



Hà nội, ngày 12 tháng 12 năm 2011

**ĐỊNH HƯỚNG
NHIỆM VỤ SẢN XUẤT KINH DOANH GIAI ĐOẠN 2012 - 2016**

Kính gửi: ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG VINACONEX NHIỆM KỲ 2012- 2016

PHẦN 1: ĐÁNH GIÁ NHỮNG THUẬN LỢI – KHÓ KHĂN TRONG GIAI ĐOẠN 2012 - 2016

Nhìn chung, diễn biến kinh tế nước ta vào thời điểm cuối năm 2011 đang có những tín hiệu tích cực. Những tồn tại, yếu kém của nền kinh tế hiện đang bộc lộ ngày càng rõ nét. Hội nghị lần thứ ba Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa XI đã xác định mục tiêu tổng quát trong năm 2012 và những năm tiếp theo là: Ưu tiên kiềm chế lạm phát, ổn định kinh tế vĩ mô, duy trì tăng trưởng ở mức hợp lý gắn với đổi mới mô hình tăng trưởng và cơ cấu lại nền kinh tế, nâng cao chất lượng, hiệu quả và sức cạnh tranh của nền kinh tế; bảo đảm phúc lợi xã hội và an sinh xã hội, cải thiện đời sống nhân dân. Trong năm 2012 và những năm tới, Chính phủ sẽ tập trung vào 3 lĩnh vực quan trọng nhất: Tái cấu trúc đầu tư với trọng tâm là đầu tư công; cơ cấu lại thị trường tài chính với trọng tâm là tái cấu trúc hệ thống ngân hàng thương mại và các tổ chức tài chính; tái cấu trúc doanh nghiệp nhà nước mà trọng tâm là các tập đoàn kinh tế và tổng công ty nhà nước.

Trong bối cảnh chung của nền kinh tế đất nước, hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng Công ty cổ phần Vinaconex năm 2012 và những năm tiếp theo sẽ có những thuận lợi và khó khăn như:

1. Thuận lợi:

- Là một trong những doanh nghiệp hàng đầu của Ngành Xây dựng, Tổng Công ty VINACONEX có đủ năng lực, kinh nghiệm để triển khai thực hiện các dự án có quy mô lớn mang tầm quốc gia.
- VINACONEX đã tạo dựng được uy tín và thương hiệu của mình trên thị trường, được các khách hàng trong và ngoài nước tôn trọng đánh giá cao, đặt niềm tin để thiết lập quan hệ hợp tác kinh doanh trong các lĩnh vực mà hai bên cùng quan tâm.
- Việc Tổng Công ty sớm cổ phần hóa, ổn định về tổ chức, tích lũy được kinh nghiệm quản trị và điều hành theo mô hình mới là những lợi thế so sánh với những Tổng Công ty nhà nước mới cổ phần hóa hoặc chuẩn bị cổ phần hóa trong giai đoạn tới.

2. Khó khăn:

- Trong bối cảnh kinh tế suy thoái, nguồn vay tín dụng thắt chặt, tỷ lệ lạm phát và lãi suất cho vay cao là những yếu tố tác động tiêu cực đến hoạt động kinh doanh của doanh

nghiệp về cả mặt bằng đầu vào và đầu ra cũng như phải điều chỉnh lại chiến lược kinh doanh.

- Chủ trương của Chính phủ trong những năm tới là giảm đầu tư công; Cùng với các giải pháp nhằm mục tiêu kiềm chế lạm phát, ổn định kinh tế vĩ mô như: thực hiện chính sách tiền tệ thắt chặt, điều hành kiểm soát tốc độ tăng trưởng tín dụng, giảm phát hành trái phiếu, giảm tốc độ và tỷ trọng vay vốn tín dụng của lĩnh vực bất động sản, chứng khoán... là những yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến hai lĩnh vực hoạt động chính của Tổng Công ty: xây lắp và kinh doanh bất động sản.
- Sự cạnh tranh ngày càng gay gắt từ các doanh nghiệp cùng ngành gây khó khăn cho Tổng Công ty trong việc tìm kiếm các công trình, dự án.
- Quy mô và tốc độ phát triển của Tổng Công ty quá nhanh, lĩnh vực và địa bàn hoạt động rộng trong khi nguồn nhân lực phục vụ công tác chuyên môn, quản lý điều hành còn thiếu và yếu, Bộ máy quản lý và cơ chế quản trị còn nặng nề, nhiều bất cập, chưa đáp ứng kịp yêu cầu của sự phát triển.
- **Bước vào giai đoạn mới 2012 – 2016, Tổng Công ty đang đứng trước rất nhiều khó khăn về nguồn tài chính, với áp lực về nguồn vốn triển khai các hoạt động sản xuất kinh doanh và áp lực trả nợ ngân hàng, thanh toán trái phiếu đến hạn**, vì những nguyên nhân như:
 - ✓ Việc đầu tư (*đầu tư dự án và đầu tư tài chính*) vượt quá năng lực tài chính hiện có;
 - ✓ Những dự án có mức đầu tư lớn của Tổng Công ty (*dự án xi măng Cẩm Phả, dự án nước Sông Đà...*) đã hoàn thành và đi vào sản xuất trong điều kiện thị trường tiêu thụ không thuận lợi cùng với biến động nguyên vật liệu đầu vào nên tiếp tục tiềm ẩn rủi ro do kết quả kinh doanh lỗ lớn hơn nhiều so với dự kiến ban đầu.
 - ✓ Các dự án kinh doanh bất động sản lớn đang triển khai có tiến độ thực hiện trong thời gian dài theo nhiều giai đoạn, chưa mang lại doanh thu và lợi nhuận tương lai gần (*dự án phát triển khu đô thị mới Splendor, khu đô thị mới Tây Mỗ...*);
 - ✓ Một số dự án xây lắp có nguồn vốn từ Ngân sách Nhà nước (*Bảo tàng Hà Nội, Đại lộ Thăng Long...*), Tổng Công ty phải ứng vốn để thực hiện, mặc dù đã hoàn thành nhưng công tác thanh quyết toán công trình còn nhiều vướng mắc về mặt thủ tục hồ sơ;
 - ✓ ...

PHẦN 2: ĐỊNH HƯỚNG NHIỆM VỤ SẢN XUẤT KINH DOANH GIAI ĐOẠN 2012 – 2016

I. ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN TỔNG CÔNG TY GIAI ĐOẠN 2012 - 2016:

Tiếp tục kiên trì và triển khai mạnh mẽ theo định hướng Chiến lược phát triển Tổng Công ty đã được Hội đồng quản trị phê duyệt (*Quyết định số 285a ngày 27/4/2009 của HĐQT*) căn cứ Nghị quyết số 01/2009 của Đại hội đồng cổ đông (*Ngày 24/4/2009*) với 4 nội dung chính:

- Định hướng chiến lược phát triển kinh doanh: Trở thành một doanh nghiệp hàng đầu trong lĩnh vực xây dựng và kinh doanh bất động sản.

- Định hướng tái cấu trúc doanh nghiệp (Tổng Công ty và các đơn vị thành viên): Hình thành các công ty nòng cốt của Tổng Công ty trong lĩnh vực xây lắp – bất động sản – hoạt động khác do Tổng Công ty nắm cổ phần chi phối.
- Định hướng hoàn thiện phương thức quản lý, điều hành và mô hình quản trị Tổng Công ty.
- Định hướng chiến lược tài chính dài hạn cho Tổng công ty.

II. MỤC TIÊU TỔNG QUÁT:

- Hoàn thành tái cấu trúc Tổng Công ty theo đúng định hướng phát triển.
- Trong lĩnh vực xây dựng: Khẳng định vị trí hàng đầu của Ngành Xây dựng ở các lĩnh vực chuyên ngành dân dụng, công nghiệp, công trình hạ tầng, công trình giao thông, công trình ngầm..., hướng tới trở thành nhà thầu lựa chọn chủ đầu tư.
- Trong lĩnh vực kinh doanh bất động sản: Khẳng định là đơn vị dẫn đầu trong lĩnh vực đầu tư các khu đô thị, khu nhà ở, khu dân cư, hạ tầng khu công nghiệp.
- Tăng tỷ trọng hoạt động xây lắp và kinh doanh bất động sản trong cơ cấu doanh thu và lợi nhuận của Tổng Công ty. Giảm dần tỷ trọng kinh doanh khác thông qua việc tái cấu trúc vốn đầu tư của Tổng Công ty tại các đơn vị và các dự án trong những lĩnh vực kinh doanh khác. Mục tiêu đến năm 2016, tỷ trọng doanh thu hoạt động xây lắp – bất động sản – hoạt động khác đạt tỷ lệ 35 – 50 – 15.
- Khẳng định được vị thế của Tổng Công ty là doanh nghiệp hàng đầu về xây lắp và kinh doanh bất động sản tại khu vực Miền Trung và Miền Nam.
- Nâng cao đời sống vật chất, tinh thần cho người lao động và thực hiện tốt nghĩa vụ xã hội.
- Phát triển văn hóa doanh nghiệp, giữ vững hình ảnh uy tín và phát triển thương hiệu Vinaconex.

III. CÁC NỘI DUNG TRIỂN KHAI:

1. Tái cấu trúc hoạt động sản xuất kinh doanh đi đôi với việc tái cấu trúc các doanh nghiệp trong Tổng Công ty:

Phù hợp với một trong những nhiệm vụ trọng tâm của Chính Phủ đặt ra trong những năm tới là "tái cấu trúc doanh nghiệp nhà nước mà trọng tâm là các tập đoàn kinh tế và tổng công ty nhà nước", *Ban điều hành Tổng Công ty xác định kiên trì thực hiện tái cấu trúc theo định hướng phát triển là điều kiện tiên quyết để thực hiện được các mục tiêu đề ra trong giai đoạn mới.*

Theo lộ trình tái cấu trúc doanh nghiệp, Tổng Công ty sẽ đẩy nhanh tiến độ thực hiện, **dự kiến đến năm 2014 sẽ hoàn thành việc sắp xếp các doanh nghiệp** theo hướng:

- Quyết liệt thực hiện thoái vốn tại các đơn vị nằm trong lộ trình thoái vốn của Tổng Công ty.
- Thoái vốn hoàn toàn cho các nhà đầu tư quan tâm tại các đơn vị nắm giữ dưới 20% vốn điều lệ.

- Chủ động tìm kiếm các đối tác bên ngoài để thoái vốn những đơn vị thành viên không nằm trong các lĩnh vực định hướng then chốt của Tổng Công ty đồng thời tăng cường sáp nhập các đơn vị có cùng hoạt động kinh doanh chính trong lĩnh vực xây dựng – bất động sản nhằm củng cố và mở rộng các lĩnh vực này.
- Tiếp tục duy trì tỷ lệ nắm giữ chi phối tại các đơn vị mạnh về Xây lắp và Bất động sản có tình hình tài chính tốt, hoạt động hiệu quả để nâng cao năng lực hoạt động sản xuất kinh doanh của các đơn vị này. Thực hiện tái cấu trúc với mục tiêu tạo ra sức mạnh, tạo nguồn tài chính đồng thời bảo toàn và phát triển lực lượng theo các hoạt động mũi nhọn.
- Kiên quyết thực hiện thoái vốn những đơn vị lớn là Công ty cổ phần xi măng Cẩm Phả, Công ty tài chính cổ phần Vinaconex – Viettel. Với quy mô vốn lớn, đây là những đơn vị ảnh hưởng mạnh nhất đến tình hình tài chính của Tổng Công ty, đồng thời là những trường hợp gặp nhiều khó khăn nhất trong lộ trình thoái vốn.
- Đến quý II năm 2014, số lượng đầu mối các đơn vị có phần vốn góp của Tổng Công ty còn lại là: 22 đơn vị (theo lộ trình tái cấu trúc đã được HĐQT phê duyệt) và được sắp xếp theo nhóm ngành hoạt động chính của Tổng Công ty: Xây dựng – Bất động sản – Dịch vụ, tư vấn.

❖ **Các công ty thành viên sau tái cấu trúc doanh nghiệp là những công ty mạnh và đáp ứng những tiêu chí sau:**

- Quy mô vốn điều lệ đạt từ 200 – 500 tỷ đồng để đảm bảo năng lực sản xuất kinh doanh.
- Mức doanh thu hàng năm đạt 1.500 – 2.000 tỷ đồng.
- Số lượng CBCNV trong biên chế chính thức đạt 1.500 – 2.000 người có trình độ và tay nghề.
- Có đủ năng lực máy móc thiết bị hiện đại đáp ứng được các công nghệ thi công tiên tiến
- Có đủ năng lực thực hiện những dự án có tổng mức đầu tư mỗi giai đoạn từ 2.000 – 5.000 tỷ đồng (đối với đơn vị bất động sản)

❖ **Năm 2015, Tổng Công ty dự kiến sẽ hình thành 3 Công ty TNHH MTV 100% vốn của Công ty Mẹ ở 3 lĩnh vực: Xây lắp – Bất động sản – Dịch vụ, tư vấn.** Trực thuộc các Công ty mới hình thành là các đơn vị thành viên còn lại sau tái cấu trúc được sắp xếp theo nhóm lĩnh vực hoạt động. Công ty Mẹ sẽ chuyển giao toàn bộ phần vốn đang sở hữu tại các Công ty thành viên cho 3 Công ty TNHH mới thành lập (dự kiến việc chuyển giao sẽ hoàn tất vào năm 2015). **Tại Công ty Mẹ tập trung quản lý và hỗ trợ các công ty dưới các góc độ:**

- **Quản trị Chiến lược, định hướng phát triển:** Duy trì việc kiểm soát chặt chẽ các Công ty do Tổng Công ty nắm cổ phần chi phối để đảm bảo các định hướng chiến lược kinh doanh của toàn hệ thống được tuân thủ và không có đơn vị nào hoạt động ngoài lĩnh vực được phân chia hoặc không theo đúng chiến lược đã đề ra.
- **Tài chính:** Quản lý vốn tại các đơn vị thành viên, hỗ trợ tài chính cho các công ty thành viên thông qua đầu tư tài chính và cho vay vốn theo các hình thức phù hợp với pháp luật...để các công ty con đủ năng lực tham gia các dự án lớn; kiểm soát tình hình hoạt động kinh tế, tài chính ở các đơn vị có vốn góp chi phối, đảm bảo mọi hoạt động sản xuất

kinh doanh có hiệu quả và theo đúng định hướng, chiến lược phát triển của Tổng Công ty, hạn chế đến mức thấp nhất những sai sót, rủi ro, gây thiệt hại đến kết quả sản xuất kinh doanh chung của toàn Tổng Công ty.

- **Thị trường:** Công ty Mẹ thành lập Ban Thị trường (*trước năm 2015*) với vai trò định hướng chiến lược, phát triển thị trường, cung cấp thông tin cho các công ty con về cơ hội kinh doanh, bảo lãnh để các Công ty tham gia các dự án. Với kinh nghiệm và uy tín, thương hiệu, tiềm lực về tài chính, Tổng Công ty có khả năng tìm kiếm các dự án quy mô lớn, mang tính chất trọng điểm (về xây dựng và bất động sản) để giao cho các đơn vị thực hiện; Mở rộng thị trường và quan hệ hợp tác kinh doanh với các đối tác trong và ngoài nước.
- **Thương hiệu:** Tập trung thống nhất việc phát triển và quản lý thương hiệu.
- **Quản trị nhân sự:** Quản lý, sắp xếp và điều phối hợp lý nguồn nhân lực quản lý và nhân lực kỹ thuật cao trong toàn Tổng Công ty.
- **Khoa học công nghệ:** Cùng với sự nỗ lực đầu tư về Con người, Tài chính thì một yếu tố đưa các hoạt động Xây lắp - Bất động sản của Tổng công ty đi đến thành công là việc ứng dụng khoa học công nghệ (*công nghệ mới*) trong hoạt động xây dựng (tự nghiên cứu, mua công nghệ từ nước ngoài, hợp tác với các đối tác nước ngoài trong việc nghiên cứu và sử dụng công nghệ); tiếp tục đầu tư vào hệ thống trang thiết bị phục vụ thi công nhằm nâng cao năng lực sản xuất, đẩy nhanh tiến độ các dự án. Việc chủ động trong công nghệ của Tổng Công ty sẽ tạo thành yếu tố mũi nhọn, cạnh tranh vượt trội và mang tính đột phá đối với các đơn vị khác cùng lĩnh vực hoạt động trong nước cũng như nước ngoài.

1.1 Lĩnh vực xây lắp:

- Hướng tới việc trở thành nhà thầu lựa chọn Chủ đầu tư, Tổng Công ty sẽ hình thành một Công ty nòng cốt trong lĩnh vực xây dựng, quản lý toàn bộ vốn góp của Tổng Công ty tại các Công ty chuyên ngành xây lắp. Số lượng các công ty trực thuộc công ty này không quá 7 đơn vị, là những đơn vị hoạt động theo hướng chuyên sâu trong từng lĩnh vực như xây dựng dân dụng, công nghiệp, công trình hạ tầng, công trình giao thông, công trình ngầm...
- Giảm dần và tiến tới tách biệt hoạt động đầu tư bất động sản ở các công ty xây lắp.
- Đặc biệt chú trọng đến đội ngũ cán bộ chuẩn bị hồ sơ thầu và quản lý dự án chuyên nghiệp (đội ngũ các giám đốc dự án và cán bộ quản lý dự án), hoàn thiện mô hình nhà thầu quản lý tại Tổng Công ty.
- Tiếp tục mở rộng quan hệ với các đối tác trong và ngoài nước, tìm kiếm các gói thầu quốc tế và tham gia công tác chào giá gói thầu; tìm kiếm các dự án xây dựng có quy mô lớn và mang lại lợi nhuận cao cho Tổng Công ty, giảm tỷ trọng các công trình có cơ chế giá và thanh quyết toán không rõ ràng.
- Bên cạnh việc mở rộng lĩnh vực xây lắp tại một số địa bàn miền Trung và miền Nam, Tổng Công ty tiếp tục tìm kiếm các mối quan hệ và thực hiện công tác chào giá với các đối tác nước ngoài như: Taisei, Shimizu, Sumitomo, Ebara, Posco E&C, Hyundai, Samsung, Saipem,... để triển khai các dự án lớn mang tính chất quốc tế, đòi hỏi kỹ mỹ thuật cao. Hiện nay, Tổng Công ty đang xúc tiến việc triển khai công tác dự thầu xây lắp với các gói thầu quốc tế như: Nhà ga quốc tế T2 - sân bay quốc tế Nội Bài, dự án nhà

máy lọc dầu Nghi Sơn, dự án nhà máy nhiệt điện Nghi Sơn và tiếp xúc với một số nhà thầu để có thể triển khai dự án điện nguyên tử trong thời gian tới...

- Tăng cường tham gia đấu thầu và thực hiện các dự án hạ tầng, đường sắt trên cao, tàu điện ngầm... có giá trị lớn, nguồn vốn ODA; các dự án hạ tầng có hình thức thực hiện PPP (*hợp tác công tư*).

1.2 Lĩnh vực bất động sản:

- Thị trường bất động sản là một thị trường nhạy cảm, mang lại cho các nhà đầu tư nhiều kỳ vọng tốt, hiệu quả cao, song nhiều rủi ro tiềm ẩn. Thị trường này chịu tác động rất lớn của yếu tố xã hội, yếu tố cung cầu, nền kinh tế, thị trường vốn... Sản phẩm bất động sản cũng rất phong phú đa dạng. Theo đánh giá về phân khúc thị trường, Tổng Công ty sẽ hình thành một công ty nòng cốt hoạt động kinh doanh bất động sản, quản lý toàn bộ phần vốn góp của Tổng Công ty tại các công ty đầu tư, kinh doanh bất động sản (*số lượng dự kiến không vượt quá 5, bao gồm cả công ty kinh doanh sàn*), được chia theo các lĩnh vực:

- ✓ Đầu tư các dự án khu đô thị, khu nhà ở, khu dân cư,
 - ✓ Đầu tư khu vui chơi giải trí,
 - ✓ Quản lý bất động sản,
 - ✓ Dịch vụ bất động sản.
- Hoàn thiện mô hình quản lý bất động sản chuyên nghiệp tại Tổng Công ty (bao gồm cả quy chế, quy trình quản lý cụ thể).
 - Hình thành đội ngũ chuyên gia có chuyên môn sâu về phân tích thị trường, đưa ra những ý tưởng, cơ hội đầu tư trong lĩnh vực bất động sản (tìm kiếm dự án, chuẩn bị dự án, khai thác dự án, tài chính dự án, phát triển khách hàng và chính sách sau bán hàng).
 - Phát triển, nâng cao tính chuyên nghiệp trong công tác quản lý, cung cấp dịch vụ, kinh doanh bất động sản của Tổng Công ty.

1.3 Các hoạt động hỗ trợ, bổ sung cho 2 lĩnh vực kinh doanh chính: Hình thành một công ty nòng cốt, quản lý toàn bộ phần vốn góp của Tổng Công ty ở các lĩnh vực:

- Tư vấn thiết kế.
- Sản xuất Công nghiệp và vật liệu xây dựng.
- Xuất nhập khẩu và xuất khẩu lao động.
- Kinh doanh thương mại.
- Đào tạo và cung cấp nhân lực.

2. Tái cấu trúc tài chính: Hoạt động tái cấu trúc tài chính trong giai đoạn 2012 – 2016 cần có những chuyển biến mạnh mẽ hơn nữa, đây là ưu tiên hàng đầu với mục tiêu xây dựng nền tảng tài chính vững mạnh cho Tổng Công ty. Các nhiệm vụ trọng tâm bao gồm:

- Tách bạch hệ thống quản lý tài chính và hệ thống kế toán của Tổng công ty. Hình thành chức danh Giám đốc Tài chính của Tổng Công ty hoạt động chuyên nghiệp trong lĩnh vực tài chính.
- Đẩy mạnh hoạt động của hệ thống quản lý tài chính của Tổng công ty với các công việc sau:
 - ✓ Phân tích, lập kế hoạch và dự báo tình hình tài chính của Tổng công ty;
 - ✓ Cân đối và thu xếp vốn cho các hoạt động của Tổng công ty;

- ✓ Xây dựng chính sách tài chính, kế hoạch tài chính hàng năm và dài hạn;
 - ✓ Xây dựng hệ thống kiểm soát, quản lý rủi ro tài chính trong toàn Tổng công ty;
 - ✓ Có bộ phận kiểm soát công nợ để quản lý việc thanh toán nợ, quản lý rủi ro và tái tài trợ vốn được thực hiện thông qua việc quản lý, theo dõi toàn bộ các hợp đồng kinh tế, hợp đồng tín dụng của Tổng công ty;
- Xây dựng chính sách kiểm toán nội bộ, quản lý rủi ro của Tổng công ty thông qua việc nâng cao vai trò hoạt động của Ban Giám sát Kinh tế Tài chính của Tổng công ty.
 - Tăng cường hiệu quả kiểm soát của cơ chế người đại diện phần vốn của Tổng Công ty. Việc kiểm tra, đánh giá các đơn vị thành viên dưới góc độ tài chính cần được đẩy mạnh. Sự tham gia ý kiến của các bộ phận chuyên môn về tài chính giúp tăng cường vai trò, chức năng của người đại diện phần vốn đồng thời tăng cường hiệu quả công tác kiểm soát hoạt động của các đơn vị thành viên. Việc tăng cường hiệu quả của người đại diện phần vốn của Tổng Công ty tại các đơn vị có vốn góp chi phối cần thiết hơn nữa. Đại diện phần vốn tại các đơn vị này cần là người đứng đầu, nắm được thực trạng và có tiếng nói quyết định đối với hoạt động kinh doanh, định hướng phát triển của doanh nghiệp.
 - Nâng cao hiệu quả sử dụng vốn từ các đơn vị thành viên, củng cố sở hữu của Tổng công ty tại các lĩnh vực kinh doanh chuyên ngành và giảm dần vốn tại các lĩnh vực không chuyên ngành.
 - Thu hút các nhà đầu tư trong và ngoài nước mong muốn đầu tư vào Tổng công ty trong hai lĩnh vực Xây lắp và Bất động sản.
 - Thành lập bộ phận quản lý danh mục đầu tư tài chính chuyên biệt có chức năng phân tích, đánh giá các cơ hội đầu tư mới; Thực hiện phân tích tài chính để đánh giá các lựa chọn danh mục đầu tư gắn kết với định hướng chiến lược của Tổng Công ty. Việc phân tích cơ hội đầu tư cần được tăng cường cả với các cơ hội đầu tư mới cũng như việc thực hiện tăng vốn theo đề xuất của các đơn vị thành viên.

3. Hoàn thiện phương thức quản lý, điều hành và nâng cao năng lực quản trị:

- Phân rõ trách nhiệm và sự phối hợp giữa Hội đồng quản trị, Ban điều hành và Ban kiểm soát trong việc điều hành mọi hoạt động của Tổng Công ty. Phân cấp cho Ban điều hành nhằm đảm bảo công việc được thông suốt trên cơ sở những định hướng lớn đã được Đại hội cổ đông và Hội đồng quản trị đưa ra.
- Xây dựng hệ thống tiêu chuẩn, điều kiện của thành viên Hội đồng quản trị, Ban điều hành, Ban kiểm soát của Tổng Công ty và hệ thống tiêu chí đánh giá hiệu quả làm việc của các cán bộ chủ chốt.
- *Phát triển mối quan hệ với các đơn vị thành viên, tạo sự liên kết bền vững trên cơ sở lợi ích thông qua các hợp đồng cụ thể, thông qua việc sử dụng thương hiệu của Tổng Công ty và thông qua cơ chế tài chính hai bên.*
- Tạo lập, duy trì và phát triển các kênh thông tin giữa Tổng Công ty, các đơn vị thành viên và các cổ đông. Xây dựng hệ thống quản trị minh bạch mọi hoạt động của Tổng Công ty.

4. Đào tạo, phát triển nguồn nhân lực với mục tiêu không ngừng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để đáp ứng yêu cầu phát triển của Tổng công ty.

- **Thực hiện tốt phương châm “nguồn nhân lực – tài sản vô giá của doanh nghiệp”**, xác định con người là yếu tố trung tâm và mỗi người lao động được xem là tài sản giá trị của doanh nghiệp.
- **Xây dựng kế hoạch thu hút, tuyển dụng, bồi dưỡng, phát triển nguồn nhân lực gắn liền với chiến lược phát triển sản xuất kinh doanh và định hướng tái cấu trúc doanh nghiệp của VINACONEX.** Tập trung vào việc bồi dưỡng, đào tạo phát triển lực lượng đặc biệt phục vụ cho hai lĩnh vực hoạt động chính là Xây lắp, Kinh doanh bất động sản; xây dựng và đảm bảo cơ cấu lao động phân theo lĩnh vực hoạt động của VINACONEX phù hợp với tỷ trọng doanh thu và yêu cầu sử dụng lao động của mỗi lĩnh vực cụ thể. Riêng trong lĩnh vực xây dựng sẽ tập trung phát triển lực lượng công nhân kỹ thuật hợp đồng dài hạn, phần đầu đạt từ 50% - 70% số lượng công nhân kỹ thuật các đơn vị thành viên, hạn chế tình trạng sử dụng lao động hợp đồng thời vụ và lao động chưa qua đào tạo. Việc sắp xếp hợp lý nguồn nhân lực có ý nghĩa to lớn trong việc khai thác và sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực của doanh nghiệp, tạo tiền đề cho việc hoàn thành mục tiêu sản xuất kinh doanh và phát triển của VINACONEX.
- **Đào tạo, bồi dưỡng cán bộ gắn liền với vị trí, chức danh công việc.** Để hoàn thiện và nâng cao tính chuyên nghiệp tại mỗi vị trí công tác, việc tuyển dụng, bố trí nhân sự phải theo đúng năng lực, chuyên ngành được đào tạo và yêu cầu của vị trí công việc.
- **Xây dựng và hoàn thiện hệ thống quy chế, chế độ, chính sách nhân sự, phù hợp với đặc thù của VINACONEX,** đảm bảo đủ cơ sở pháp lý trong việc thực hiện đồng bộ từ khâu thu hút, tuyển dụng, sử dụng, quy hoạch, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.
- Từng bước nâng cao chế độ đãi ngộ cho người lao động, tuyên truyền, giáo dục, duy trì và phát triển văn hóa doanh nghiệp VINACONEX.
- Đẩy mạnh thực hiện công tác tuyên truyền, quảng bá sản phẩm, xây dựng thương hiệu VINACONEX trở lên phổ biến trong xã hội: đây là một trong những yếu tố quan trọng, giúp cho VINACONEX có thể thu hút và tuyển dụng được nguồn nhân lực trình độ cao, từ đó từng bước nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

5. Giữ gìn, phát triển thương hiệu, phát triển quan hệ cổ đông:

5.1 Công tác phát triển thương hiệu và phát triển quan hệ công chúng của Tổng Công ty giai đoạn 2012 – 2016 hướng đến hai mục tiêu chính là: (1) Nhất thể hóa hình ảnh thương hiệu Vinaconex ra thị trường và (2) Chia sẻ giá trị thương hiệu với sự phát triển bền vững của xã hội. Thông điệp truyền thông chiến lược của Tổng Công ty là “VINACONEX – Thương hiệu vì sự phát triển của cộng đồng”.

Để nhất thể hóa hình ảnh thương hiệu Vinaconex, Tổng Công ty phải quản trị thương hiệu theo mô hình tập trung, phát triển cây thương hiệu thống nhất cho cả lĩnh vực kinh doanh chính cũng như lĩnh vực phụ trợ của Tổng Công ty. Công việc này sẽ được thực hiện song hành và thống nhất với quá trình tái cấu trúc các đơn vị thành viên.

Thương hiệu Vinaconex cũng hướng tới mục tiêu chia sẻ giá trị và đồng hành với sự phát triển bền vững của cộng đồng. Để đạt được mục tiêu đó, bên cạnh việc nâng cao chất lượng và khác biệt hóa sản phẩm, dịch vụ, đổi mới và hoàn thiện mô hình quản trị, Tổng Công ty sẽ xây dựng chương trình nhằm nâng cao trách nhiệm của mình với xã hội, bao gồm cả người lao động và cộng đồng dân cư nói chung.

5.2 Công tác phát triển quan hệ cổ đông của Tổng Công ty giai đoạn 2012 – 2016 hướng đến hai mục tiêu chính là (1) Gia tăng giá trị cao nhất cho cổ đông và (2) Phát triển mối liên hệ hai chiều hiệu quả giữa Vinaconex và các cổ đông, nhà đầu tư, minh bạch thông tin tới các cổ đông.

IV. MỤC TIÊU CƠ BẢN ĐẠT ĐƯỢC THỂ HIỆN QUA CÁC SỐ LIỆU:

- *Xử lý dứt điểm hậu quả của dự án xi măng Cẩm Phả trong năm 2012.*
- *Hoàn thành sắp xếp doanh nghiệp vào năm 2014.*
- *Thành lập 3 Công ty nòng cốt ở các lĩnh vực Xây dựng – Bất động sản – Dịch vụ, tư vấn và chuyển giao vốn đầu tư của Công ty Mẹ ở từng lĩnh vực tương ứng cho 3 Công ty này : Năm 2015 – 2016.*
- *Căn cứ định hướng, mục tiêu tổng quát phát triển Tổng Công ty, Ban điều hành Tổng Công ty xác định: đến năm 2016, các chỉ tiêu sản xuất kinh doanh chủ yếu sẽ đạt được như sau:*

✓ Tổng doanh thu hợp nhất	:	30.000 tỷ đồng
		(bằng 182% so với dự kiến thực hiện năm 2011)
Chia theo các lĩnh vực:		
- Doanh thu xây lắp	:	10.500 tỷ đồng (chiếm 35%)
- Doanh thu kinh doanh bất động sản	:	15.000 tỷ đồng (chiếm 50%)
- Doanh thu các hoạt động khác	:	4.500 tỷ đồng (chiếm 15%)
✓ Tổng lợi nhuận trước thuế hợp nhất	:	1.260 tỷ đồng
		(bằng 210% so với dự kiến thực hiện năm 2011)
Chia theo các lĩnh vực:		
- Lợi nhuận xây lắp	:	350 tỷ đồng (chiếm 27,8%)
- Lợi nhuận kinh doanh bất động sản	:	720 tỷ đồng (chiếm 57,1%)
- Lợi nhuận hoạt động khác	:	190 tỷ đồng (chiếm 15,1%)
✓ Tỷ lệ Lợi nhuận/Vốn chủ sở hữu	:	21%
✓ Vốn điều lệ của Công ty Mẹ	:	5.000 tỷ đồng
✓ Hệ số Nợ/ Vốn chủ sở hữu	:	~2
✓ Tốc độ tăng trưởng	:	10 – 15%/năm
✓ Tỷ lệ cổ tức	:	12 – 15%/năm
✓ Các chỉ tiêu kế hoạch cụ thể của từng năm, từ năm 2012 – 2016 sẽ được báo cáo trong các cuộc Đại hội cổ đông thường niên.		

Trên đây là nội dung định hướng nhiệm vụ hoạt động sản xuất kinh doanh giai đoạn 2012 – 2016, Ban điều hành Tổng Công ty kính trình Đại hội cổ đông và Hội đồng quản trị.

Trân trọng./.

TỔNG CÔNG TY CP VINACONEX



CHỦ TỊCH HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ
Nguyễn Văn Luân