

Hoàn thiện quản lý dự án xây dựng thiết chế công đoàn: Kinh nghiệm từ quản lý phát triển hạ tầng xã hội

BÙI HUY HOÀNG*

Sau hơn 2 năm triển khai Đề án “Đầu tư xây dựng các thiết chế Công đoàn tại các khu công nghiệp, khu chế xuất” theo Quyết định số 655/QĐ-TTg, ngày 12/05/2017 của Thủ tướng Chính phủ, bên cạnh vướng mắc, khó khăn liên quan đến cơ chế, chính sách, thì việc quản lý hoạt động đầu tư của Tổng Liên đoàn Lao động Việt Nam (Tổng LĐLĐ Việt Nam) - đơn vị chủ đầu tư dự án xây dựng thiết chế công đoàn (sau đây gọi là DATCCĐ) cũng đang bộc lộ những hạn chế. Nghiên cứu về mô hình quản lý dự án phát triển hạ tầng xã hội tại một số dự án nhà ở xã hội sẽ đem lại một số gợi ý đối với việc hoàn thiện công tác quản lý DATCCĐ của Tổng LĐLĐ Việt Nam.

NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG VỀ QUẢN LÝ DỰ ÁN THIẾT CHẾ CÔNG ĐOÀN TRONG KHU CÔNG NGHIỆP

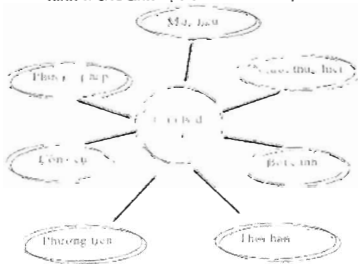
Quan niệm về quản lý dự án

Quản lý dự án (Project Management - PM) là quá trình lập kế hoạch, theo dõi, kiểm soát tất cả những vấn đề của một dự án và điều hành mọi thành phần tham gia vào dự án đó nhằm đạt được những mục tiêu của dự án, đảm bảo đúng thời hạn trong phạm vi ngân sách được duyệt với các chi phí, chất lượng và khả năng thực hiện chuyên biệt. Nói cách khác, quản lý dự án (QLDA) là việc huy động các nguồn lực và tổ chức các hoạt động của quản lý vào suốt vòng đời của dự án để đạt được những mục tiêu đề ra. Từ những phân tích này, có thể quan niệm: *QLDA là tiến trình tổ chức và sử dụng những nguồn lực (tài chính, con người, thời gian) nhằm đạt mục tiêu tổng quát và những mục tiêu cụ thể đã đề ra cho môi dự án.* Chức năng của QLDA gồm: lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo, kiểm soát, điều tiết và phối hợp; nếu tách rời các chức năng này, thì dự án không thể vận hành có hiệu quả, mục tiêu quản lý cũng không được thực hiện. Hoạt động QLDA phải bao quát nhiều lĩnh vực, như Hình 1.

Quản lý dự án đầu tư xây dựng

QLDA đầu tư xây dựng là một quá trình phức tạp, mang tính duy nhất không có sự lặp lại, không xác định rõ ràng và không có dự án nào giống dự án nào. Do vậy, việc điều hành QLDA đầu tư xây dựng cũng luôn thay đổi linh hoạt, không có công thức nhất định. Từ phân tích này, có thể hiểu: *QLDA đầu tư xây dựng là sự điều hành các công việc theo một kế hoạch đã định hoặc các công việc phát sinh xảy ra trong quá trình hoạt động xây dựng, với các điều kiện ràng buộc nhằm đạt được các mục tiêu đề ra một cách tối ưu.* Quá trình QLDA đầu tư xây dựng chịu sự ràng buộc bởi các yếu

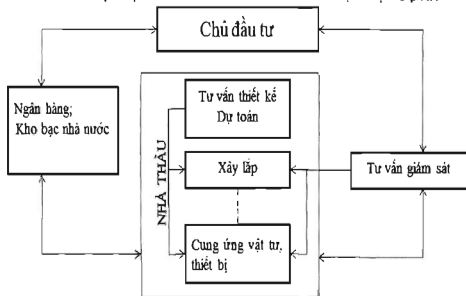
HÌNH 1: CÁC LĨNH VỰC CỦA QUẢN LÝ DỰ ÁN



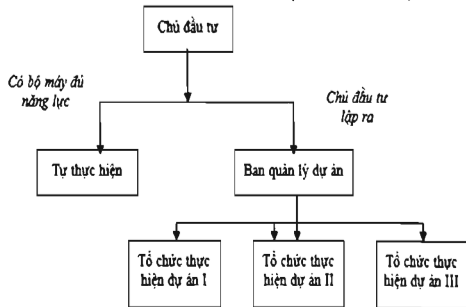
Người | 90 | Nghiên cứu và Dự báo

* Ban Quản lý thiết chế công đoàn, Tổng Liên đoàn Lao động Việt Nam

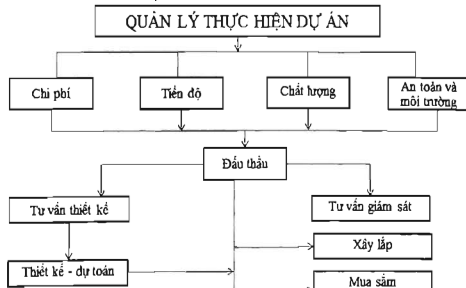
HÌNH 2: HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC CHỦ THỂ TRONG THỰC HIỆN DỰ ÁN



HÌNH 3: MÔ HÌNH TỔ CHỨC "CHỦ ĐẦU TƯ TRỰC TIẾP QUẢN LÝ DỰ ÁN"



HÌNH 4: NỘI DUNG CÔNG TÁC QUẢN LÝ DATCCD



Nguồn: Tác giả nghiên cứu và sơ đồ hóa

tổ: Quy phạm pháp luật (Luật, Tiêu chuẩn, Quy chuẩn...); Ngân sách (nguồn vốn, tài chính); Thời gian (tiến độ thực hiện); Không gian (đất đai, tổng mặt bằng xây dựng). Nhiệm vụ của các chủ thể trong thực hiện dự án được sơ đồ hóa, như Hình 2.

Dự án xây dựng thiết chế công đoàn khu công nghiệp

DATCCĐ khu công nghiệp (KCN) thực chất là hoạt động đầu tư vào phát triển kết cấu hạ tầng xã hội KCN. Đây là hoạt động đầu tư vào các công trình thiết yếu phục vụ đời sống sinh hoạt của công nhân lao động (CNLD) tại các KCN, đồng thời gián tiếp hỗ trợ cho hoạt động sản xuất, kinh doanh, bao gồm: đầu tư hệ thống nhà ở, nhà trẻ, mua sắm các vật dụng thiết yếu, tư vấn pháp luật, trợ giúp pháp lý, các hoạt động văn hóa thể thao... Đề án "Đầu tư xây dựng các thiết chế của Công đoàn tại các KCN, khu chế xuất" được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt tại Quyết định số 655/QĐ-TTg, ngày 12/05/2017, theo đề xuất của Tổng LĐLĐ Việt Nam - tổ chức bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp của đoàn viên, CNLD - có nhiệm vụ xây dựng 50 thiết chế công đoàn tại các KCN, khu chế xuất trong cả nước. Nội dung chủ yếu của hoạt động đầu tư DATCCĐ KCN, bao gồm:

- Đầu tư phát triển kết cấu hạ tầng nhà ở cho CNLD KCN. Thực hiện đầu tư khu nhà ở, các khu chức năng phục vụ đời sống sinh hoạt, tinh thần cho nhà đầu tư và CNLD tại KCN. Yêu cầu hạ tầng nhà ở CNLD KCN phải đáp ứng được quy hoạch chung của đô thị vì chúng là một bộ phận cấu thành của hệ thống nhà đô thị và KCN.

- Đầu tư phát triển kết cấu hạ tầng dịch vụ công cộng KCN. Thực hiện đầu tư các công trình: y tế, thể thao, giáo dục, nơi sinh hoạt văn hóa cho CNLD, dịch vụ công cộng, khu thương mại và một số dịch vụ hỗ trợ cho sự phát triển của KCN. Các hoạt động đầu tư này đòi hỏi có sự phối hợp giữa đầu tư hạ tầng kinh tế - kỹ thuật KCN và chính quyền địa phương cùng thực hiện.

DATCCĐ thuộc loại mô hình chủ đầu tư trực tiếp quản lý dự án Tổng LĐLĐ Việt Nam ký Quyết định số 1335/QĐ-TLĐ, ngày 01/08/2017, thành lập Ban Quản lý dự án TCCĐ để quản lý các DATCCĐ KCN trong cả nước theo sự ủy quyền. Ban Quản lý dự án TCCĐ phải chịu trách nhiệm trước pháp luật và chủ đầu tư về

nhìem vụ và quyền hạn được giao. Ban Quản lý dự án TCCĐ được đồng thời quản lý nhiều dự án khi đủ năng lực và được quản lý dự án trực thuộc để thực hiện triển khai đề án TCCĐ KCN (Hình 3).

Nội dung công tác quản lý DATCCĐ như Hình 4, bao gồm ba nhóm công việc chính:

- Quản lý khảo sát, thiết kế xây dựng công trình; Quản lý thực hiện khảo sát xây dựng; Quản lý các bước thiết kế, thẩm định, phê duyệt thiết kế và dự toán xây dựng công trình.

- Quản lý thi công xây dựng công trình; Quản lý chất lượng xây dựng công trình; Quản lý tiến độ thi công xây dựng; Quản lý khối lượng thi công xây dựng; Quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình; Quản lý hợp đồng xây dựng; và Quản lý an toàn lao động, môi trường xây dựng.

- Quản lý kết thúc xây dựng đưa công trình của dự án vào khai thác sử dụng; Nghiệm thu đưa công trình vào khai thác sử dụng; Kết thúc xây dựng công trình; và Văn bản công trình xây dựng thuộc DATCCĐ.

KINH NGHIỆM QUẢN LÝ PHÁT TRIỂN HẠ TẦNG XÃ HỘI CỦA MỘT SỐ ĐỊA PHƯƠNG

Đối với một số tỉnh, thành phố, việc phát triển hệ thống kết cấu hạ tầng xã hội các KCN đồng bộ với phát triển kết cấu hạ tầng kinh tế, chú trọng đến xây dựng nhà ở cho công nhân, người lao động tại KCN là một trong những giải pháp để giải quyết các vấn đề xã hội và thúc đẩy thu hút đầu tư hiệu quả. Nghiệm cứu kinh nghiệm về quản lý phát triển hạ tầng xã hội của một số địa phương trong nước ở cả hai mặt thành công và thất bại sẽ đem lại một số gợi ý đối với việc hoàn thiện công tác quản lý DATCCĐ của Tổng LĐLĐ Việt Nam.

Kinh nghiệm thành công của tỉnh Đồng Nai

Trên địa bàn tỉnh Đồng Nai, hiện có 35 KCN, trong đó 31 KCN đang hoạt động, thu hút hàng nghìn doanh nghiệp trong và ngoài nước đến đầu tư sản xuất kinh doanh. Số lượng người lao động tại các KCN là trên 800 nghìn người. Hơn 60% trong số đó là lao động nhập cư đến từ nhiều địa phương trong cả nước, nhu cầu về nhà ở và các công trình thiết yếu phục vụ sinh hoạt là rất lớn. Năm bắt vấn đề, tỉnh Đồng Nai đã phê duyệt 75 dự án nhà ở cho người lao động với tổng

diện tích trên 518 ha. Tính đến tháng 10/2019, có 22 dự án đã hoàn thành, 37 dự án đang triển khai xây dựng và 16 dự án phải thu hồi do chậm triển khai. Các dự án hoàn thành đã giải quyết cho trên 20 nghìn CNLĐ vào lưu trú. Các biện pháp quản lý hoạt động đầu tư phát triển nhà ở xã hội cho CNLĐ tại các KCN, được tỉnh Đồng Nai triển khai theo 4 nhóm chức năng quản lý sau:

- Giao cho các địa phương của Tỉnh nơi có KCN, khảo sát để làm rõ số lượng và đối tượng có nhu cầu về nhà ở, bao gồm: nhu cầu thuê, thuê theo dạng ký túc xá, thuê mua (trả góp) và mua. Lấy số liệu thống kê khảo sát để xuất các dự án sẽ triển khai. Khi lên kế hoạch xây dựng phải căn cứ mức thu nhập của CNLĐ và chọn vị trí thuận lợi gần khu đô thị, trường học, giao thông, bệnh viện và chợ.

- Giữ vai trò của Ban Quản lý các KCN trong làm việc trực tiếp với CNLĐ KCN để tìm hiểu nhu cầu nhà ở. Xem xét vị trí quỹ đất để điều chỉnh hoạt động đầu tư xây dựng nhà ở và các công trình thiết yếu cho phù hợp, linh hoạt giữa đầu tư nhà ở trong chấp vụ với ký túc xá cho CNLĐ thuê. Đối với các KCN còn quỹ đất để phát triển nhà ở xã hội, đề nghị Ban Quản lý các KCN tiếp tục nghiên cứu, đề xuất vị trí, ranh mốc, diện tích quỹ đất, tham mưu cho UBND tỉnh điều chỉnh.

- Giao Sở Xây dựng rà soát lại toàn bộ các dự án đã hoàn thành, đã bàn giao, đang triển khai để xem xét tính khả thi, cũng như tiến độ xây dựng các dự án nhà ở xã hội ở các KCN. Nếu dự án không khả thi, có thể bán quỹ đất để lấy tiền xây dựng ở vị trí thuận lợi và hiệu quả hơn.

- Tăng cường quản lý nhà nước, giao cho Sở Xây dựng, Sở Kế hoạch và Đầu tư phải hỗ trợ các doanh nghiệp trong khâu làm thủ tục, giấy phép, làm việc với ngân hàng... giúp các doanh nghiệp triển khai, xây dựng dự án đúng tiến độ, tránh để các dự án nhà ở xã hội trong tình trạng "đắp chiếu". Đặc biệt, tỉnh Đồng Nai còn có chủ trương hỗ trợ doanh nghiệp vay vốn đối với các dự án nhà ở cho người có thu nhập thấp.

Kinh nghiệm từ thất bại của một số dự án nhà ở CNLĐ tại Hà Nội

(i) *Thất bại do nguyên nhân thiết kế không hợp lý.* Dự án khu nhà ở công nhân xã Kim Chung, huyện Đông Anh, TP. Hà Nội, rộng hơn 20ha, bao gồm 28 đơn nguyên với hơn 1.500 phòng, đáp ứng hơn mười nghìn chỗ ở cho CNLĐ KCN Thăng Long. Hoàn thành và đi vào hoạt động từ năm 2013, nhưng đến nay khối nhà 5 tầng gồm 24 đơn nguyên (thuộc giai đoạn 1) mới cho thuê 913 phòng, còn 171 phòng trống (chiếm hơn 20%). Nguyên nhân, theo chị Lê Thị Chung, công nhân Công ty TNHH Linh kiện điện tử SEI Việt Nam (KCN Thăng Long), đã từng sống hơn một năm tại đây cho biết: thiết kế một phòng có từ 12 đến 15 người ở, nhưng chỉ có một khu vệ sinh, mỗi sáng, mọi người phải xếp hàng rất lâu mới đến lượt sử dụng, nhiều khi muộn cả giờ làm, trong khu nhà ở lại không có nhiều dịch vụ, như: siêu thị, cửa hàng, nhà thuốc, gây bất tiện trong sinh hoạt (Châu Anh, 2016).



Khu nhà ở dành cho sinh viên tại Khu đô thị mới Pháp Vân - Tứ Hiệp, phường Hoàng Liệt, quận Hoàng Mai, TP. Hà Nội

(ii) Thất bại do nguyên nhân đầu tư không đồng bộ, thiếu các công trình phụ trợ sinh hoạt. 4 khối nhà 15 tầng (thuộc giai đoạn 2), mới có 112 căn hộ, chiếm 30% tổng số căn hộ ở giai đoạn này, được cho thuê. Còn 3 tòa nhà CT1B, CT2 và CT3 với tổng số 336 căn hộ, vẫn bị bỏ trống kể từ khi hoàn thiện vào tháng 09/2014 đến nay. Không có người ở, các căn hộ dẫn xuống cấp, nhiều mảng tường đã bong tróc, khu vệ sinh ảm mốc, trong khi đó nhiều CNLD vẫn phải thuê nhà ở ngoài là một nghịch lý, gây bức xúc trong dư luận. Lý giải, đại diện Công ty TNHH MTV Quản lý và Phát triển nhà Hà Nội - đơn vị quản lý, vận hành và khai thác khu nhà cho biết: Theo quy hoạch, dự án thí điểm nhà ở cho công nhân thuê được xây dựng hệ thống hạ tầng xã hội đồng bộ (gồm: trạm y tế, trường mầm non, nhà văn hóa, công viên, khu vui chơi...), nhưng đến nay, dự án mới hoàn thiện và đưa vào khai thác sử dụng một trường mầm non, các công trình còn lại chưa được triển khai (Châu Anh, 2016).

(iii) Thất bại do nguyên nhân lựa chọn địa điểm đầu tư không hợp lý, không kết nối với hạ tầng giao thông. Dự án khu nhà ở dành cho sinh viên tại Khu đô thị mới Pháp Vân - Tứ Hiệp, phường Hoàng Liệt, quận Hoàng Mai, TP. Hà Nội có tổng vốn đầu tư 1.900 tỷ đồng từ ngân sách nhà nước, cung ứng 22.000 chỗ ở cho sinh viên, được coi là dự án cú quy mô lớn nhất trong loại hình nhà ở này. Khởi công từ năm 2009, đến tháng 01/2015, 3 khối nhà đã được đưa vào sử dụng, với 1.350 phòng cho 10.800 chỗ ở. Mỗi tòa nhà đều được bố trí thang máy, chỗ để xe tại tầng hầm, tầng 1 có thư viện, phòng y tế, nhà ăn tập thể, quầy giải khát... Từ tầng 2 đến tầng 19, mỗi tầng đều bố trí một phòng sinh hoạt chung và từ 20 đến 30 phòng ở. Mỗi phòng ở có diện tích gần 40m², trang bị đầy đủ tiện nghi, giá cho thuê phòng 1,64 triệu đồng cho 8 người, tương đương 205 nghìn đồng/người/tháng, rẻ hơn rất nhiều so các khu nhà trọ tự phát bên ngoài (Đắc Sơn và An Trần, 2017).

Tuy nhiên, sau gần ba năm đưa vào hoạt động, số lượng sinh viên vào ở rất thấp, chỉ có hơn 30% số

phòng có người ở. Những phòng bị bỏ trống xuống cấp nhanh chóng, trong khi 2 khu nhà A2, A3 đã cơ bản hoàn thành xây thô, nhưng bị bỏ hoang nhiều năm. Lý do, tâm lý chung của sinh viên là muốn ở gần trường để tiện đi lại, học tập, tìm việc làm thêm, nhưng khu nhà ở cho sinh viên nằm cách khá xa các trường đại học, được bố trí biệt lập trong góc khu đô thị, thiếu sự giao lưu, gắn kết với cộng đồng dân cư.

Hơn nữa, khu vực này buổi tối vắng người qua lại, khiến sinh viên không dám đi ra ngoài do e ngại an ninh không bảo đảm. Vì thế, không ít sinh viên chỉ ở một thời gian ngắn, sau đó chuyển ra ngoài.

MỘT SỐ GỢI Ý HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN LÝ DATCCD

Qua nghiên cứu kinh nghiệm thành công và thất bại trong quản lý phát triển hạ tầng xã hội xây dựng nhà ở cho người lao động ở 2 tỉnh, thành phố, cho thấy, các công đoạn trong chu trình quản lý đầu tư đều có ảnh hưởng đến sự thành công của dự án, bất cứ sai lầm nào trong quyết định quản lý đầu tư cũng khiến dự án bị thất bại. Như vậy, có thể rút ra một số gợi ý mang tính kinh nghiệm để nghiên cứu mở ra giải pháp hoàn thiện công tác quản lý DATCCD KCN, như sau:

Thứ nhất, lựa chọn địa điểm thực hiện dự án. Vị trí xây dựng nhà ở CNLD nên gần các KCN và hệ thống giao thông tiêu khu phải thuận tiện kết nối với các trục giao thông chính, gần tiện xa buýt nếu chưa có, thì phải mở các bến xe buýt ở trong hoặc gần khu này. Khiến việc nhà ở

phải đáp ứng yêu cầu về thẩm mỹ, phù hợp với tập quán, tiện ích trong sinh hoạt và có khả năng ứng phó với thiên tai, đồng đất, biến đổi khí hậu.

Thứ hai, đầu tư xây dựng nhà ở CNLD đồng bộ đi kèm theo các công trình phụ trợ mang lại tiện ích cho khách hàng. Nhà đầu tư cần tính toán sao cho các block nhà ở CNLD phải đi kèm theo các điều kiện sinh hoạt, như: gần nơi làm việc, chợ (để thuận tiện mua sắm), nhà trẻ/trường học, công viên/khu vui chơi giải trí và bệnh viện; có các tiện nghi tối thiểu, như: chỗ giữ xe, điện/nước dự phòng, phương tiện phòng cháy chữa cháy, thang máy; phải tương đối nhất quán về đối tượng sử dụng để hạn chế tối đa những mâu thuẫn có thể xảy ra do khác biệt về trình độ văn hóa, mức sống, lối sống... Ngoài ra, về thiết kế kiến trúc, nhà đầu tư phải thật sự tiết kiệm, nghiên cứu, tính toán kỹ từng công năng, tận dụng từng cm² xây dựng, áp dụng những cái tiến kỹ thuật nhằm đẩy nhanh tiến độ thi công và hạ giá thành sản phẩm.

Thứ ba, các khu nhà ở CNLD cần được bố trí hài hòa trong các KCN - dịch vụ - đô thị hiện hữu để người lao động được hưởng những tiện ích về hạ tầng kỹ thuật và hạ tầng xã hội của toàn khu. Chủ đầu tư cần ý thức tuân thủ theo quy luật cung cầu và quy luật cạnh tranh, càng có nhiều nơi tạo ra hàng hóa, thì hàng hóa đó tất yếu phải giảm giá và chủ đầu tư phải làm cho hàng của mình ngày càng phù hợp hơn so với nhu cầu của người sử dụng.

Thứ tư, các hạng mục kết cấu hạ tầng cũng cần được đầu tư triển khai

đồng bộ. Các công trình phụ trợ như: công viên cây xanh, khu tập thể thao ngoài trời, hệ thống phòng cháy chữa cháy, hệ thống cấp thoát nước, điện, đèn chiếu sáng... phải được nhà đầu tư tính đến đi kèm với kiến trúc tổng thể công trình. Đảm bảo thẩm mỹ cho các căn nhà, cảnh thông thoáng, nơi sinh hoạt cộng đồng, đường giao thông nội bộ rộng rãi, được kết nối với các KCN và khu dân cư, để thi lân cận. Các căn hộ được trang bị bàn ghế, bếp ga, quạt điện, máy điều hòa, tủ lạnh, máy giặt... để CNLD mua nhà có thể vào ở được ngay.

Thứ năm, phải xuất phát từ nhu cầu của CNLD mong muốn nhà ở thế nào để có hướng đầu tư. Theo đó, các khối nhà ở công nhân không chỉ là block nhà, mà phải là một khu sinh kế, cộng đồng. Người đến ở đó, ngoài việc giải quyết nhà ở, thì phải có sinh kế, nơi cho con cái đi học, cũng như các hoạt động cộng đồng. Chú trọng đến chất lượng sản phẩm của dự án, đồng thời đi kèm với phương án quản lý khi đưa vào vận hành để CNLD hài lòng.

Thứ sáu, chủ động xây dựng phương án quản lý vận hành tạo điều kiện để CNLD KCN nơi dự án đầu tư tiếp cận mua các căn hộ của dự án. Để tạo điều kiện cho CNLD KCN có thể mua nhà ở CNLD, thì yếu tố cơ bản nhất là giá cả và thời gian thanh toán. Vì thế, cần đưa ra mức ưu đãi cho CNLD KCN, theo đó, họ có thể mua trả góp căn hộ rộng 30-40m² trong thời gian 25-30 năm với lãi suất tín dụng ưu đãi. Cùng với đó, cần giải quyết thủ tục thông thoáng, đảm bảo thể chấp vay vốn trả góp. Người mua nhà sẽ được cấp ngay giấy chứng nhận quyền sử hữu nhà sau khi ký hợp đồng mua và thanh toán 20% giá trị căn nhà. Giấy chứng nhận này sẽ được thế chấp tại ngân hàng để vay tiền thông qua xác nhận của chủ đầu tư. Hàng tháng, người mua chỉ phải trả gốc, lãi suất theo hợp đồng đã ký. Khi thanh toán hết toàn bộ giá trị căn nhà, ngân hàng sẽ hoàn trả giấy chứng nhận sở hữu nhà cho người mua. □

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Thủ tướng Chính phủ (2017). *Quyết định số 655/QĐ-TTg ngày 12/05/2017 phê duyệt "Đề án xây dựng thiết chế công đoàn phục vụ công nhân, người lao động tại KCX, KCN"*
2. Tổng Liên đoàn Lao động Việt Nam (2017). *Quyết định số 1355/QĐ-TLĐ, ngày 01/08/2017 thành lập Ban Quản lý dự án thiết chế Công đoàn*
3. Cơ quan Hợp tác quốc tế Nhật Bản (JICA) (2016). *Kết quả nghiên cứu cải thiện môi trường sống cho công nhân các khu công nghiệp tại Việt Nam*
4. Thế Hải (2017). *Viglacera "khai Xuân", khởi công dự án nhà ở công nhân tại KCN Yên Phong năm 2017*, truy cập từ <http://dautubds.baodautu.vn/viglacera-khai-xuan-khoi-cong-du-an-nha-o-cong-nhan-tai-ken-yen-phong-d58330.html>
5. Châu Anh (2016). *Nhà ở cho công nhân: Nghịch lý thừa, thiếu*, truy cập từ <http://baodansinh.vn/nha-o-cho-cong-nhan-nghich-ly-thua-thieu-49814.htm>
6. Đắc Sơn và An Trần (2017). *Nghịch lý các dự án nhà ở dành cho công nhân và sinh viên*, truy cập từ <https://www.nhandan.com.vn/xahoi/item/34249302-nghich-ly-o-cac-du-an-nha-o-danh-cho-cong-nhan-va-sinh-vien.html>
7. Phạm Hoạt (2020). *Nghịch lý nhà ở xã hội*, truy cập từ <http://cand.com.vn/dia-oc/Nghich-ly-nha-o-xa-hoi-587643/>