tư tại dự án “Xây dựng mới các xuất tuyến 110kV từ trạm biến áp 220/110kV Văn Điển”).
- Để nâng cao năng lực dự báo đảm bảo kế hoạch tiến độ và ngân sách, Tổng Công ty Điện lực TP Hà Nội thực hiện áp dụng công nghệ mới trong thiết kế dự án, sử dụng mô hình thông tin công trình (Building Information Modeling – BIM) trong thiết kế dự án ĐTXD.
- Tăng cường phối hợp, báo cáo kịp thời với chính quyền các cấp tập trung quyết liệt cho công tác giải phóng mặt bằng, nhất là các công trình cấp bách, chống quá tải.
- Giao ban điều hành thường xuyên tại các công trường (đặc biệt đối với các công trình 110kV và 220 kV trọng điểm) giữa chủ đầu tư, cơ quan chức năng nhằm giải quyết kịp thời các vấn đề phát sinh về công tác bồi thường và giải phóng mặt bằng tại hiện trường.

c. Kết quả thực hiện giải pháp

- Ngày 30/07/2024, Tổng Công ty Tổ chức buổi tọa đàm về công tác đầu tư xây dựng tại Trung tâm Bồi huấn nghiệp vụ Suối Hai về các nội dung: tháo gỡ khó khăn trong công tác giải phóng mặt bằng tại các Công ty Điện lực, ảnh hưởng của quy hoạch đến tiến độ dự án ĐTXD,...
- Hàng tháng, Ban Pháp Chế - Tổng Công ty Điện lực TP Hà Nội ban hành văn bản đề các đơn vị góp ý rà soát các quy định liên quan đến công tác đầu tư xây dựng nói chung và công tác giải phóng mặt bằng nói riêng.
- Qua thí điểm thực hiện mô hình thiết kế BIM, kết quả đem lại cho thấy công tác thiết kế chính xác hơn, thời gian thiết kế nhanh hơn, đồng thời kế hoạch tiến độ được chi tiết và rút gọn thời gian hơn so với phương pháp thiết kế thông thường.

3.2.4. Giải pháp Về Huy Động Vốn Đầu Tư Phát Triển Lưới Điện

a. Đề xuất giải pháp

* Tìm kiếm các nguồn tài trợ mới

Hợp tác công - tư (PPP): Tăng cường hợp tác với các doanh nghiệp tư nhân thông qua các dự án hợp tác công - tư để huy động vốn và chia sẻ rủi ro.

Tìm kiếm nguồn vốn từ các tổ chức quốc tế: Liên kết với các tổ chức tài chính quốc tế như Ngân hàng Thế giới (World Bank) hoặc Ngân hàng Phát triển Châu Á (ADB) để tìm kiếm các khoản vay ưu đãi hoặc hỗ trợ kỹ thuật.

* Cải thiện quản lý tài chính

Tăng cường quản lý chi phí: Áp dụng các phương pháp quản lý chi phí hiệu quả như lập kế hoạch chi phí chi tiết, kiểm soát chi phí và đánh giá hiệu quả chi phí để tối ưu hóa nguồn vốn.

Đa dạng hóa nguồn vốn: Đa dạng hóa các nguồn vốn từ các quỹ đầu tư, các khoản vay ngân hàng, và các hình thức tài trợ khác để đảm bảo sự linh hoạt trong huy động vốn.

b. Triển khai giải pháp

Mặc dù gặp nhiều khó khăn trong công tác huy động vốn do quy định của Ngân hàng Nhà nước trong hoạt động tín dụng nhưng Tổng công ty đã nỗ lực trong việc tiếp cận và đàm phán với các đối tác mới tiềm năng, kết hợp với việc sử dụng linh hoạt nguồn vốn tự có để đảm bảo cân đối đủ vốn phục vụ đầu tư xây dựng.

Đối với các dự án vay vốn ODA, EVNHANOI đã trình các cấp có thẩm quyền gia hạn thời gian thực hiện dự án và thời gian giải ngân khoản vay để tận dụng tối đa nguồn vốn vay ưu đãi.

Về cơ bản Tổng công ty cân đối và thu xếp đủ vốn cho kế hoạch đầu tư xây dựng.

c. Kết quả thực hiện giải pháp

- Ký hợp đồng vay vốn cho 239 dự án với tổng giá trị hạn mức vay 2.446 tỷ đồng.

- Nhận hồ sơ vay vốn 46 dự án có giá trị TMĐT 4.381 tỷ đồng, trong đó:

+ Đang đánh giá HSDX chào cho vay của 20 dự án có TMĐT 1.376 tỷ đồng.

- + Đã gửi hồ sơ cho Quỹ ĐTPT thẩm định 02 dự án có TMĐT 29 tỷ đồng.
- + Đang phối hợp cùng VIB hoàn thiện hồ sơ thẩm định cho vay 16 dự án có TMĐT 216 tỷ đồng.
- + Đang làm việc với các Ngân hàng để vay vốn cho 02 dự án có quy mô đầu tư lớn với TMĐT 2.606 tỷ đồng:
 - * Dự án “Xây dựng tuyến đường dây 220kV từ trạm biến áp 500/220kV Tây Hà Nội đi trạm biến áp 220kV Thanh Xuân” có TMĐT 2.094 tỷ đồng;
 - * Dự án “Xây dựng tuyến đường dây 110kV từ TBA 500/220kV Tây Hà Nội (Quốc Oai) đấu nối vào đường dây 110kV Bắc An Khánh - Nam An Khánh” có TMĐT 512 tỷ đồng.
- + Còn 06 dự án có TMĐT 154 tỷ đồng (gồm 03 dự án CNTT 23 tỷ đồng và 03 dự án điện 131 tỷ đồng) đang chờ bổ sung dự án để thành lập gói chào huy động vốn.

3.2.5. Giải pháp Bảo Vệ Môi Trường

a. Đề xuất giải pháp

**** Đầu tư vào công nghệ sạch và hiệu quả năng lượng***

Áp dụng công nghệ sạch: Sử dụng các công nghệ hiện đại và thân thiện với môi trường trong các dự án điện lực để giảm thiểu tác động đến môi trường.

Tăng cường hiệu quả năng lượng: Đầu tư vào các giải pháp tiết kiệm năng lượng và nâng cao hiệu quả sử dụng năng lượng trong các công trình điện.

**** Tuân thủ nghiêm ngặt các quy định về môi trường***

Đánh giá tác động môi trường (EIA): Thực hiện các đánh giá tác động môi trường đầy đủ và tuân thủ các quy định của pháp luật về bảo vệ môi trường.

Quản lý chất thải: Áp dụng các biện pháp quản lý chất thải hiệu quả để giảm thiểu tác động tiêu cực đến môi trường.

b. Triển khai giải pháp

**** Đầu tư vào công nghệ sạch và hiệu quả năng lượng***

- Nhiều năm qua, EVNHANOI đã đầu tư lắp đặt hệ thống ứng dụng khoa học, công nghệ sử dụng năng lượng tái tạo tại nhiều tòa nhà. Để phục vụ cho hệ thống hoạt động ổn định, EVNHANOI lắp đặt thêm hệ thống kích điện,

nhờ đó, sản lượng điện từ những tấm pin đã đạt được ở mức cao nhất. Sản lượng điện tùy thuộc vào thời tiết, những ngày nắng nóng sẽ cho ra nhiều điện năng hơn so với những ngày thời tiết âm mát. Hệ thống pin năng lượng mặt trời không những sản xuất ra điện đáp ứng việc sử dụng trong sinh hoạt tại trung tâm mà còn dư thừa điện năng. Lượng điện do hệ thống sản xuất ra được đơn vị sử dụng vào việc vận hành hệ thống máy tính văn phòng, điều hòa nhiệt độ, ti-vi, bình nóng lạnh, chiếu sáng, máy bơm...

*** *Đánh giá tác động môi trường giai đoạn thi công xây dựng***

Đánh giá tác động của quá trình thi công các hạng mục công trình và hoạt động của Dự án có khả năng tác động xấu đến môi trường gồm:

- Tác động của việc mất đất trong quá trình thực hiện dự án.
- Nước thải sinh hoạt của công nhân xây dựng, nước thải từ hố móng, nước thải từ quá trình rửa xe, nước mưa chảy tràn, nước thải sinh hoạt phát sinh từ công trường xây dựng hiện trạng.
- Bụi, khí thải phát sinh từ quá trình phá dỡ, cải tạo các công trình hiện trạng; san nền; đào và đắp móng các hạng mục công trình của dự án....
- Bụi, khí thải phát sinh từ quá trình vận chuyển nguyên vật liệu thi công dự án.
- Bụi, khí thải phát sinh từ quá trình vận chuyển đất san nền mặt bằng dự án
- Chất thải rắn sinh hoạt của công nhân, chất thải rắn xây dựng, chất thải nguy hại trong quá trình thi công; chất thải rắn phát sinh từ hoạt động của xây dựng công trình: chất thải rắn sinh hoạt, chất thải rắn công nghiệp, chất thải rắn nguy hại.

Nguồn gây tác động không liên quan đến chất thải:

Tiếng ồn, độ rung từ các phương tiện vận chuyển nguyên vật liệu, chất thải; máy móc thi công; nước mưa chảy tràn; tiếng ồn từ hoạt động hiện trạng của công trường; tác động của điện từ trường...

*** *Đánh giá tác động môi trường giai đoạn vận hành***

- Khí thải phát sinh từ phương tiện của công nhân thực hiện kiểm tra, bảo dưỡng, duy tu các thiết bị của Trạm biến áp.
- Nước thải sinh hoạt phát sinh từ hoạt động của cán bộ Bảo vệ và công nhân thực hiện kiểm tra, bảo dưỡng định kỳ.

- Chất thải rắn (CTR), Chất thải nguy hại (CTNH) phát sinh từ hoạt động bảo dưỡng, sửa chữa trạm biến áp.

-Ảnh hưởng của điện từ trường trong giai đoạn vận hành.

**** Chương trình quản lý và giám sát môi trường của Chủ dự án đầu tư trong giai đoạn thi công xây dựng***

Tuân thủ các quy định kỹ thuật quan trắc và quản lý thông tin dữ liệu quan trắc chất lượng môi trường theo quy định tại Thông tư số 10/2021/TT-BTNMT ngày 30/6/2021 của Bộ Tài nguyên và Môi trường.

Công tác giám sát cụ thể như sau:

+ *Giám sát chất thải rắn, chất thải nguy hại trong giai đoạn thi công, xây dựng:*

- Thực hiện phân định, phân loại, thu gom các loại chất thải rắn sinh hoạt, chất thải rắn thông thường và chất thải nguy hại theo quy định của Luật Bảo vệ môi trường và các quy định khác có liên quan.

- Định kỳ chuyển giao chất thải rắn sinh hoạt, chất thải rắn thông thường và chất thải nguy hại cho đơn vị có đầy đủ năng lực, chức năng thu gom, vận chuyển và xử lý theo đúng quy định.

** Giám sát môi trường không khí xung quanh trong giai đoạn thi công, xây dựng Theo đề xuất của Chủ dự án đầu tư:*

- Vị trí giám sát: vị trí theo tiến độ thi công thực tế của Dự án.

- Thông số giám sát: Nhiệt độ, độ ẩm, hướng gió, tốc độ gió, SO₂, CO, NO₂, tổng bụi lơ lửng (TSP), tiếng ồn, độ rung.

- Tần suất giám sát: 03 tháng/lần trong suốt thời gian thi công dự án.

- Quy chuẩn so sánh: QCVN 05:2023/BTNMT

- Quy chuẩn kỹ thuật quốc gia về chất lượng không khí xung quanh; Quy chuẩn kỹ thuật quốc gia QCVN 26:2010/BTNMT về tiếng ồn và QCVN 27:2010/BTNMT về độ rung.

** Giám sát môi trường trong giai đoạn hoạt động*

- Thực hiện phân định, phân loại, thu gom các loại chất thải rắn sinh hoạt, chất thải rắn thông thường và chất thải nguy hại theo quy định của Luật Bảo vệ môi trường và các quy định khác có liên quan.

- Định kỳ chuyển giao chất thải rắn sinh hoạt, chất thải rắn thông thường và chất thải nguy hại cho đơn vị có đầy đủ năng lực, chức năng thu gom, vận chuyển và xử lý theo đúng quy định

c. Kết quả thực hiện giải pháp

- Trong những năm qua các đơn vị trong Tổng công ty Điện lực TP Hà Nội đã thực hiện đúng các quy định của pháp luật về bảo vệ môi trường bao gồm: Luật bảo vệ môi trường số 72/2020/QH14; Nghị định 08/2022/NĐ-CP; Thông tư 02/2022/TT-BTNMT; Quy chế bảo vệ môi trường trong Tập đoàn Điện lực Quốc gia Việt Nam và các văn bản chỉ đạo của EVN và các cơ quan quản lý nhà nước có liên quan. Các dự án/ công trình của EVNHANOI vận hành ổn định, tin cậy, an toàn, và đặc biệt không để xảy ra bất kỳ sự cố môi trường nào ảnh hưởng đến hoạt động đầu tư xây dựng, sản xuất kinh doanh và uy tín của Tập đoàn, Tổng công ty.

- Tích cực tham gia hưởng ứng ngày Môi trường thế giới, Ngày Đại dương thế giới năm 2023 và tham gia lớp Tập huấn công tác bảo vệ môi trường do Tập đoàn Điện lực Việt Nam.

- Các đơn vị trực thuộc EVNHANOI đều có khu vực lưu trữ tạm thời chất thải nguy hại. Công tác thu gom, phân loại chất thải nguy hại được thực hiện theo đúng quy định. Khu vực lưu trữ tạm thời chất thải nguy hại có đầy đủ biển cảnh báo, dán nhãn, mã thông tin chất thải nguy hại được phân loại theo đúng quy định.

3.2.6. Giải Pháp Về Công Tác Phối Hợp và Thủ Tục Hành Chính

a. Đề xuất giải pháp

* Tăng cường phối hợp giữa các đơn vị

Thiết lập hệ thống phối hợp hiệu quả: Xây dựng các quy trình và cơ chế phối hợp chặt chẽ giữa các đơn vị trong Tổng công ty để đảm bảo sự thông suốt và hiệu quả trong thực hiện dự án.

Đào tạo và nâng cao năng lực quản lý: Tổ chức các khóa đào tạo cho các cán bộ quản lý dự án về kỹ năng phối hợp và quản lý dự án hiệu quả.

* Cải tiến thủ tục hành chính

Đơn giản hóa thủ tục: Rà soát và cải tiến các thủ tục hành chính liên quan đến việc xin phép, thỏa thuận vị trí trạm và hướng tuyến để giảm thiểu thời gian và chi phí.

Sử dụng công nghệ thông tin: Áp dụng công nghệ thông tin trong quản lý thủ tục hành chính để tăng cường tính minh bạch và hiệu quả.

b. Triển khai giải pháp

- Đào tạo và nâng cao năng lực quản lý: triển khai công tác sát hạch theo vị trí việc làm đối với CBCNV làm công tác ĐTXD toàn Tổng công ty.
- Tổ chức/Cử cán bộ tham gia các chương trình tập huấn về các văn bản pháp lý, quy định mới ban hành về công tác ĐTXD
- Thực hiện chương trình đào tạo công tác thẩm định Báo cáo kinh tế kỹ thuật đầu tư xây dựng các dự án lưới điện.
- Rà soát các dự án có cùng hướng tuyến để kết hợp thực hiện đồng bộ trong công tác xin phép, thỏa thuận vị trí trạm...
- Cải tiến thủ tục hành chính: thực hiện áp dụng triệt để công nghệ thông tin trong quản lý thủ tục hành chính trên cổng dịch vụ công quốc gia.

c. Kết quả thực hiện giải pháp

- Tổng Công ty đã xây dựng ngân hàng câu hỏi sát hạch đối với các vị trí chức danh/vị trí việc làm và triển khai sát hạch CBCNV làm công tác ĐTXD trong toàn Tổng công ty.
- Tổ chức/Cử cán bộ tham gia các chương trình tập huấn về các văn bản pháp lý, quy định mới ban hành: ⁽¹⁾ Thông tư 08/2022/TT-BKHĐT về việc Quy định chi tiết việc cung cấp, đăng tải thông tin về đấu thầu và lựa chọn nhà thầu trên Hệ thống mạng đấu thầu quốc gia; ⁽²⁾ Đào tạo thực hành nhập hồ sơ lên Hệ thống mạng đấu thầu quốc gia mới; ⁽³⁾ 02 Bộ Quy trình Quản lý chất lượng: Dự án và nội bộ Ban QLDA; ⁽⁴⁾ Cập nhật các Quy định về Xuất xứ hàng hóa áp dụng năm 2022 - các lưu ý quan trọng phòng tránh rủi ro sai phạm của doanh nghiệp; ⁽⁵⁾ Chính sách liên quan công tác Giải ngân thanh toán và Quyết toán vốn theo quyết định số 8251/QĐ-EVNHANOI ngày 24/11/2022; ⁽⁶⁾ Chương trình đào tạo cập nhật các quy định mới về đầu tư, giám sát và đánh giá đầu tư).
- Tổ chức bồi huấn, hội thảo theo các chuyên đề tại Trung tâm Bồi huấn nghiệp vụ Suối Hai: ⁽¹⁾ Phổ biến, triển khai Nhật ký thi công điện tử, Biên bản nghiệm thu điện tử; ⁽²⁾ Trao đổi công tác khảo sát lưới điện trung hạ thế; ⁽³⁾ Trao đổi công tác tiền kiểm các công trình ĐTXD của các Công ty Điện lực;

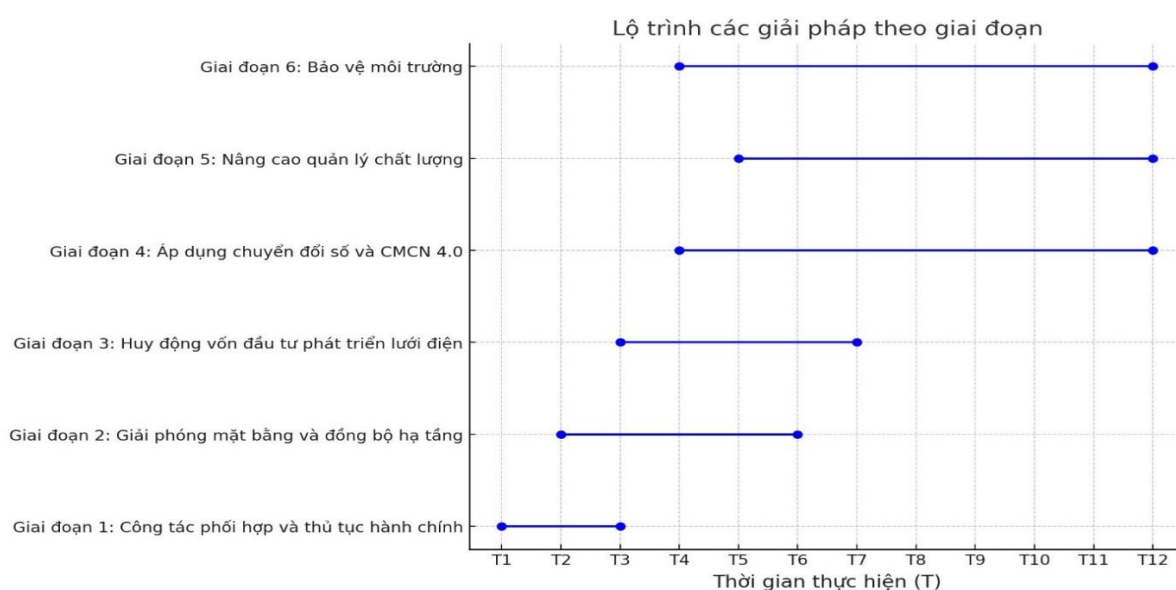
Trao đổi về Quy chuẩn các TBA 110kV; ⁽⁴⁾ Tập huấn công tác lập, thẩm định, phê duyệt BCKTKT các dự án lưới điện theo Luật Xây dựng và các văn bản hướng dẫn tại EVNHANOI.

- Hoàn thành chương trình đào tạo về mô hình thông tin công trình (Building Information Modeling - BIM) trong công tác đầu tư xây dựng.
- Thực hiện trong việc đồng bộ các dự án: phối hợp làm việc với Sở Quy hoạch Kiến trúc để xin ý kiến chấp thuận về hướng tuyến cho các công trình có chung hướng tuyến.

3.3. Đề xuất lộ trình thực hiện các giải pháp

Giai đoạn	Giải pháp	Thời gian thực hiện
Giai đoạn 1	Công tác phối hợp và thủ tục hành chính	Tháng 1 - Tháng 3
Giai đoạn 2	Giải phóng mặt bằng và đồng bộ hạ tầng	Tháng 2 - Tháng 6
Giai đoạn 3	Huy động vốn đầu tư phát triển lưới điện	Tháng 3 - Tháng 7
Giai đoạn 4	Áp dụng chuyển đổi số và CMCN 4.0	Tháng 4 - Tháng 12
Giai đoạn 5	Nâng cao quản lý chất lượng	Tháng 5 - Tháng 12
Giai đoạn 6	Bảo vệ môi trường	Tháng 4 – Tháng 12

Bảng 3.4 Lộ trình tổng quan



Hình 3.5 Biểu đồ lộ trình thời gian thực hiện các giải pháp

Chi tiết lộ trình

3.3.1. Giai đoạn 1: Tăng cường phối hợp và cải cách thủ tục hành chính

- Mục tiêu: Cải thiện hiệu quả phối hợp giữa các phòng ban, đơn vị và cơ quan quản lý nhà nước; đơn giản hóa và tăng tốc quy trình thủ tục hành chính.
- Hoạt động chính:
 - Rà soát và tối ưu hóa các quy trình hành chính nội bộ.
 - Xây dựng cơ chế phối hợp chặt chẽ giữa các bên liên quan.
 - Ứng dụng công nghệ thông tin để tự động hóa các thủ tục hành chính.

Thời gian thực hiện: Tháng 1 - Tháng 3

3.3.2. Giai đoạn 2: Giải phóng mặt bằng và đồng bộ hạ tầng

- Mục tiêu: Đảm bảo mặt bằng sạch và hạ tầng đồng bộ cho việc triển khai các dự án xây dựng.
- Hoạt động chính:
 - Xây dựng kế hoạch giải phóng mặt bằng chi tiết.
 - Tăng cường đàm phán và hợp tác với cộng đồng địa phương.
 - Phối hợp với chính quyền để giải quyết các vướng mắc.
 - Thường xuyên trao đổi thông tin, tăng cường phối hợp với các cơ quan địa phương và chủ đầu tư khác. Thực hiện các đợt tập huấn về công tác bồi thường, giải phóng mặt bằng định kỳ 1 lần/năm.
 - Liên tục cập nhật các quy định, văn bản pháp quy về công tác đầu tư, kế hoạch... để kịp thời điều chỉnh các biện pháp giải phóng mặt bằng phù hợp với quy định. Hàng tháng, Ban Pháp Chế - Tổng Công ty Điện lực TP Hà Nội ban hành văn bản để các đơn vị góp ý rà soát các quy định liên quan đến công tác giải phóng mặt bằng nói riêng và công tác đầu tư xây dựng nói chung.

Thời gian thực hiện: Tháng 2 - Tháng 6

3.3.3. Giai đoạn 3: Huy động vốn đầu tư phát triển lưới điện

- Mục tiêu: Đảm bảo nguồn vốn ổn định và đủ để triển khai các dự án đầu tư phát triển lưới điện.
- Hoạt động chính:
 - Lập kế hoạch tài chính chi tiết cho từng dự án.
 - Tìm kiếm và đàm phán với các nhà đầu tư, tổ chức tín dụng.
 - Xây dựng các phương án huy động vốn linh hoạt.
 - Tận dụng tối đa nguồn vốn ODA với lãi suất ưu đãi của các hiệp định vay đã được ký kết: Điều chỉnh nguồn vốn đầu tư dự án thuộc vốn vay JICA (thực hiện xong trước Quý 2-2024); gia hạn thời

gian giải ngân các dự án sử dụng nguồn vốn DPL3 của EVNHANOI (thực hiện theo từng dự án)...

- Thực hiện chào cạnh tranh huy động vốn tín dụng thương mại trong nước theo Quy chế huy động vốn ban hành theo quyết định số 153/QĐ-HĐTV ngày 31/12/2021 nhằm lựa chọn được các Tổ chức tín dụng có lãi suất cho vay tối ưu: thực hiện Quý 4 hàng năm.
- Tận dụng tối đa nguồn vốn ưu đãi của Quỹ Đầu tư Phát triển TP Hà Nội: thực hiện thường xuyên.

Thời gian thực hiện: Tháng 3 - Tháng 7

3.3.4. Giai đoạn 4: Áp dụng chuyển đổi số và công nghệ CMCN 4.0 cho các dự án đầu tư xây dựng của Tổng công ty

- Mục tiêu: Nâng cao hiệu quả quản lý và thi công thông qua công nghệ số và thành tựu của Cách mạng Công nghiệp 4.0.
- Hoạt động chính:
 - Triển khai các hệ thống quản lý dự án số hóa.
 - Ứng dụng BIM, IoT, AI trong thiết kế và thi công.
 - Đào tạo nhân sự về kỹ năng số và công nghệ mới.
 - Đẩy mạnh các giải pháp quản lý để theo dõi, giám sát đảm bảo thực hiện tốt công tác quản lý chất lượng công trình: đã triển khai và tiếp tục thực hiện mở rộng theo kế hoạch chuyển đổi số của Tổng Công ty lộ trình 2024-2030.

Thời gian thực hiện: Tháng 4 - Tháng 12

3.3.5. Giai đoạn 5: Nâng cao quản lý chất lượng nhằm đảm bảo tiến độ, chất lượng các dự án đầu tư xây dựng

- Mục tiêu: Đảm bảo tiến độ và chất lượng các dự án đầu tư xây dựng.
- Hoạt động chính:
 - Xây dựng và áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế.
 - Thiết lập quy trình kiểm soát chất lượng nghiêm ngặt.
 - Đào tạo đội ngũ về quản lý chất lượng và an toàn lao động.
 - Đối với lộ trình kế hoạch năm, khởi công - đóng điện năm n:
 - + Xây dựng kế hoạch đầu tư xây dựng cho năm n: Quý III năm (n-1)
 - + Kế hoạch khởi công năm n: Quý III năm (n-1)
 - + Kế hoạch đóng điện năm n: Quý III năm (n-1)
 - Xây dựng kế hoạch dài hạn, sắp xếp thứ tự ưu tiên các dự án đầu tư để tập trung điều hành quản lý dự án và thu xếp vốn phù hợp: thực

hiện xây dựng các kế hoạch 5 năm, 10 năm đảm bảo phù hợp với định hướng phát triển của EVN: kế hoạch 2024-2030; 2024-2035.

- Tổng công ty rà soát chặt chẽ nhu cầu đầu tư xây dựng: thực hiện Quý III năm (n-1) để xây dựng cho năm n
- Lập Kế hoạch tổng thể thực hiện dự án: thực hiện thường xuyên đối với từng dự án.
- Phê duyệt quyết toán vốn các dự án đầu tư xây dựng hoàn thành: thực hiện thường xuyên sau khi công trình nghiệm thu đóng điện đưa vào sử dụng.

Thời gian thực hiện: Tháng 5 - Tháng 12

3.3.6. Giai đoạn 6: Bảo vệ môi trường

- Mục tiêu: Đảm bảo các dự án xây dựng tuân thủ các quy định về bảo vệ môi trường và phát triển bền vững.
- Hoạt động chính:
 - Đánh giá tác động môi trường cho các dự án.
 - Áp dụng công nghệ xanh và vật liệu thân thiện môi trường.
 - Giám sát và quản lý chất thải trong quá trình thi công.
 - Áp dụng công nghệ sạch, sử dụng các công nghệ hiện đại và thân thiện với môi trường trong các dự án điện lực để giảm thiểu tác động đến môi trường: Lập kế hoạch thực hiện áp dụng công nghệ sử dụng năng lượng tái tạo tại nhiều tòa nhà theo từng năm. Bám sát dự báo phát triển phụ tải để xây dựng kế hoạch mua sắm hệ thống pin năng lượng mặt trời.
 - Thực hiện song song công tác thẩm định Báo cáo đánh giá tác động môi trường dự án và các quyết định phê duyệt đánh giá tác động môi trường với các công tác chuẩn bị đầu tư (công tác thỏa thuận, công tác chấp thuận chủ trương đầu tư,...): Lộ trình thực hiện theo từng dự án, bám sát kế hoạch giao của Tổng Công ty.

Thời gian thực hiện: Tháng 4 - Tháng 12

3.3.7. Kết luận

Việc sắp xếp và triển khai các giải pháp theo lộ trình trên sẽ giúp EVNHANOI:

- Tối ưu hóa quy trình quản lý và thi công.
- Đảm bảo tiến độ và chất lượng của các dự án.
- Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực và công nghệ.
- Đảm bảo phát triển bền vững và tuân thủ các quy định về môi trường.

3.4. Kết luận chương 3

Chương 3 đã đưa ra được các giải pháp để hoàn thiện công tác quản lý đầu tư xây dựng tại Tổng Công ty Điện lực TP Hà Nội. Để phát huy hiệu quả của các giải pháp đó, Tổng Công ty cần phải triển khai theo lộ trình đã được định hướng và thực hiện nghiêm túc để các giải pháp phát huy hiệu quả. Nội dung những giải pháp trên được đề xuất trong chương 3 trên cơ sở xem xét từ việc phân tích những khó khăn vướng mắc trong công tác quản lý đầu tư xây dựng tại Tổng Công ty.

Tuy nhiên trong bối cảnh kinh tế thế giới và tình hình trong nước có nhiều biến động thì mỗi doanh nghiệp cũng phải có sự linh hoạt trong các chiến lược của mình, đặc biệt là chiến lược về đầu tư xây dựng. Vì vậy các giải pháp hoàn thiện công tác quản lý đầu tư xây dựng cần phải được bổ sung, sửa đổi đồng bộ theo thời gian để phù hợp với mục tiêu, kế hoạch của Tổng Công ty. Cần làm rõ và nâng cao chất lượng của các bước trong quản lý đầu tư gồm: công tác lập kế hoạch, công tác chuẩn bị đầu tư, công tác thực hiện đầu tư, công tác kết thúc đầu tư và đánh giá hiệu quả đầu tư.

KẾT LUẬN

Trong bối cảnh phát triển mạnh mẽ của nền kinh tế và yêu cầu ngày càng cao về hạ tầng điện lực, công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng tại Tổng công ty Điện lực TP Hà Nội (EVNHANOI) đóng vai trò then chốt trong việc đảm bảo nguồn cung cấp điện an toàn, liên tục và hiệu quả. Trên cơ sở nghiên cứu và phân tích hiện trạng, luận văn đã đưa ra những nhận định cụ thể về các ưu điểm cũng như những hạn chế còn tồn tại trong công tác quản lý dự án tại EVNHANOI.

Thông qua nghiên cứu, luận văn đã chỉ ra rằng mặc dù EVNHANOI đã có nhiều bước tiến đáng kể trong việc quản lý đầu tư xây dựng, vẫn còn nhiều vấn đề cần khắc phục như: quy trình quản lý dự án chưa đồng bộ, hiệu quả kiểm soát chi phí và tiến độ chưa cao, và sự phối hợp giữa các bộ phận chưa thực sự tối ưu. Những hạn chế này đòi hỏi sự cải thiện không chỉ về mặt quy trình quản lý mà còn ở công tác tổ chức và đào tạo nguồn nhân lực.

Trên cơ sở đó, luận văn đã đề xuất một số giải pháp mang tính thực tiễn và khả thi nhằm hoàn thiện công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng tại EVNHANOI. Các giải pháp tập trung vào việc:

Hoàn thiện quy trình quản lý dự án, đảm bảo tính đồng bộ và minh bạch, giúp việc triển khai các dự án diễn ra thuận lợi và hiệu quả hơn.

Tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý dự án, đặc biệt là các công cụ quản lý theo dõi tiến độ và chi phí theo thời gian thực.

Nâng cao chất lượng nhân lực quản lý dự án, thông qua các chương trình đào tạo chuyên sâu và liên tục cập nhật kiến thức về quản lý dự án và công nghệ xây dựng mới.

Cải thiện công tác kiểm soát rủi ro và chi phí, giúp đảm bảo các dự án đạt được hiệu quả về mặt tài chính, đồng thời giảm thiểu các sự cố và rủi ro phát sinh trong quá trình thực hiện.

Kết quả nghiên cứu của luận văn không chỉ góp phần làm sáng tỏ các vấn đề trong quản lý dự án đầu tư xây dựng tại EVNHANOI, mà còn mang lại những gợi ý hữu ích để hoàn thiện và nâng cao hiệu quả quản lý trong thời gian tới. Việc áp

dụng các giải pháp đã nêu sẽ giúp Tổng công ty Điện lực TP Hà Nội không chỉ đáp ứng được nhu cầu về điện ngày càng tăng mà còn góp phần xây dựng hạ tầng điện lực hiện đại, bền vững, phục vụ tốt cho sự phát triển kinh tế - xã hội của Thủ đô.

PHỤ LỤC 1

Khung chỉ số thời gian thực xây dựng công trình cấp điện áp 110kV, 220kV

(Đơn vị: ngày)

LOẠI DỰ ÁN	VỐN	GIAO A - KÝ HĐ TV	THỎA THUẬN VÀ HOÀN THÀNH FS/BCK TKT	BAN QLDA KIỂM TRA CHẤT LƯỢNG, HỒ SƠ VÀ TRÌNH CHỨ ĐÁU TƯ	PHÊ DUYỆT FS/B CKT KT	LẬP, DUYỆT KHLCNT; GIAO CHUYỂN THỰC HIỆN ĐẦU TƯ	LỰA CHỌN NHÀ THẦU LẬP TKKT	THỎA THUẬN VÀ LẬP TKKT/ TKBV TC	BAN QLDA KIỂM TRA CL HỒ SƠ VÀ TRÌNH H CĐT	PHÊ DUYỆT TKKT/ TKBVT C	LỰA CHỌN NHÀ THẦU VTTB / XÂY LẬP / KHÁC	THỜI GIAN CUNG CẤP VTTB - THI CÔNG	TỔNG THỜI GIAN THỰC HIỆN ĐẾN KHI THI CÔNG HOÀN THÀNH	QUY ĐỔI SANG THÁNG
DỰ ÁN 220KV														
Xây dựng mới trạm biến áp 220kV														
Trạm AIS - 220kV	<i>Vốn nhà nước ngoài đầu tư công <= 250 tỷ</i>	90	690	30	210	30	60	120	30	210	90	390	<u>1950</u>	<u>65</u>
	<i>Vốn nhà nước ngoài đầu tư công >250 tỷ</i>	90	690	30	240	60	60	120	30	210	120	390	<u>2040</u>	<u>68</u>
	<i>Vốn đầu tư công</i>	90	690	30	300	90	60	120	30	270	150	390	<u>2220</u>	<u>74</u>
Trạm GIS - 220kV	<i>Vốn nhà nước ngoài đầu tư công</i>	90	690	30	210	30	60	120	30	210	90	450	<u>2010</u>	<u>67</u>
	<i>Vốn nhà nước ngoài đầu tư công >250 tỷ</i>	90	690	30	240	60	60	120	30	210	120	450	<u>2100</u>	<u>70</u>
	<i>Vốn đầu tư công</i>	90	690	30	300	90	60	120	30	270	150	450	<u>2280</u>	<u>76</u>
Xây dựng mới đường dây/ cáp ngầm 220kV														
Đường dây 220kV chiều dài < 10km	<i>Vốn nhà nước ngoài đầu tư công <=250 tỷ</i>	90	630	30	210	30	60	120	30	210	90	450	<u>1950</u>	<u>65</u>

	Vốn nhà nước ngoài đầu tư công >250 tỷ	90	630	30	240	60	60	120	30	210	120	450	<u>2040</u>	<u>68</u>
	Vốn đầu tư công	90	630	30	300	90	60	120	30	270	150	450	<u>2220</u>	<u>74</u>
LOẠI DỰ ÁN	VỐN	GIAO A - KÝ HĐ TV	THỎA THUẬN VÀ HOÀN THÀNH FS/BCK TKT	BAN QLDA KIỂM TRA CHẤT LƯỢNG, HỒ SƠ VÀ TRÌNH CHỨ ĐẦU TƯ	PHÊ DUYỆT FS/B CKT KT	LẬP, DUYỆT KHL/CNT; GIAO CHUYỂN THỰC HIỆN ĐẦU TƯ	LỰA CHỌN NHÀ THẦU / LẬP TKKT	THỎA THUẬN VÀ LẬP TKKT/ TKBV TC	BAN QLDA KIỂM TRA CL HỒ SƠ VÀ TRÌNH H CĐT	PHÊ DUYỆT TKKT/ TKBVT C	LỰA CHỌN NHÀ THẦU VTTB / XÂY LẬP / KHÁC	THỜI GIAN CUNG CẤP VTTB - THI CÔNG	TỔNG THỜI GIAN THỰC HIỆN ĐẾN KHI THI CÔNG HOÀN THÀNH	QUY ĐỔI SANG THĂN G
Đường dây 220k V chiều dài > 10km	Vốn nhà nước ngoài đầu tư công <=250 tỷ	90	630	30	210	30	60	120	30	210	90	600	<u>2100</u>	<u>70</u>
	Vốn nhà nước ngoài đầu tư công >250 tỷ	90	630	30	240	60	60	120	30	210	120	600	<u>2190</u>	<u>73</u>
	Vốn đầu tư công	90	630	30	300	90	60	120	30	270	150	600	<u>2370</u>	<u>79</u>
Cáp ngầm 220k V	Vốn nhà nước ngoài đầu tư công	90	390	30	210	30	60	120	30	210	90	510	<u>1770</u>	<u>59</u>
	Vốn nhà nước ngoài đầu tư công >250 tỷ	90	390	30	240	60	60	120	30	210	120	510	<u>1860</u>	<u>62</u>
	Vốn đầu tư công	90	390	30	300	90	60	120	30	270	150	510	<u>2040</u>	<u>68</u>
DỰ ÁN 110KV														
Xây dựng mới trạm biến áp 110kV														
Trạm AIS - 110k V	Vốn nhà nước ngoài đầu tư công <=250 tỷ	90	630	30	150	30	60	60	30	150	90	300	<u>1620</u>	<u>54</u>

	Vốn nhà nước ngoài đầu tư công >250 tỷ	90	630	30	180	60	60	60	30	150	120	300	<u>1710</u>	<u>57</u>
	Vốn đầu tư công	90	630	30	240	90	60	60	30	210	150	300	<u>1890</u>	<u>63</u>
LOẠI DỰ ÁN	VỐN	GIAO A - KÝ HĐ TV	THỎA THUẬN VÀ HOÀN THÀNH FS/BCK TKT	BAN QLDA KIỂM TRA CHẤT LƯỢNG HỒ SƠ VÀ TRÌNH CHỮ ĐẦU TƯ	PHÊ DUYỆT FS/B CKT KT	LẬP, DUYỆT KHL/CNT; GIAO CHUYỂN THỰC HIỆN ĐẦU TƯ	LỰA CHỌN NHÀ LẬP THẦU TKKT	THỎA THUẬN VÀ LẬP THẦU TKKT/TKBV TC	BAN QLDA KIỂM TRA CL HỒ SƠ VÀ TRÌNH CĐT	PHÊ DUYỆT TKKT/TKBVT C	LỰA CHỌN NHÀ THẦU VTTB / XÂY LẬP / KHÁC	THỜI GIAN CUNG CẤP VTTB - THI CÔNG	TỔNG THỜI GIAN THỰC HIỆN ĐẾN KHI THI CÔNG HOÀN THIỆN	QUY ĐỔI SÁNG THÁNG
Trạm GIS - 110k V	Vốn nhà nước ngoài đầu tư công	90	630	30	150	30	60	60	30	150	90	360	<u>1680</u>	<u>56</u>
	Vốn nhà nước ngoài đầu tư công >250 tỷ	90	630	30	180	60	60	60	30	150	120	360	<u>1770</u>	<u>59</u>
	Vốn đầu tư công	90	630	30	240	90	60	60	30	210	150	360	<u>1950</u>	<u>65</u>
Xây dựng mới đường dây/ cáp ngầm 110kV														
Đường dây 110k V chiều dài < 10km	Vốn nhà nước ngoài đầu tư công <=250 tỷ	90	570	30	150	30	60	60	30	150	90	210	<u>1470</u>	<u>49</u>
	Vốn nhà nước ngoài đầu tư công >250 tỷ	90	570	30	180	60	60	60	30	150	120	210	<u>1560</u>	<u>52</u>
	Vốn đầu tư công	90	570	30	240	90	60	60	30	210	150	210	<u>1740</u>	<u>58</u>
Đường dây 110k V chiều dài > 10km	Vốn nhà nước ngoài đầu tư công <=250 tỷ	90	570	30	150	30	60	60	30	150	90	360	<u>1620</u>	<u>54</u>

	Vốn nhà nước ngoài đầu tư công >250 tỷ	90	570	30	180	60	60	60	30	150	120	360	<u>1710</u>	<u>57</u>
	Vốn đầu tư công	90	570	30	240	90	60	60	30	210	150	360	<u>1890</u>	<u>63</u>
LOẠI DỰ ÁN	VỐN	GIAO A - KÝ HĐ TV	THỎA THUẬN VÀ HOÀN THÀNH FS/BCK TKT	BAN QLDA KIỂM TRA CHẤT LƯỢNG, HỒ SƠ VÀ TRÌNH CHỮ ĐẦU TƯ	PHÊ DUYỆT FS/BCKT KT	LẬP, DUYỆT; GIAO CHUYỂN THỰC HIỆN ĐẦU TƯ	LỰA CHỌN NHÀ THẦU LẬP TKKT	THỎA THUẬN VÀ LẬP TKKT/TKBV TC	BAN QLDA KIỂM TRA CL HỒ SƠ VÀ TRÌNH CBT	PHÊ DUYỆT TKKT/TKBVT C	LỰA CHỌN NHÀ THẦU VTTB / XÂY LẬP / KHÁC	THỜI GIAN CUNG CẤP VTTB - THI CÔNG	TỔNG THỜI GIAN THỰC HIỆN ĐẾN KHI THI CÔNG HOÀN THÀNH	QUY ĐỔI SANG THÁNG
Cấp ngân 110k V	Vốn nhà nước ngoài đầu tư công <=250 tỷ	90	330	30	150	30	60	60	30	150	90	270	<u>1290</u>	<u>43</u>
	Vốn nhà nước ngoài đầu tư công >250 tỷ	90	330	30	180	60	60	60	30	150	120	270	<u>1380</u>	<u>46</u>
	Vốn đầu tư công	90	330	30	240	90	60	60	30	210	150	270	<u>1560</u>	<u>52</u>
Cải tạo trạm biến áp 110kV														
Cải tạo trạm biến áp 110k V - Dự án lập BCN CKT	Vốn nhà nước ngoài đầu tư công <=250 tỷ	90	120	30	150	30	60	60	30	150	90	390	<u>1200</u>	<u>40</u>
	Vốn nhà nước ngoài đầu tư công >250 tỷ	90	120	30	180	60	60	60	30	150	120	390	<u>1290</u>	<u>43</u>
	Vốn đầu tư công	90	120	30	240	90	60	60	30	210	150	390	<u>1470</u>	<u>49</u>

Cải tạo trạm biến áp 110kV - Dự án lập BCK TKT	(Cải tạo phần trung thế/ hệ thống tủ bảng điều khiển bảo vệ/ bổ sung thiết bị nhất thứ trong trạm 110kV/ Cải tạo kiến trúc, hoàn thiện hệ thống tín hiệu..)	60	120	30	60	30					90	210	600	20
LOẠI DỰ ÁN	VỐN	GIAO A - KÝ HĐ TV	THỎA THUẬN VÀ HOÀN THÀNH FS/BCK TKT	BAN QLDA KIỂM TRA CHẤT LƯỢNG, HỒ SƠ VÀ TRÌNH CHỮ ĐẦU TƯ	PHÊ DUYỆT FS/B CKT KT	LẬP, DUYỆT KHL/CNT; GIAO CHUYỂN THỰC HIỆN ĐẦU TƯ	LỰA CHỌN NHÀ THẦU LẬP TKT	THỎA THUẬN VÀ LẬP TKT/ TKBT/ TC	BAN QLDA KIỂM TRA CL HỒ SƠ VÀ TRÌNH CĐT	PHÊ DUYỆT TKT/ TKBVT/ C	LỰA CHỌN NHÀ THẦU VTTB / XÂY LẬP/ KHÁC	THỜI GIAN CUNG CẤP VTTB - THI CÔNG	TỔNG THỜI GIAN THỰC HIỆN ĐẾN KHI THI CÔNG HOÀN THÀNH	QUY ĐỔI SANG THÁNG
Nâng công suất TBA 110kV	(Dự án cơ bản không thay đổi phương án kiến trúc của trạm)	60	90	30	120	30	60	30	30	120	90	150	810	27
Cải tạo đường dây 110kV (dự án có hướng tuyến cơ bản giữ nguyên)														
Đường dây 110kV chiều dài < 10km	Vốn nhà nước ngoài đầu tư công <=250 tỷ	90	270	30	150	30	60	60	30	150	90	300	1260	42
	Vốn nhà nước ngoài đầu tư công >250 tỷ	90	270	30	180	60	60	60	30	150	120	300	1350	45

	Vốn đầu tư công	90	270	30	240	90	60	60	30	210	150	300	<u>1530</u>	<u>51</u>
Đường dây 110k V chiều dài > 10km	Vốn nhà nước ngoài đầu tư công <=250 tỷ	90	360	30	150	30	60	60	30	150	90	450	<u>1500</u>	<u>50</u>
	Vốn nhà nước ngoài đầu tư công >250 tỷ	90	360	30	180	60	60	60	30	150	120	450	<u>1590</u>	<u>53</u>
	Vốn đầu tư công	90	360	30	240	90	60	60	30	210	150	450	<u>1770</u>	<u>59</u>
LOẠI DỰ ÁN	VỐN	GIAO A - KÝ HĐ TV	THỎA THUẬN VÀ HOÀN THÀNH FS/BCK TKT	BAN QLDA KIỂM TRA CHẤT LƯỢNG, HỒ SƠ VÀ TRÌNH CHỨ ĐẦU TƯ	PHÊ DUYỆT FS/BCK TKT	LẬP, DUYỆT KHLCNT; GIAO CHUYỂN THỰC HIỆN ĐẦU TƯ	LỰA CHỌN NHÀ THẦU LẬP TKKT	THỎA THUẬN VÀ LẬP TKKT/TKBV TC	BAN QLDA KIỂM TRA CL HỒ SƠ VÀ TRÌNH CĐT	PHÊ DUYỆT TKKT/TKBVT C	LỰA CHỌN NHÀ THẦU VTTB / XÂY LẬP / KHÁC	THỜI GIAN CUNG CẤP VTTB - THI CÔNG	TỔNG THỜI GIAN THỰC HIỆN ĐẾN KHI THI CÔNG HOÀN THÀNH	QUY ĐỔI SANG THÁNG
DỰ ÁN TRUNG HẠ THỂ														
Dự án lập BCK TKT	Vốn nhà nước ngoài đầu tư công	60	60		30	30					60	120	<u>360</u>	<u>12</u>
Dự án lập BCNCKT														
Dự án lập BCN CKT: TMD T TỪ 15-60 TỶ	Vốn nhà nước ngoài đầu tư công	60	120	15	60	30	60	90	15	90	60	180	<u>780</u>	<u>26</u>
Dự án lập BCN CKT: TMD T TỪ 60-120 TỶ	Vốn nhà nước ngoài đầu tư công	90	150	15	90	30	60	90	15	90	60	210	<u>900</u>	<u>30</u>
	Vốn đầu tư công	90	150	15	180	90	60	90	15	210	120	210	<u>1230</u>	<u>41</u>
Dự án lập BCN CKT: TMD T TỪ 120 tỷ	Vốn nhà nước ngoài đầu tư công <=250 tỷ	90	210	30	150	30	60	120	30	150	60	300	<u>1230</u>	<u>41</u>

trở lên	<i>Vốn nhà nước ngoài đầu tư công >250 tỷ</i>	90	210	30	180	60	60	120	30	150	90	360	<u>1380</u>	<u>46</u>
	<i>Vốn đầu tư công</i>	90	210	30	240	90	60	120	30	210	120	360	<u>1560</u>	<u>52</u>

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Quốc hội (2020), Luật đầu tư 61/2020/QH14 ngày 17/06/2020.
2. Quốc hội (2014), *Luật Xây dựng 50/2014/QH13 ngày 18/06/2014*.
3. Quốc hội (2020), Luật Xây dựng sửa đổi, bổ sung 62/2020/QH14 ngày 17/06/2020.
4. Chính phủ (2021), Nghị định 15/2021/NĐ-CP ngày 03/03/2021.
5. Chính phủ (2021), Nghị định 06/2021/NĐ-CP ngày 26/01/2021.
6. Chính phủ (2021), Nghị định 10/2021/NĐ-CP ngày 09/02/2021.
7. UBND TP Hà Nội (2017), Quyết định 711/QĐ-UBND ngày 09/02/2017.
8. EVN (2021), Quyết định số 143/QĐ-HĐTV ngày 26/11/2021
9. Heagney, J. (2016). Fundamentals of Project Management. AMACOM.
10. Hillson, D. (2009). Managing Risk in Projects. Gower
11. Kerzner, H. (2013). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. John Wiley & Sons.
12. Lock, D. (2013). Project Management. Gower Publishing, Ltd.
13. Project Management Institute (PMI). (2017). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), Sixth Edition.
14. PGS.TS Nguyễn Bạch Nguyệt (2013), *Giáo trình lập dự án đầu tư, Lần 3*, NXB Đại học KTQD, Hà Nội.
15. PGS.TS Thái Bá Cẩn (2010), *Giáo trình phân tích và quản trị dự án đầu tư*, NXB Thống kê, Hà Nội.
16. Bùi Trọng Cầu (2010), *Giáo trình Hiệu quả và quản lý dự án Nhà Nước*, NXB Khoa học Kỹ thuật, Hà Nội.
17. Nguyễn Ngọc Châu (2012), *Giáo trình kinh tế đầu tư*, NXB Thống kê, HN