



TẠP CHÍ XÂY DỰNG - eISSN 3030-4482

Nhận diện và quản trị rủi ro pháp lý đối với tổ chức tư vấn xây dựng trong các dự án đầu tư công

Identifying and managing legal risks for construction consulting organizations in public investment projects

➤ **TS Hoàng Thị Khánh Vân¹, THS.NCS Trần Văn Nam^{1,*}, TS Lê Văn Tuấn²**

¹Học viện Kỹ thuật Quân sự

²Trường Đại học Xây dựng Hà Nội

*Email: vannamhvktqs@lqdtu.edu.vn

THÔNG TIN BÀI BÁO

Chuyên mục: Khoa học công nghệ

Ngày nhận bài: 25/5/2026

Ngày sửa bài: 05/6/2026

Ngày chấp nhận đăng: 16/6/2026

Ngày xuất bản Online: 24/6/2026

Tác giả liên hệ:

Email: vannamhvktqs@lqdtu.edu.vn

TÓM TẮT

Bài báo nghiên cứu rủi ro pháp lý đối với các tổ chức tư vấn xây dựng (TVXD) trong các dự án đầu tư công trong bối cảnh tăng cường yêu cầu phòng, chống lãng phí và trách nhiệm giải trình. Nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích tài liệu, phân tích nội dung và diễn dịch logic trên cơ sở các quy định pháp luật hiện hành và các tài liệu chuyên ngành liên quan. Kết quả nghiên cứu nhận diện 4 nhóm rủi ro pháp lý trọng yếu gồm: Thông đồng làm sai lệch hồ sơ, thiết kế vượt tiêu chuẩn và định mức, sai sót khảo sát gây phát sinh chi phí và chậm tiến độ cùng các hạn chế trong hệ thống kiểm soát chất lượng nội bộ. Trên cơ sở phân tích thực trạng và nguyên nhân phát sinh rủi ro, nghiên cứu đề xuất khung quản trị rủi ro pháp lý tích hợp gồm Ma trận rủi ro pháp lý (Legal Risk Matrix - LRM), hệ thống kiểm soát chất lượng nội bộ (QA/QC), công cụ Earned Value Management (EVM) và bảo hiểm trách nhiệm nghề nghiệp. Nghiên cứu góp phần hoàn thiện cách tiếp cận quản trị rủi ro pháp lý và đề xuất Ma trận rủi ro pháp lý như một công cụ hỗ trợ nhận diện, đánh giá và kiểm soát rủi ro trong hoạt động TVXD.

Từ khóa: Tư vấn xây dựng; đầu tư công; rủi ro pháp lý; quản trị rủi ro; Ma trận rủi ro pháp lý.

ABSTRACT

This paper investigates legal risks faced by construction consulting organizations in public investment projects in the context of strengthened requirements for anti-waste practices and accountability. The study employs document analysis, content analysis and deductive reasoning based on current legal regulations and relevant professional literature. The findings identify four major legal risk groups, including collusion and falsification of project documents, design solutions exceeding technical standards and cost norms, survey errors resulting in additional costs and project delays, and deficiencies in internal quality control systems. Based on the analysis of current practices and the underlying causes of these risks, the study proposes an integrated legal risk management framework consisting of a Legal Risk Matrix (LRM), an internal quality assurance and quality control system (QA/QC), the Earned Value Management (EVM) approach and professional liability insurance. The study contributes to the enhancement of legal risk management practices and proposes the Legal Risk Matrix as a practical tool for identifying, assessing, and controlling legal risks in construction consulting activities.

Keywords: Construction consulting; public investment; legal risk; risk management; Legal Risk Matrix (LRM).

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

1.1. Vai trò của đầu tư công và sự đóng góp của các tổ chức TVXD

Đầu tư công là động lực then chốt cho tăng trưởng kinh tế Việt Nam. Trong đó, các tổ chức TVXD giữ vị trí tham mưu chiến lược, tham gia xuyên suốt từ khâu chuẩn bị, thực hiện đến kết thúc dự án [1]. Chất lượng sản phẩm tư vấn không chỉ là thước đo kỹ thuật mà còn quyết định hiệu quả đầu tư và tính tuân thủ pháp luật của toàn bộ dự án.

1.2. Bối cảnh pháp lý mới và yêu cầu khắt khe về phòng chống lãng phí

Giai đoạn 2025 - 2026 đánh dấu sự thắt chặt quản lý với hai văn bản quan trọng:

Thông tư liên tịch 11/2025/TTLT [2]: Lần đầu tiên đưa ra các hướng dẫn định lượng về lãng phí để làm căn cứ xử lý hình sự, tạo áp lực pháp lý cực lớn lên hoạt động tư vấn.

Chỉ thị số 4/CT-BXD [3]: Chỉ rõ các tồn tại về khảo sát, thiết kế và quản lý thi công chưa sát thực tế, yêu cầu ngăn chặn lãng phí ngay từ những khâu đầu tiên.

1.3. Nhận diện rủi ro pháp lý đối với tổ chức tư vấn dưới góc nhìn của Thông tư 11/2025/TTLT

Tổ chức tư vấn đối mặt với 3 nhóm rủi ro trực tiếp theo Điều 7 của Thông tư này:

- *Rủi ro thông đồng:* Các hành vi thỏa hiệp dẫn đến quyết định đầu tư sai lệch gây lãng phí.
- *Rủi ro về định mức và tiêu chuẩn:* Đưa vào các giải pháp kỹ thuật, vật liệu vượt mức quy định mà không có cơ sở.
- *Rủi ro từ chất lượng hồ sơ:* Sai sót trong khảo sát, tính toán khối lượng và đơn giá làm tăng không dự toán.

1.4. Khoảng trống quản trị và sự cần thiết của nghiên cứu

Hiện nay, các hệ thống quản trị rủi ro tại doanh nghiệp thường tập trung vào rủi ro tài chính hoặc kỹ thuật, trong khi việc nhận diện và quản trị rủi ro pháp lý dựa trên các quy định về phòng chống lãng phí còn rất hạn chế.

Hiện nay, nhiều doanh nghiệp TVXD vẫn hoạt động theo thói quen cũ, chưa nhận thức đầy đủ ranh giới giữa “sai sót nghề nghiệp” và “hành vi tội phạm lãng phí”. Việc nghiên cứu là

cấp thiết để giúp các tổ chức xây dựng cơ chế “tự bảo vệ”, nhận diện sớm nguy cơ và thiết lập quy trình quản trị rủi ro chặt chẽ, góp phần sử dụng hiệu quả nguồn lực Nhà nước.

2. TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU VÀ CƠ SỞ LÝ LUẬN

2.1. Cơ sở lý luận về hoạt động TVXD

TVXD là hoạt động cung cấp dịch vụ chuyên môn nhằm hỗ trợ chủ đầu tư trong quá trình chuẩn bị, ra quyết định và thực hiện dự án đầu tư xây dựng [1]. Chất lượng tư vấn có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả đầu tư, chất lượng công trình và mức độ tuân thủ pháp luật.

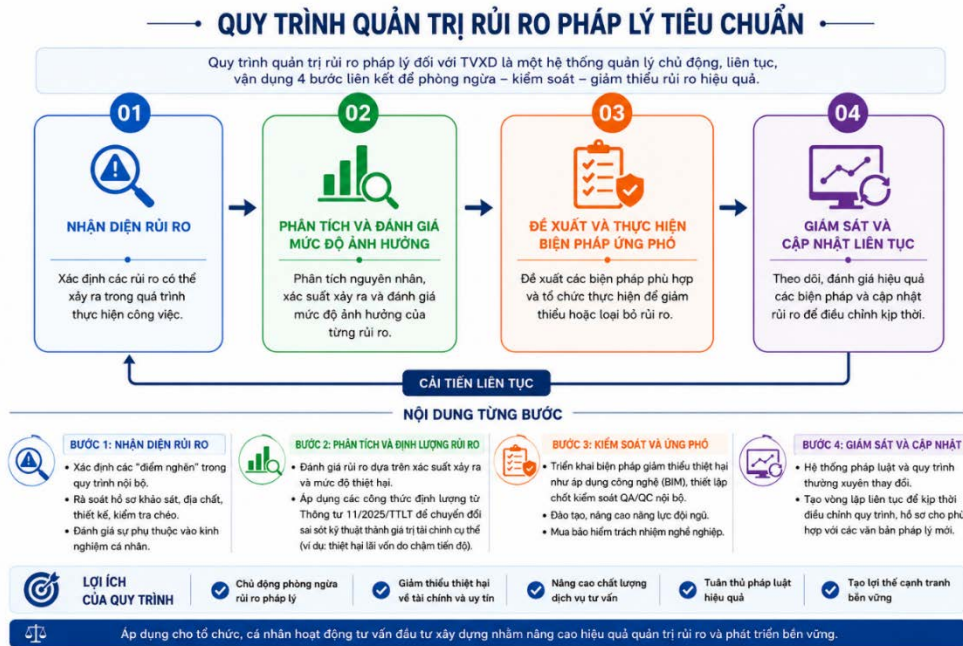
Hoạt động TVXD có 3 đặc trưng cơ bản. Thứ nhất, sản phẩm tư vấn mang tính vô hình, thể hiện chủ yếu qua hồ sơ khảo sát, thiết kế, dự toán và các báo cáo chuyên môn; các sai sót thường chỉ được phát hiện trong giai đoạn thi công hoặc khai thác công trình. Thứ hai, hoạt động tư vấn đòi hỏi tính độc lập và khách quan nhằm bảo đảm các quyết định chuyên môn phù hợp với quy chuẩn kỹ thuật và quy định pháp luật. Thứ ba, TVXD có tính liên ngành, đòi hỏi sự phối hợp giữa các lĩnh vực kỹ thuật, kinh tế, pháp lý và quản lý dự án.

Những đặc điểm này làm gia tăng mức độ phức tạp và tiềm ẩn nhiều rủi ro chuyên môn, pháp lý, đòi hỏi các tổ chức tư vấn phải thiết lập hệ thống kiểm soát chất lượng và quản trị rủi ro hiệu quả.

2.2. Cơ sở lý luận về quản trị rủi ro pháp lý

Rủi ro pháp lý trong hoạt động TVXD được hiểu là khả năng phát sinh những hậu quả bất lợi mang tính pháp lý (như bị phạt hợp đồng, bồi thường thiệt hại, đình chỉ hoạt động hoặc nghiêm trọng nhất là bị truy cứu trách nhiệm hình sự) do hành vi không tuân thủ, tuân thủ không đầy đủ hoặc do sự thay đổi bất lợi của các quy định pháp luật đối với các sản phẩm và dịch vụ mà tổ chức tư vấn cung cấp.

Quy trình quản trị rủi ro pháp lý tiêu chuẩn bao gồm các bước:



Hình 1. Quy trình quản trị rủi ro pháp lý (Nguồn: Tác giả tổng hợp)

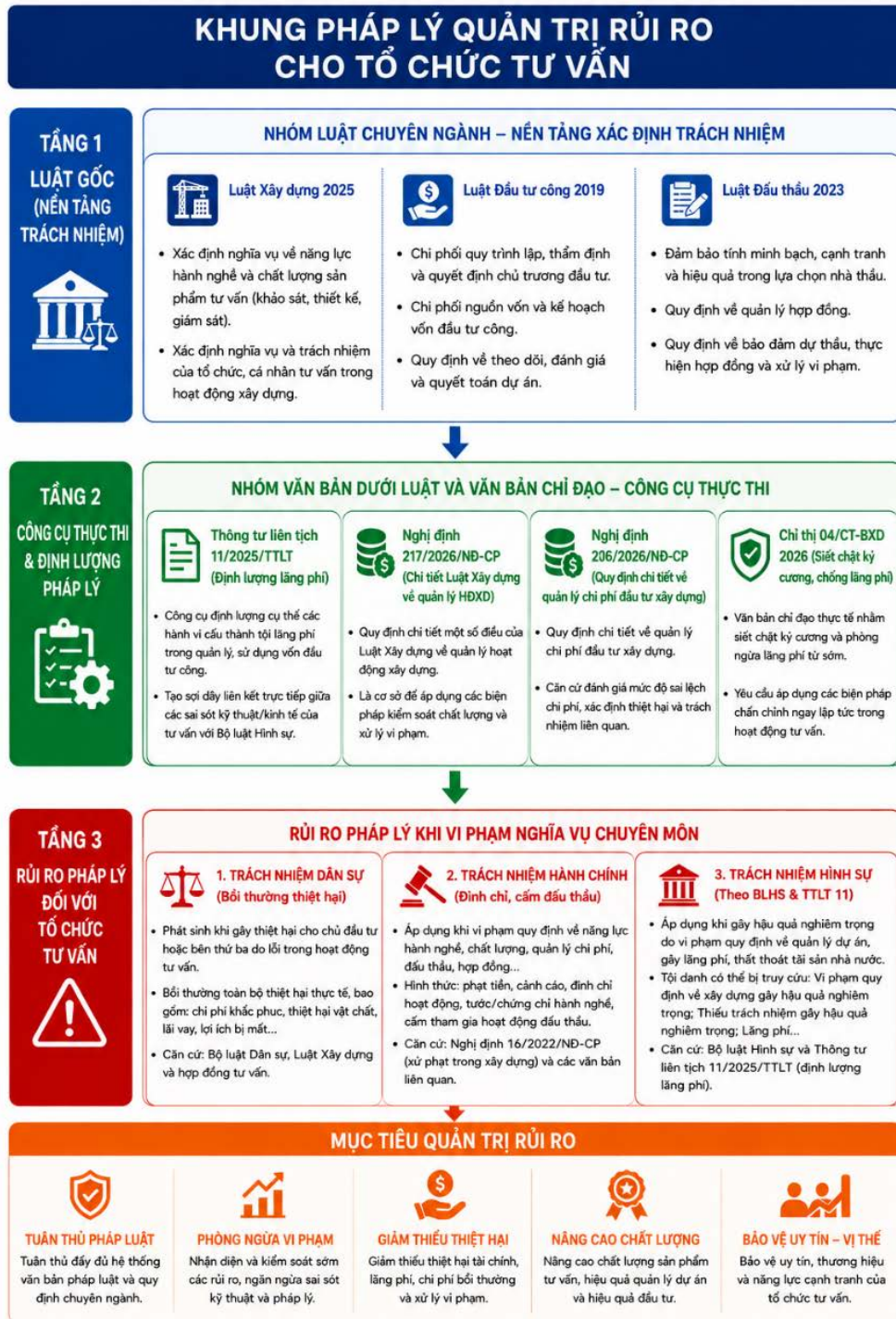
2.3. Hệ thống pháp luật chuyên ngành và văn bản hướng dẫn thi hành

- **Luật Xây dựng:** Quy định các nghĩa vụ cốt lõi của nhà thầu tư vấn về điều kiện năng lực hành nghề, trách nhiệm đối với chất lượng khảo sát, thiết kế và giám sát cũng

như nghĩa vụ bồi thường thiệt hại khi xảy ra sai sót kỹ thuật.

- **Luật Đầu tư công:** Chi phối các quy trình lập, thẩm định, quyết định chủ trương đầu tư và quyết định đầu tư dự án. Tổ chức tư vấn khi lập báo cáo nghiên cứu tiền khả thi và khả thi phải tuân thủ nghiêm ngặt các quy định về mục tiêu, quy mô và tổng mức đầu tư nhằm tránh hiện tượng vượt tổng mức đầu tư vô căn cứ.

- **Luật Đấu thầu:** Quy định về tính minh bạch, cạnh tranh lành mạnh trong việc lựa chọn nhà thầu tư vấn và nhà thầu xây lắp. Đây là cơ sở để đánh giá tính hợp pháp trong việc thiết lập hồ sơ mời thầu (HSMT) và đánh giá hồ sơ dự thầu (HSDT), chống các hành vi thông đồng, cài cắm tiêu chí cục bộ.



Hình 2. Khung pháp lý với tổ chức tư vấn (Nguồn: Tác giả tổng hợp từ hệ thống văn bản pháp luật hiện hành [2, 3, 4, 5])

2.4. Tổng quan các nghiên cứu và khoảng trống nghiên cứu

Các nghiên cứu về quản trị rủi ro trong lĩnh vực xây dựng chủ yếu tập trung vào các nhóm rủi ro kỹ thuật, tài chính, pháp lý và quản lý dự án. Các nghiên cứu của H. V. Dương và L. Đ. Long [6], L. K. Linh và L. H. T. Ân [7], H. Đ. Phúc và cộng sự [8] đã nhận diện và phân loại các nhóm rủi ro chủ yếu trong dự án xây dựng, bao gồm rủi ro tài chính, pháp lý, kỹ thuật, chính sách, thiết kế và tổ chức quản lý, đồng thời đề xuất các giải pháp kiểm soát ở cấp dự án và cấp tổ chức.

Bên cạnh đó, nhiều nghiên cứu tiếp cận rủi ro dưới góc độ tài chính và đấu thầu. P. T. V. Anh và N. T. B. Hiền [9] chỉ ra tác động của rủi ro thanh toán và mất cân đối dòng tiền đối với doanh nghiệp xây dựng; H. T. H. Lê, Đ. T. Huyền và P. T. Dương [10] nhấn mạnh vai trò của quản trị rủi ro tài chính; N. T. Hà và cộng sự [11] phân tích các rủi ro chi phí trong giai đoạn lập HSDT; trong khi N. Đ. Hưng và Đ. H. N. Quang [12] nhận diện các rủi ro kỹ thuật, chi phí, pháp lý và năng lực thực hiện đối với các dự án công trình xanh.

Tổng hợp các nghiên cứu cho thấy rủi ro trong hoạt động xây dựng chịu tác động đồng thời của các yếu tố kỹ thuật, tài chính, pháp lý và quản lý. Tuy nhiên, phần lớn các nghiên cứu mới dừng ở việc nhận diện và đánh giá rủi ro theo từng lĩnh vực hoặc loại hình dự án riêng biệt. Các nghiên cứu chuyên sâu về rủi ro pháp lý đối với tổ chức TVXD, đặc biệt trong các dự án đầu tư công, vẫn còn hạn chế. Vì vậy, bài báo tập trung nhận diện các rủi ro pháp lý trọng yếu đối với tổ chức TVXD và đề xuất khung quản trị rủi ro pháp lý tích hợp dựa trên Ma trận rủi ro pháp lý (LRM), hệ thống QA/QC, công cụ EVM và bảo hiểm trách nhiệm nghề nghiệp.

2.5. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp tiếp cận định tính kết hợp với các công cụ đánh giá rủi ro nhằm nhận diện, phân loại và xây dựng khung quản trị rủi ro pháp lý đối với tổ chức TVXD.

2.5.1. Phân tích tài liệu

Nghiên cứu thực hiện phân tích nội dung đối với hệ thống văn bản quy phạm pháp luật và tài liệu chuyên ngành có hiệu lực trong giai đoạn 2025 - 2026. Nguồn dữ liệu bao gồm: (i) các luật chuyên ngành như Luật Xây dựng 2025 [13], Luật Đầu tư công 2019 [14] và Luật Đấu thầu 2023 [15] nhằm xác định trách nhiệm pháp lý của tổ chức tư vấn; (ii) các văn bản hướng dẫn thi hành, đặc biệt là Thông tư liên tịch số 11/2025/TTLT [2] và Chỉ thị số 04/CT-BXD năm 2026 [3], phục vụ nhận diện hành vi vi phạm và hậu quả pháp lý liên quan; (iii) các tài liệu chuyên ngành về TVXD làm cơ sở lý luận cho việc phân tích vai trò, chức năng và trách nhiệm nghề nghiệp của đơn vị tư vấn (tài liệu chuyên ngành: Bài giảng về “TVXD” của GS.TS. Nguyễn Huy Thanh được sử dụng làm cơ sở lý luận về bản chất “dịch vụ trí tuệ” và vai trò tối ưu hóa nguồn lực của tư vấn).

2.5.2. Nhận diện và phân loại rủi ro pháp lý

Phương pháp phân tích - tổng hợp được sử dụng để xác định các rủi ro pháp lý phát sinh trong quá trình cung cấp dịch vụ TVXD. Các rủi ro được phân loại theo hai nhóm tiêu chí. Thứ nhất, theo định danh pháp lý quy định tại Điều 7 Thông tư liên tịch số 11/2025/TTLT, bao gồm các hành vi thông đồng làm sai lệch hồ sơ, thiết kế vượt định mức, sai sót khảo sát, sai lệch chi phí và chậm giải ngân vốn đầu tư. Thứ hai, theo các lỗi điển hình được cơ quan quản lý nhà nước chỉ ra trong Chỉ thị số 04/CT-BXD năm 2026, như khảo sát thiếu chính xác, thiết kế không phù hợp thực tế, xác định tổng mức đầu tư thiếu tin cậy và các hạn chế trong quản lý thi công, bảo trì công trình.

2.5.3. Xây dựng Ma trận rủi ro pháp lý (Legal Risk Matrix - LRM)

Nghiên cứu áp dụng phương pháp logic diễn dịch để phân tích mối quan hệ giữa

nguyên nhân rủi ro, hành vi vi phạm và hậu quả pháp lý, từ đó xây dựng Ma trận rủi ro pháp lý (LRM). Việc đánh giá mức độ rủi ro được thực hiện theo nguyên tắc quản trị rủi ro của PMBOK Guide [16], thông qua công thức: Risk Score = Probability (P) x Impact (I).

Trong đó, xác suất xảy ra (P) và mức độ tác động (I) được đánh giá theo thang điểm từ 1 đến 4. Mức độ tác động được xác định dựa trên các hậu quả kinh tế và pháp lý được quy định trong Thông tư liên tịch số 11/2025/TTLT. Kết quả đánh giá là cơ sở để xác định thứ tự ưu tiên kiểm soát rủi ro và đề xuất các biện pháp phòng ngừa phù hợp, góp phần nâng cao hiệu quả quản trị rủi ro pháp lý trong tổ chức TVXD.

3. NHẬN DIỆN CÁC RỦI RO PHÁP LÝ TRỌNG YẾU

3.1. Tiếp cận nhận diện rủi ro dưới góc độ định lượng pháp lý

Trước đây, các sai sót của tư vấn thường được xử lý thông qua các biện pháp dân sự (sửa đổi hồ sơ, phạt hợp đồng) hoặc hành chính. Tuy nhiên, dưới góc nhìn của Điều 7 Thông tư 11/2025/TTLT, [2] ranh giới này đã dịch chuyển sang góc độ định lượng: Nếu sai sót hoặc hành vi cố ý dẫn đến thiệt hại, lãng phí vốn nhà nước vượt quá hạn mức quy định tại Bộ luật Hình sự, tổ chức và cá nhân tư vấn sẽ đối mặt với trách nhiệm hình sự.

3.2. Rủi ro từ hành vi thông đồng và làm sai lệch hồ sơ

Rủi ro này phát sinh khi tổ chức tư vấn cố ý hoặc đồng thuận với các bên liên quan để làm sai lệch thông tin trong hồ sơ khảo sát, thiết kế, dự toán hoặc HSMT nhằm tạo lợi thế cho một chủ thể nhất định. Hành vi này làm suy giảm tính khách quan, minh bạch của hoạt động tư vấn và dẫn đến các quyết định đầu tư thiếu hiệu quả.

Theo quy định tại Điều 7 Thông tư liên tịch số 11/2025/TTLT, hành vi thông đồng làm sai lệch hồ sơ có thể dẫn đến lựa chọn nhà thầu không đủ năng lực, làm tăng chi phí đầu tư hoặc gây thất thoát tài sản công. Trong trường hợp gây hậu quả nghiêm trọng, đây là căn cứ để xem xét trách nhiệm pháp lý, bao gồm cả trách nhiệm hình sự theo quy định của pháp luật.

3.3. Rủi ro từ thiết kế vượt tiêu chuẩn, định mức (thiết kế quá an toàn)

Rủi ro này xuất hiện khi đơn vị tư vấn lựa chọn các giải pháp thiết kế vượt quá yêu cầu kỹ thuật cần thiết hoặc không phù hợp với điều kiện thực tế của dự án. Mặc dù mục tiêu có thể nhằm gia tăng hệ số an toàn, việc áp dụng các giải pháp kỹ thuật dư thừa dẫn đến sử dụng nguồn lực không hiệu quả và làm tăng chi phí đầu tư.

Chỉ thị số 04/CT-BXD năm 2026 yêu cầu kiểm soát chặt chẽ tình trạng thiết kế vượt định mức gây lãng phí nguồn lực. Khi cơ quan có thẩm quyền xác định phần chi phí phát sinh không tạo ra giá trị kỹ thuật tương ứng, khoản chênh lệch này có thể được xem là giá trị lãng phí. Theo đó, tổ chức tư vấn có thể phải chịu trách nhiệm pháp lý nếu hành vi này gây thiệt hại đáng kể cho ngân sách nhà nước hoặc tài sản công.

3.4. Rủi ro từ sai sót khảo sát và đình trệ tiến độ dự án

Khảo sát địa chất, địa hình hoặc hiện trạng công trình không đầy đủ, thiếu chính xác là nguyên nhân phổ biến dẫn đến điều chỉnh thiết kế, phát sinh khối lượng và kéo dài tiến độ thực hiện dự án. Những sai sót này không chỉ làm gia tăng chi phí trực tiếp mà còn gây ra các tổn thất gián tiếp như chi phí quản lý dự án, trượt giá và chậm phát huy hiệu quả đầu tư.

Theo cách tiếp cận của Thông tư liên tịch số 11/2025/TTLT, thiệt hại do kéo dài thời gian thực hiện dự án được xem là một dạng lãng phí có thể lượng hóa. Do đó, các sai sót khảo sát không còn đơn thuần là lỗi kỹ thuật mà có thể trở thành nguồn gốc phát sinh trách nhiệm pháp lý khi gây hậu quả kinh tế đáng kể cho dự án sử dụng vốn nhà nước.

3.5. Rủi ro từ hạn chế trong hệ thống kiểm soát chất lượng nội bộ

3.5.1. Bản chất và cơ chế phát sinh rủi ro

Hạn chế trong hệ thống kiểm soát chất lượng nội bộ là một trong những nguyên nhân cốt lõi dẫn đến các sai sót trong sản phẩm TVXD. Rủi ro này phát sinh khi tổ chức tư vấn không xây dựng hoặc không thực hiện hiệu quả các quy trình bảo đảm và kiểm soát chất lượng (QA/QC), làm giảm khả năng phát hiện và ngăn ngừa sai sót trước khi phát hành hồ sơ.

Trong nhiều trường hợp, chất lượng hồ sơ phụ thuộc chủ yếu vào năng lực cá nhân của chủ trì hoặc chủ nhiệm thiết kế mà thiếu cơ chế phản biện độc lập và kiểm tra chéo. Điều này làm gia tăng khả năng tồn tại các sai sót về kỹ thuật, chi phí và tuân thủ pháp luật trong sản phẩm tư vấn.

3.5.2. Các dấu hiệu và hành vi nhận diện

Dựa trên thực trạng quản lý tại các doanh nghiệp TVXD hiện nay, nhóm rủi ro này biểu hiện qua các khía cạnh sau:

- Thiếu hoặc không tuân thủ quy trình QA/QC đối với hồ sơ khảo sát, thiết kế và dự toán;
- Hoạt động thẩm tra nội bộ mang tính hình thức, không phát huy vai trò kiểm soát sai sót;
- Suy giảm tính độc lập chuyên môn do chịu áp lực về tiến độ, doanh thu hoặc yêu cầu của chủ đầu tư;
- Thiếu cập nhật các quy định pháp luật mới liên quan đến quản lý chi phí, phòng chống lãng phí và trách nhiệm nghề nghiệp.

3.5.3. Hệ quả pháp lý

Trong bối cảnh tăng cường trách nhiệm giải trình và phòng, chống lãng phí dưới tác động của Thông tư 11/2025/TTLT, hệ thống kiểm soát nội bộ yếu kém không còn chỉ là vấn đề quản trị doanh nghiệp mà còn là yếu tố làm gia tăng rủi ro pháp lý. Khi các sai sót trong hồ sơ tư vấn phát sinh từ việc thiếu cơ chế kiểm soát phù hợp, trách nhiệm có thể không chỉ thuộc về cá nhân trực tiếp thực hiện mà còn mở rộng đến tổ chức tư vấn và người quản lý. Do đó, việc xây dựng hệ thống kiểm soát chất lượng hiệu quả, bảo đảm tính độc lập trong thẩm tra và tăng cường nhận thức pháp lý cho đội ngũ chuyên môn là điều kiện quan trọng để giảm thiểu rủi ro pháp lý trong hoạt động TVXD.

4. THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG VÀ ĐÁNH GIÁ ĐIỂM NGHẼN

4.1. Phân tích các lỗi điển hình trong chỉ thị của Bộ Xây dựng (Chỉ thị 4/CT-BXD)

Qua rà soát thực tiễn của Bộ Xây dựng năm 2026, các tổ chức tư vấn thường mắc phải 3 nhóm lỗi hệ thống:

- Chất lượng khảo sát xây dựng không phản ánh đúng điều kiện thực tế của địa điểm xây dựng;
- Áp dụng sai lệch hoặc lạm dụng việc vận dụng định mức, đơn giá không phù hợp với biện pháp thi công tối ưu, dẫn đến đẩy giá trị dự toán lên cao.
- Công tác thẩm tra thiết kế - dự toán mang tính hình thức, chưa thực hiện đúng vai trò “bộ lọc” sai sót trước khi phê duyệt.

4.2. Nguyên nhân từ cơ chế quản lý nội bộ doanh nghiệp tư vấn

- *Thiếu hụt quy trình kiểm soát chất lượng nội bộ (QA/QC):* Hồ sơ thiết kế thường phụ thuộc hoàn toàn vào năng lực cá nhân của chủ trì, chủ nhiệm thiết kế mà thiếu sự

phản biện độc lập từ phòng kiểm soát kỹ thuật của công ty.

- *Áp lực thương mại và sự suy giảm tính độc lập:* Do áp lực về doanh thu và tiến độ thanh toán của chủ đầu tư, tổ chức tư vấn thường “chiều” theo ý chí chủ quan của chủ đầu tư (như cố tình ép tiến độ lập dự án để kịp phê duyệt vốn hoặc chấp nhận các giải pháp kỹ thuật chưa được tối ưu hóa).

- *Sự thiếu cập nhật kiến thức pháp luật:* Kỹ sư tư vấn phần lớn chỉ tập trung vào các thông số kỹ thuật chuyên ngành, thiếu sự nhạy bén và hiểu biết sâu sắc về các chế tài pháp lý mới liên quan đến lãng phí.

Kết quả phân tích thực trạng cho thấy phần lớn rủi ro pháp lý trong hoạt động TVXD có nguồn gốc từ những hạn chế trong hệ thống quản trị nội bộ hơn là từ các sai sót kỹ thuật đơn lẻ. Do đó, việc xây dựng một khung quản trị rủi ro pháp lý có khả năng nhận diện sớm, đánh giá mức độ ảnh hưởng và kiểm soát các rủi ro trọng yếu là yêu cầu cần thiết đối với các tổ chức TVXD trong bối cảnh hiện nay.

5. GIẢI PHÁP QUẢN TRỊ RỦI RO PHÁP LÝ CHO TỔ CHỨC TƯ VẤN

5.1. Quan điểm xây dựng hệ thống quản trị rủi ro pháp lý

Các tổ chức tư vấn cần chuyển đổi mô hình quản lý từ “ứng phó” sang “phòng ngừa chủ động”. Hệ thống quản trị rủi ro pháp lý phải được tích hợp hữu cơ vào quy trình sản xuất hồ sơ tư vấn kỹ thuật, lấy các tiêu chuẩn định lượng của Thông tư 11/2025/TTLT làm ranh giới kiểm soát an toàn.

Thành lập mô hình quản trị rủi ro pháp lý. Mô hình này yêu cầu sự kiểm soát đồng bộ tại 3 cấp độ:



Hình 3. Mô hình quản trị rủi ro pháp lý tích hợp (Nguồn: Tác giả tổng hợp)

5.2. Xây dựng ma trận rủi ro pháp lý (Legal Risk Matrix - LRM)

Tổ chức tư vấn cần lập Ma trận rủi ro để định lượng và phân loại các nguy cơ vi phạm:

Bảng 1. Ma trận rủi ro pháp lý (Nguồn: Tác giả đề xuất dựa trên tổng hợp các tài liệu)

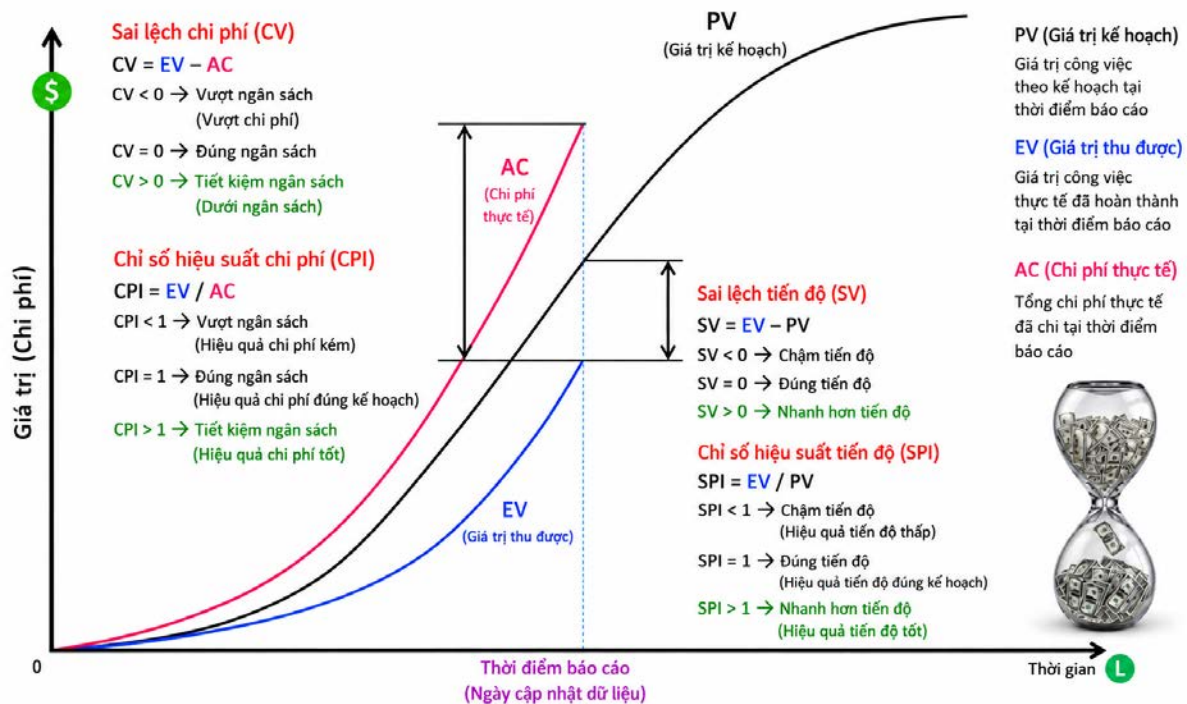
Mã rủi ro	Nhóm rủi ro	Hành vi/chỉ báo nhận diện	Căn cứ pháp lý	Hậu quả có thể phát sinh	Hồ sơ/bảng chứng kiểm soát	Biện pháp phòng ngừa
LR-01	Khảo sát	Số liệu khảo sát không phản ánh điều kiện thực tế; thiếu nhật ký/biên bản hiện trường	Luật Xây dựng, nghị định về quản lý hoạt động xây dựng, quy chuẩn/tiêu chuẩn khảo sát	Phát sinh thay đổi thiết kế, tăng chi phí, chậm tiến độ	Nhiệm vụ khảo sát, nhật ký khảo sát, biên bản nghiệm thu, hồ sơ thí nghiệm	Kiểm soát hiện trường, nghiệm thu độc lập, lưu vết dữ liệu khảo sát
LR-02	Thiết kế - dự toán	Giải pháp kỹ thuật vượt tiêu chuẩn/định mức nhưng thiếu thuyết minh kinh tế - kỹ thuật	Quy định về thiết kế, quản lý chi phí, định mức, tiêu chuẩn áp dụng	Tăng tổng mức đầu tư/dự toán, nguy cơ bị xác định là lãng phí	Thuyết minh lựa chọn giải pháp, biên bản phản biện kỹ thuật, dự toán so sánh	Hội đồng kỹ thuật, kiểm tra chéo, phân tích phương án
LR-03	Đấu thầu	Cài cắm tiêu chí hạn chế cạnh tranh, mô tả nhãn hiệu/nguồn gốc không phù hợp	Luật Đấu thầu và văn bản hướng dẫn	Hủy thầu, kiến nghị/ khiếu nại, trách nhiệm hành chính hoặc pháp lý khác	HSMT, biên bản thẩm định, báo cáo đánh giá HSMT	Rà soát độc lập HSMT, checklist tuân thủ đấu thầu
LR-04	Giám sát thi công	Không cảnh báo kịp thời chậm tiến độ, sai khối lượng, sai chất lượng	Quy định về giám sát, nghiệm thu, hợp đồng tư vấn	Tranh chấp, bồi thường, liên đới trách nhiệm	Nhật ký giám sát, văn bản cảnh báo, biên bản hiện trường	Cơ chế cảnh báo sớm, báo cáo định kỳ, ứng dụng EVM

5.3. Ứng dụng phương pháp Quản lý giá trị thu được (Earned Value Management - EVM) trong kiểm soát tiến độ và chi phí

Phương pháp EVM không chỉ là công cụ quản lý dự án đơn thuần mà còn là giải pháp kỹ thuật giúp tổ chức tư vấn giám sát thực tế và minh bạch hóa tiến độ thực hiện dưới góc độ định lượng kinh tế:

- Các chỉ số cốt lõi cần theo dõi: Giá trị kế hoạch (PV - Planned Value), Chi phí thực tế (AC - Actual Cost) và Giá trị thu được (EV - Earned Value).

- Ý nghĩa pháp lý phòng ngừa lãng phí: Thông qua các chỉ số Biến động chi phí (CV = EV - AC) và Biến động tiến độ (SV = EV - PV), nhà tư vấn quản lý dự án hoặc tư vấn giám sát có thể phát hiện sớm xu hướng chậm trễ hoặc vượt chi phí của dự án. Đây là bằng chứng định lượng khách quan giúp tổ chức tư vấn đưa ra các cảnh báo kịp thời bằng văn bản cho chủ đầu tư, từ đó có thể tránh được rủi ro bị cáo buộc “thiếu trách nhiệm gây lãng phí do không cảnh báo sự đình trệ” theo quy định của Thông tư 11.



Hình 4. Biểu đồ của phương pháp quản lý giá trị thu được EVM [17]

- Ví dụ tính toán [18]: Một dự án đầu tư công, đang trong giai đoạn thi công tại tháng thứ 10, có các thông số như sau: $EV = 13,6$ tỷ đồng; $PV = 20,8$ tỷ đồng; $AC = 16,3$ tỷ đồng.

- Tư vấn quản lý dự án (QLDA) hoặc tư vấn giám sát (TVGS) thiết lập hệ thống theo dõi định kỳ hàng tháng và tính toán các chỉ số EVM như sau:

Ta có, sai lệch tiến độ: $SV = EV - PV = 13,6 - 20,8 = -7,2$ tỷ; vậy $SV < 0$, do đó tiến độ thực hiện dự án chậm hơn so với kế hoạch và giá trị chậm là 7,2 tỷ đồng.

Tính chỉ số hiệu suất tiến độ: $SPI = EV/PV = 13,6/20,8 = 0,65$; dự án chỉ thực hiện đạt 65% so với kế hoạch.

Tính chỉ số sai lệch chi phí $CV = EV - AC = 13,6 - 16,3 = -2,7$ tỷ; nhà thầu hiện đang lỗ 2,7 tỷ đồng.

Tính chỉ số hiệu suất chi phí: $CPI = EV/QC = 13,6/16,3 = 0,83$; tính đến thời điểm hiện tại nhà thầu chỉ thu được về 83% so với chi phí bỏ ra.

+ **Hành động pháp lý:** Ngay khi phát hiện các chỉ số SPI và CPI dưới ngưỡng an toàn, tổ chức tư vấn không chỉ dừng lại ở việc ghi nhận trong nhật ký mà phải phát hành văn bản cảnh báo chính thức gửi chủ đầu tư và các bên liên quan, chỉ rõ nguy cơ lãng phí lãi vốn.

+ **Giá trị bằng chứng:** Trong trường hợp dự án thật sự bị đình trệ và cơ quan thanh tra vào cuộc để xác định trách nhiệm gây lãng phí theo Thông tư 11/2025, hệ thống báo cáo EVM cùng các văn bản cảnh báo định kỳ này sẽ là bằng chứng pháp lý quan trọng nhất. Nó chứng minh tổ chức tư vấn đã tận tâm, chuyên nghiệp và thực hiện đúng nghĩa vụ cảnh báo rủi ro, từ đó có thể tránh nguy cơ bị quy kết về tội "thiếu trách nhiệm gây lãng phí".

5.4. Sử dụng công cụ tài chính: Bảo hiểm trách nhiệm nghề nghiệp

Bảo hiểm trách nhiệm nghề nghiệp tư vấn, thiết kế là loại hình bảo hiểm bắt buộc trong hoạt động đầu tư, xây dựng [19]. Loại hình bảo hiểm này bảo đảm trách nhiệm bồi thường đối với các thiệt hại phát sinh từ sai sót nghề nghiệp vô ý của tổ chức, cá nhân tư vấn trong quá trình thực hiện dịch vụ khảo sát, thiết kế và các hoạt động TVXD.

Về bản chất, đây là công cụ chuyển giao rủi ro tài chính từ tổ chức tư vấn sang

doanh nghiệp bảo hiểm, góp phần giảm thiểu tổn thất và bảo đảm năng lực tài chính khi phát sinh trách nhiệm bồi thường.

Trong bối cảnh tăng cường trách nhiệm giải trình và phòng, chống lãng phí, bảo hiểm trách nhiệm nghề nghiệp là một cấu phần quan trọng của hệ thống quản trị rủi ro doanh nghiệp. Mặc dù không áp dụng đối với hành vi cố ý vi phạm pháp luật hoặc trách nhiệm hình sự, việc duy trì bảo hiểm bắt buộc thể hiện cam kết của tổ chức tư vấn trong việc nhận diện, kiểm soát và giảm thiểu rủi ro nghề nghiệp, góp phần nâng cao hiệu quả quản trị và tính bền vững của hoạt động TVXD.

BẢO HIỂM BẮT BUỘC TRÁCH NHIỆM NGHỀ NGHIỆP TƯ VẤN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG
 Chương IV – Mục 2 – Nghị định 67/2023/NĐ-CP ngày 06/9/2023

- 1

ĐỐI TƯỢNG & SỐ TIỀN BẢO HIỂM TỐI THIỂU
(Điều 41, 42)

Đối tượng: Trách nhiệm dân sự của nhà thầu tư vấn đối với người thứ ba phát sinh từ việc thực hiện khảo sát, thiết kế công trình xây dựng từ cấp II trở lên.

Số tiền tối thiểu: Bằng giá trị hợp đồng tư vấn khảo sát hoặc hợp đồng tư vấn thiết kế xây dựng.
- 2

PHẠM VI & LOẠI TRỪ TRÁCH NHIỆM
(Điều 43)

Phạm vi bồi thường:

 - Khoản tiền bồi thường cho người thứ ba đối với thiệt hại về người, tài sản phát sinh từ lỗi của nhà thầu tư vấn trong quá trình thực hiện công việc tư vấn đầu tư xây dựng.
 - Các chi phí liên quan theo thỏa thuận trong hợp đồng bảo hiểm.

Loại trừ (Không bồi thường):

 - Thiệt hại do hành vi cố ý của bên được bảo hiểm.
 - Thiệt hại phát sinh từ hành vi vi phạm pháp luật của bên được bảo hiểm.
 - Chi phí sửa chữa, làm lại hồ sơ khảo sát, thiết kế và tài liệu kỹ thuật.
 - Thiệt hại do chiến tranh, khủng bố, động đất, núi lửa, phóng xạ và các trường hợp bất khả kháng khác theo quy tắc bảo hiểm.
 - Các trường hợp loại trừ khác theo hợp đồng bảo hiểm và quy định pháp luật.
- 3

THỜI HẠN BẢO HIỂM
(Điều 44)

Mốc thời gian:

Bắt đầu từ ngày thực hiện công việc tư vấn → Đến hết thời gian bảo hành công trình

Trường hợp có thỏa thuận về thời hạn trách nhiệm bảo hiểm phụ thuộc vào thời hạn bảo hành công trình thì thời hạn bảo hiểm được ghi theo thỏa thuận đó.
- 4

PHÍ BẢO HIỂM VÀ PHƯƠNG THỨC THANH TOÁN
(Điều 45)

Công trình < 1.000 tỷ đồng (thông thường):
 Tính theo Biểu phí tại Phụ lục IV. DNBH điều chỉnh tăng/giảm tối đa 25% tùy mức độ rủi ro.

Công trình đặc thù/quy mô lớn (≥ 1.000 tỷ hoặc HĐTV > 80 tỷ):
 Thỏa thuận phí dựa trên bảng chứng DNBH nước ngoài đứng đầu nhận tái bảo hiểm xác nhận.

Kéo dài tiến độ tư vấn:
 Phải thỏa thuận phí bổ sung tương ứng với thời gian kéo dài (căn cứ phụ lục IV).

Quyết toán phí:
 Điều chỉnh tăng/giảm theo giá trị quyết toán thực tế hợp đồng tư vấn (xử lý trong vòng 30 ngày).
- 5

TRÁCH NHIỆM THAM GIA BẢO HIỂM BẮT BUỘC
(Điều 46, Điều 47 và Khoản 1 Điều 41)

- Tổ chức, cá nhân hoạt động tư vấn đầu tư xây dựng thuộc đối tượng quy định tại Khoản 1 Điều 41 có trách nhiệm tham gia bảo hiểm bắt buộc trách nhiệm nghề nghiệp.
 - Việc tham gia bảo hiểm phải được thực hiện trước khi tiến hành hoạt động tư vấn đầu tư xây dựng thuộc đối tượng phải mua bảo hiểm.
 - Bên mua bảo hiểm có trách nhiệm cung cấp đầy đủ, trung thực thông tin theo yêu cầu của doanh nghiệp bảo hiểm.
- 6

NGUYÊN TẮC BỒI THƯỜNG
(Điều 46)

Giới hạn: Tổng mức bồi thường không vượt quá giới hạn trách nhiệm bảo hiểm đã thỏa thuận trong hợp đồng.

Mua ở nhiều nơi: Bồi thường theo tỷ lệ phân chia giữa các doanh nghiệp bảo hiểm cùng giao kết.

Loại trừ gian lận: Không bồi thường cho phần tăng thêm do hành vi gian lận bảo hiểm (theo Bộ luật Hình sự).

Phối hợp giải quyết khi có sự cố:

Bên mua (nhà thầu tư vấn):

 - 1 Thông báo ngay bằng văn bản / điện tử
 - 2 Gửi văn bản yêu cầu trong 14 ngày
 - 3 Hạn chế tổn thất ở mức thấp nhất
 - 4 Phối hợp DNBH thực hiện giám định
 - 5 Cung cấp đầy đủ hồ sơ, tài liệu liên quan

Doanh nghiệp bảo hiểm:

 - 1 Giám định lập biên bản
 - 2 Hướng dẫn thu thập hồ sơ bồi thường
 - 3 Ra văn bản thông báo nhận/từ chối bồi thường
 - 4 Phối hợp giải quyết với người thứ ba
 - 5 Thực hiện bồi thường theo hợp đồng
- 7

HỒ SƠ BỒI THƯỜNG BẢO HIỂM
(Điều 47)

Giấy tờ hành chính:

 - Văn bản yêu cầu bồi thường (bên mua & người thứ ba đối với người được bảo hiểm).
 - Hợp đồng / Giấy chứng nhận bảo hiểm.

Thiệt hại về người:

 - Giấy chứng nhận thương tích, ra viện, phẫu thuật, hồ sơ bệnh án.
 - Trích lục khai tử, hóa đơn viện phí...

Thiệt hại về tài sản:

 - Hồ sơ sự cố công trình, hóa đơn sửa chữa/thay mới, chứng từ chi phí hạn chế tổn thất.

Văn bản chuyên môn:

 - Biên bản giám định nguyên nhân và mức độ tổn thất do DNBH lập (có sự thống nhất các bên).
 - Quyết định Tòa án (nếu có).

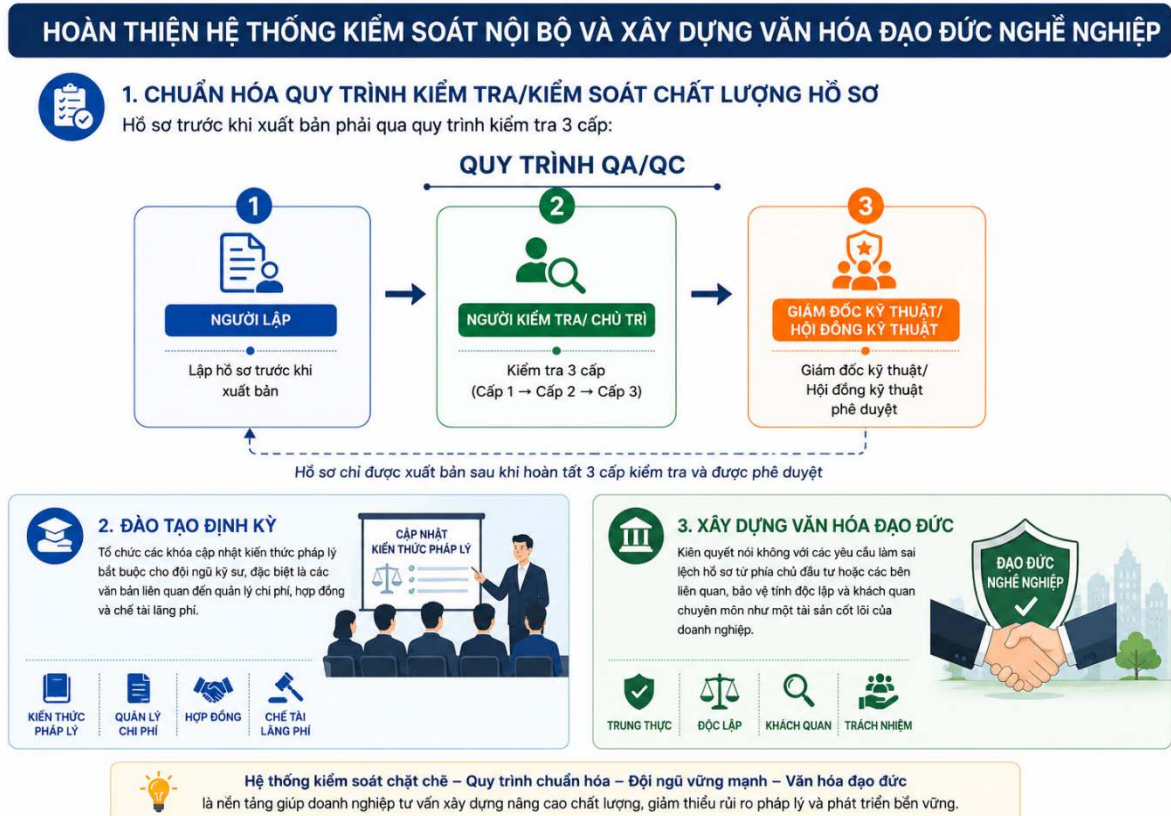
i Nội dung được tổng hợp theo Nghị định số 67/2023/NĐ-CP ngày 06/9/2023 của Chính phủ. Chương IV – Mục 2 – Bảo hiểm bắt buộc trách nhiệm nghề nghiệp tư vấn đầu tư xây dựng (Điều 41–47).

📅 Hiệu lực thi hành từ ngày 23/10/2023.

Hình 5. Một số điều khoản về bảo hiểm bắt buộc trách nhiệm nghề nghiệp tư vấn đầu tư xây dựng (Nguồn: [19])

5.5. Hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ và xây dựng văn hóa đạo đức nghề nghiệp

Chuẩn hóa quy trình kiểm tra/kiểm soát chất lượng hồ sơ: Hồ sơ trước khi xuất bản phải qua quy trình kiểm tra 3 cấp và tổ chức đào tạo định kỳ cũng như xây dựng văn hóa đạo đức trong doanh nghiệp.



Hình 6. Chuẩn hóa quy trình kiểm soát chất lượng nội bộ (Nguồn: Tác giả đề xuất)

6. KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

6.1. Kết luận

Nghiên cứu đã hệ thống hóa cơ sở pháp lý liên quan đến trách nhiệm của tổ chức TVXD trong các dự án đầu tư công và nhận diện 5 nhóm rủi ro pháp lý trọng yếu gồm: Rủi ro trong khảo sát xây dựng, thiết kế - dự toán, đấu thầu, giám sát thi công và hệ thống kiểm soát chất lượng nội bộ. Kết quả cho thấy các sai sót trong hoạt động tư vấn không chỉ ảnh hưởng đến chất lượng, chi phí và tiến độ dự án mà còn có thể làm phát sinh trách nhiệm pháp lý đối với tổ chức và cá nhân tham gia thực hiện.

Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất khung quản trị rủi ro pháp lý tích hợp cho tổ chức TVXD gồm Ma trận rủi ro pháp lý (LRM), hệ thống kiểm soát chất lượng nội bộ (QA/QC), công cụ Earned Value Management (EVM) và bảo hiểm trách nhiệm nghề nghiệp. Khung quản trị này góp phần nâng cao khả năng nhận diện, kiểm soát rủi ro, tăng cường tính minh bạch và trách nhiệm giải trình trong quá trình thực hiện dự án đầu tư công.

Do giới hạn về phạm vi nghiên cứu, bài báo chủ yếu sử dụng phương pháp phân tích văn bản pháp luật và tổng hợp tài liệu thứ cấp. Các nghiên cứu tiếp theo có thể tập trung đánh giá định lượng mức độ ảnh hưởng của từng nhóm rủi ro và kiểm chứng hiệu quả của mô hình quản trị rủi ro pháp lý trong thực tiễn.

6.2. Kiến nghị

Các tổ chức TVXD cần hoàn thiện hệ thống kiểm soát chất lượng nội bộ, chuẩn hóa quy trình chuyên môn và tăng cường năng lực quản trị rủi ro pháp lý thông qua đào tạo, cập nhật quy định pháp luật và nâng cao văn hóa tuân thủ.

Cơ quan quản lý nhà nước cần tiếp tục hoàn thiện hệ thống định mức, đơn giá và hướng dẫn kỹ thuật phù hợp với thực tiễn, đồng thời làm rõ trách nhiệm của các chủ thể tham gia hoạt động đầu tư xây dựng nhằm hạn chế các cách hiểu và áp dụng khác nhau.

Đối với chủ đầu tư, cần bảo đảm tính độc lập, khách quan của hoạt động tư vấn và tạo điều kiện để các đơn vị tư vấn thực hiện đầy đủ quy trình chuyên môn, góp phần nâng cao chất lượng dự án và hiệu quả sử dụng vốn đầu tư công.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1] Nguyễn Huy Thanh. Bài giảng “Công tác tư vấn xây dựng”. Trường Đại học Xây dựng Hà Nội, 2025.

[2] Viện Kiểm sát nhân dân tối cao - Tòa án nhân dân tối cao - Bộ Công an - Bộ Quốc phòng - Bộ Tư pháp - Bộ Tài chính - Bộ Công Thương - Bộ Xây dựng - Bộ Tài nguyên và Môi trường - Kiểm toán nhà nước - Thanh tra Chính phủ. Thông tư liên tịch số 11/2025/TTLT, 2025.

[3] Bộ Xây dựng. Chỉ thị số 04/CT-BXD ngày 28/02/2026 về việc tăng cường công tác quản lý trong hoạt động đầu tư xây dựng nhằm phòng ngừa lãng phí, 2026.

[4] Thủ tướng Chính phủ. Nghị định 217/2026/NĐ-CP ngày 19/6/2026 Quy định chi tiết một số điều của Luật xây dựng về Quản lý hoạt động xây dựng, 2026.

[5] Thủ tướng Chính phủ. Nghị định 206/2026/NĐ-CP ngày 19/6/2026 Quy định chi tiết về quản lý chi phí đầu tư xây dựng, 2026.

[6] H. V. Dương và L. Đ. Long. Phân tích rủi ro trong giai đoạn chuẩn bị dự án nhà cao tầng của chủ đầu tư tại TP. Hồ Chí Minh. Tạp chí Vật liệu và Xây dựng, tập 11, số 4, tr. 118-126, 2021.

[7] L. K. Linh và L. H. T. Ân. Nghiên cứu rủi ro dưới góc độ quản lý nhà nước khi thực hiện các dự án đầu tư xây dựng đường cao tốc tại Việt Nam. Tạp chí Xây dựng, tr. 233-236, 2026.

[8] H. Đ. Phúc. Rủi ro trong dự án xây dựng - Thực trạng và giải pháp quản lý, trong ERSD 2024, 2024.

[9] P. T. V. Anh và N. T. B. Hiền. Rủi ro thanh toán của các doanh nghiệp xây dựng niêm yết ở Việt Nam. Tạp chí Học viện Tài chính, 2024.

[10] H. T. H. Lê, Đ. T. Huyền và P. T. Dương. Quản trị rủi ro tài chính tại các doanh nghiệp ngành Xây dựng niêm yết trên thị trường chứng khoán Việt Nam. Tạp chí Tài chính, 2021.

[11] N. T. Hà, P. V. Long, H. X. Hà và L. Đ. Sơn. Phân tích rủi ro về chi phí dự án đầu tư xây dựng trong giai đoạn lập HSDT. Tạp chí Khoa học Kỹ thuật, Trường Đại học Vinh, tập 49, số 3A, tr. 5-15, 2020.

[12] N. Đ. Hưng và Đ. H. N. Quang. Đánh giá rủi ro trong quá trình thực hiện các dự án xây dựng công trình xanh tại Việt Nam. Tạp chí Xây dựng, tr. 64-69, 2021.

[13] Quốc hội nước CHXHCN Việt Nam. Luật Xây dựng số 135/2025/QH15, 2025.

[14] Quốc hội nước CHXHCN Việt Nam. Luật Đầu tư công số 39/2019/QH14, 2019.

[15] Quốc hội nước CHXHCN Việt Nam. Luật Đấu thầu số 22/2023/QH15, 2023.

[16] A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), 7 ed., Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2021.

[17] Practice Standard for Earned Value Management. Newtown Square. PA: Project Management Institute, 2005.

[18] Trương Công Bằng. Quản lý dự án bằng phương pháp quản lý giá trị thu được EVM. Tạp chí Đại học Cửu Long, tr. 84-88, 2016.

[19] Thủ tướng Chính phủ. Nghị định số 67/2023/NĐ-CP ngày 06/9/2023 Quy định về bảo hiểm bắt buộc trách nhiệm dân sự của chủ xe cơ giới, bảo hiểm cháy, nổ bắt buộc, bảo hiểm bắt buộc trong hoạt động đầu tư xây dựng, 2023.