



**TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN
XUẤT NHẬP KHẨU VÀ XÂY DỰNG VIỆT NAM**

Xây những giá trị, dựng những ước mơ

Hà Nội, ngày 12 tháng 12 năm 2011

**BÁO CÁO
CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN VINACONEX
VỀ CÔNG TÁC QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH
CỦA TỔNG CÔNG TY NHIỆM KỲ 2006 - 2011**

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

II. TÓM TẮT QUÁ TRÌNH THÍ ĐIỂM CỔ PHẦN HÓA TOÀN BỘ TỔNG CÔNG TY THEO QUYẾT ĐỊNH CỦA THỦ TƯỚNG CHÍNH PHỦ

1. Quá trình thực hiện cổ phần hóa thí điểm toàn Tổng công ty

Tổng công ty Xuất nhập khẩu Xây dựng Việt Nam (VINACONEX) tiền thân là Công ty Dịch vụ và Xây dựng nước ngoài được Bộ trưởng Bộ Xây dựng ra quyết định thành lập vào ngày 27/9/1988.

Nhận thức sâu sắc về tầm quan trọng của công tác đổi mới và phát triển doanh nghiệp, coi đây là một yếu tố sống còn cho sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, ngay từ đầu năm 2000, Tổng công ty đã quán triệt sâu sắc chủ trương của Đảng và Chính phủ trong việc cổ phần hóa các doanh nghiệp nhà nước.

Do đi tiên phong và đạt được những kết quả rất khả quan trong công tác đổi mới và phát triển doanh nghiệp, cổ phần hóa các doanh nghiệp thành viên, Tổng công ty đã được Thủ tướng Chính phủ quyết định lựa chọn là Tổng công ty Nhà nước đầu tiên thực hiện thí điểm cổ phần hóa toàn bộ Tổng công ty theo Quyết định số 84/2004/QĐ-TTg ngày 13/5/2004 của Thủ tướng Chính phủ về việc thí điểm cổ phần hóa một số Tổng công ty nhà nước.

Sau một thời gian chuẩn bị, được sự chỉ đạo sát sao và quyết liệt của Ban chỉ đạo cùng sự hỗ trợ của các đơn vị tư vấn là Công ty Kiểm toán VACO, Công ty Tư vấn Ernst and Young (Hoa Kỳ), Tổng công ty đã hoàn thành Đề án thí điểm cổ phần hóa Tổng công ty VINACONEX để báo cáo Bộ Xây dựng trình Thủ tướng Chính phủ phê duyệt.

Trên cơ sở Tờ trình của Bộ Xây dựng, ngày 28 tháng 3 năm 2005, Thủ tướng Chính phủ đã ban hành Quyết định số 56/2005/QĐ-TTg ngày 18/03/2005 phê duyệt Đề án thí điểm cổ phần hóa Tổng công ty Xuất nhập khẩu xây dựng Việt Nam (VINACONEX).

Được sự chỉ đạo của Thủ tướng Chính phủ, Ban Chỉ đạo Đổi mới và Phát triển Doanh nghiệp, Bộ Xây dựng, Bộ Tài chính, các bộ ban ngành có liên quan và sự hỗ trợ của các đơn vị tư vấn (Công ty Kiểm toán VACO, Công ty Chứng khoán Sài Gòn, Công ty Tư vấn và Kiểm toán Ernst and Young), Tổng công ty đã hoàn thành công tác cổ phần hóa toàn bộ Tổng công ty.

Ngày 1/11/2006, Tổng công ty đã tiến hành phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng và thực hiện bán đấu giá cổ phiếu tại Trung tâm giao dịch chứng khoán Hà Nội và Trung tâm giao dịch chứng khoán thành phố Hồ Chí Minh. Kết quả đấu giá trung bình là 26.029 đồng/cổ phần, thu được phần thặng dư vốn từ phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng là 810 tỷ đồng.

Ngày 1/12/2006, Tổng Công ty VINACONEX chính thức chuyển sang hoạt động theo mô hình Tổng công ty cổ phần theo Luật Doanh nghiệp. Tiếp đó, thực hiện chỉ đạo của Thủ tướng Chính phủ, ngày 19/6/2007, Bộ Xây dựng đã tiến hành chuyển giao quyền đại diện chủ sở hữu vốn nhà nước tại Tổng công ty từ Bộ Xây dựng về Tổng công ty Đầu tư và kinh doanh vốn nhà nước (SCIC). Từ đó đến nay, SCIC là cổ đông đại diện quản lý phần vốn nhà nước tại VINACONEX.

2. Đặc điểm hoạt động của VINACONEX sau cổ phần theo Quyết định của Thủ tướng Chính phủ

Theo Quyết định số 56/2005/QĐ-TTg ngày 18/03/2005 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt Đề án thí điểm cổ phần hóa Tổng công ty Xuất nhập khẩu xây dựng Việt Nam (VINACONEX), Tổng công ty cổ phần xuất nhập khẩu xây dựng Việt Nam hoạt động theo mô hình Công ty mẹ - Công ty con:

- a) Công ty mẹ là Tổng công ty cổ phần mà Nhà nước nắm cổ phần chi phối;
- b) Các công ty con là Công ty trách nhiệm hữu hạn 1 thành viên do Công ty mẹ sở hữu 100% vốn điều lệ, Công ty cổ phần và Công ty TNHH nhiều thành viên mà Công ty mẹ có vốn góp chi phối.

Do là một trong ba tổng công ty nhà nước đầu tiên (quy mô lớn nhất và phức tạp nhất) thực hiện thí điểm toàn bộ Tổng công ty theo quyết định của Thủ tướng Chính phủ nên chưa có các văn bản quy định cụ thể về hoạt động của Tổng công ty nhà nước sau cổ phần hóa. Điều này đã ảnh hưởng nhiều đến hoạt động của Tổng công ty sau cổ phần hóa

3. Một số kết quả thu được từ việc thí điểm cổ phần hóa toàn bộ Tổng công ty

Việc cổ phần hóa thí điểm toàn bộ Tổng công ty VINACONEX theo quyết định của Thủ tướng Chính phủ đã thu được một số kết quả nhất định thể hiện qua các nội dung sau:

- (1) Đã chuyển đổi thành công Tổng công ty xuất nhập khẩu xây dựng Việt nam (Vinaconex) từ một tổng công ty 100% vốn nhà nước sang doanh nghiệp đa sở hữu có sự tham gia của nhiều nhà đầu tư trong và ngoài nước với mục đích thu hút thêm vốn, kinh nghiệm quản lý và điều hành của các nhà đầu tư, nâng cao quyền tự chủ và chịu trách nhiệm trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.
- (2) Nhà nước đã thu được một khoản tiền đáng kể từ việc đánh giá lại giá trị vốn nhà nước tại Vinaconex để cổ phần hóa cũng như khoản giá trị thặng dư thu được từ việc phát hành cổ phần tăng vốn điều lệ qua hình thức đấu giá thông

qua các trung tâm giao dịch chứng khoán Hà nội và Thành phố Hồ Chí Minh.
Cụ thể như sau:

- Giá trị vốn Nhà nước tại thời điểm xác định giá trị doanh nghiệp: **581 tỷ đồng** (chủ yếu là tài sản cố định, nhà xưởng, tài sản tồn kho, không cần dùng..).
 - Sau khi Bộ Tài chính phê duyệt kết quả xác định giá trị doanh nghiệp để cổ phần hóa và sau khi bán đấu giá cổ phần, vốn nhà nước được tăng lên:
 - + Gần 400 tỷ đồng cộng thêm vào giá trị vốn nhà nước (theo giá trị sổ sách) do đánh giá lại giá trị các tài sản, cộng thêm các giá trị vô hình: giá trị thương hiệu, lợi thế thương mại....
 - + Giá trị thặng dư Nhà nước thu được do bán đấu giá cổ phần phát hành thêm lần đầu là 810 tỷ đồng.
- (3) Bước đầu thay đổi phương thức quản lý điều hành, quản trị doanh nghiệp tại Tổng công ty theo các quy định của Luật doanh nghiệp và tiếp cận các tiêu chí về quản lý điều hành, quản trị doanh nghiệp hiện đại.
- (4) Thực hiện thí điểm cổ phần hóa VINACONEX đã góp phần giúp Chính phủ và các bộ hoàn thiện cơ chế chính sách liên quan đến việc cổ phần hóa Tổng công ty nhà nước, góp phần vào thành công của việc cổ phần hóa các Tập đoàn, ngân hàng, Tổng công ty nhà nước sau này.

4. Một số tồn tại và hạn chế mà Vinaconex đã kế thừa từ tổng công ty nhà nước trước cổ phần hóa

Theo quy định của pháp luật, Tổng công ty Cổ phần xuất nhập khẩu và xây dựng Việt Nam (Vinaconex) là đơn vị kế thừa mọi quyền và nghĩa vụ của Tổng công ty xuất nhập khẩu xây dựng Việt Nam (tổng công ty nhà nước được thí điểm cổ phần hóa). Bên cạnh được kế thừa những lợi thế và nguồn lực to lớn của tổng công ty nhà nước trước cổ phần hóa như: thương hiệu mạnh trong lĩnh vực xây dựng, bất động sản, sản xuất vật liệu xây dựng, xuất khẩu lao động, kinh doanh mại....; hệ thống các công ty thành viên trải dài trên cả nước, nhiều dự án chiến lược, có hiệu quả cao (Dự án Nước Sông Đà - Hà nội, Nước Dung Quất, Cụm nhà ở hỗn hợp No.5, Thủy điện Cửa Đạt ...); có đội ngũ cán bộ công nhân viên có tính kỷ luật cao v.vv..., VINACONEX cũng kế thừa những tồn tại, hạn chế của tổng công ty nhà nước như: đầu tư nhiều dự án vượt quá khả năng tài chính của doanh nghiệp (dự án nước Sông Đà - Hà nội), đa doanh đa dạng hóa sản phẩm nhưng chưa có sản phẩm trung tâm, số lượng các đơn vị thành viên lớn (84 đầu mối trực thuộc bao gồm các đơn vị có vốn góp chi phối, không chi phối và các đơn vị phụ thuộc) trong đó nhiều đơn vị hoạt động kinh doanh không hiệu quả (chủ yếu là các đơn vị Vinaconex nhận từ các địa phương về làm đơn vị thành viên), số lượng cán bộ công nhân viên đông nhưng một số lượng lớn cán bộ công nhân viên chất lượng chưa cao, chưa đáp ứng được yêu cầu phát triển của Tổng công ty sau cổ phần hóa, vốn nhà nước thực có tại tổng công ty chỉ là **581 tỷ đồng** chủ yếu tồn tại dưới hình thức tài sản (trụ sở, cơ sở vật chất, máy móc thiết bị...) mà không phải là tiền mặt và gần 400 tỷ đồng vốn nhà nước tăng thêm từ việc đánh giá tăng giá trị tài sản và lợi thế thương mại của Tổng công ty.

Vì vậy, nhiệm vụ của Tổng công ty sau cổ phần hóa là tiếp tục phát huy những nguồn lực, lợi thế sẵn có của tổng công ty nhà nước trước cổ phần hóa nhưng đồng thời phải tiếp tục khắc phục, giải quyết những hạn chế tồn tại của tổng công ty nhà nước trước cổ phần hóa.

III/ ĐÁNH GIÁ VỀ CÔNG TÁC QUẢN LÝ CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ TỔNG CÔNG TY NHIỆM KỲ 2006 – 2011

1. Tổng quan về tình hình chung của Tổng công ty giai đoạn 2006 – 2011

Nhiệm kỳ 2006 – 2011, là giai đoạn đầu Tổng công ty chuyển sang hoạt động theo mô hình Tổng công ty cổ phần. Đây là cơ hội lớn đồng thời cũng là thách thức đối với Tổng công ty. Một mặt, mô hình cổ phần là tiền đề quan trọng và sức bật mới để Tổng công ty tổ chức sắp xếp tinh gọn bộ máy quản lý điều hành, xây dựng cơ chế hoạt động năng động, hiệu quả, chủ động hơn trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Mặt khác, do tổng công ty thực hiện thí điểm cổ phần hóa tổng công ty nhà nước theo quyết định của Thủ tướng Chính phủ nên giai đoạn đầu hoạt động của Vinaconex không tránh khỏi những lúng túng, vướng mắc. Nhiều quy định pháp luật về cổ phần hóa và hướng dẫn hoạt động của tổng công ty nhà nước sau cổ phần hóa chưa được hoàn thiện. Hơn nữa, trong 5 năm nhiệm kỳ 2006 – 2011, nền kinh tế thế giới nói chung và kinh tế Việt Nam nói riêng đầy rẫy các biến động phức tạp do chịu ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng kinh tế kéo dài cùng với chính sách thắt chặt tiền tệ để kiềm chế lạm phát (năm 2008), sang kích cầu đầu tư để thúc đẩy tăng trưởng (năm 2009) và thực hiện chính sách tài chính, tiền tệ chặt chẽ, linh hoạt để kiềm chế lạm phát, ổn định kinh tế vĩ mô và đảm bảo tăng trưởng (năm 2010) đã ảnh hưởng không nhỏ đến tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty.

Mặc dù vậy, Hội đồng quản trị và Ban Điều hành Tổng công ty nhiệm kỳ 2006 – 2011 đã luôn đoàn kết, nỗ lực vượt bậc, cơ bản hoàn thành các mục tiêu và nhiệm vụ được Đại hội đồng cổ đông giao qua từng năm hoạt động.

2. Đánh giá chung về hoạt động của Hội đồng quản trị

Trong nhiệm kỳ 2006 – 2011, Hội đồng quản trị Tổng công ty về cơ bản đã hoàn thành các nhiệm vụ đề ra. Hiệu quả hoạt động và lợi nhuận năm sau luôn tăng cao hơn năm trước, các chỉ tiêu trọng yếu của Tổng công ty về cơ bản luôn hoàn thành theo Nghị quyết Đại hội đồng cổ đông hàng năm đã thông qua. Mọi hoạt động của Tổng công ty luôn được tuân thủ đúng quy định của Điều lệ Tổng công ty và quy định của pháp luật hiện hành. Những kết quả đáng ghi nhận của Hội đồng quản trị được thông qua các hoạt động sau đây:

2.1 Về công tác tổ chức và hoạt động của Hội đồng quản trị:

Hội đồng quản trị Tổng công ty qua 2 lần kiện toàn đã có 9 thành viên là đại diện các cổ đông Tổng công ty:

Các thành viên đại diện quản lý vốn của SCIC:

1. Ông Nguyễn Văn Tuấn – Chủ tịch Hội đồng quản trị
2. Ông Hoàng Nguyên Học - Ủy viên Hội đồng quản trị - Phó Chủ tịch SCIC
3. Ông Nguyễn Thành Phương - Ủy viên Hội đồng quản trị & Tổng giám đốc

4. Ông Trịnh Hoàng Duy - Ủy viên Hội đồng quản trị

5. Ông Tô Ngọc Thành - Ủy viên Hội đồng quản trị

Các thành viên đại diện quản lý vốn của Viettel

6. Ông Hoàng Anh Xuân - Ủy viên Hội đồng quản trị - Tổng Giám đốc Viettel

7. Ông Nguyễn Mạnh Hùng - Ủy viên Hội đồng quản trị - Phó Tổng Giám đốc Viettel

Các thành viên đại diện cổ đông khác

8. Ông Nguyễn Thiệu Quang - Ủy viên Hội đồng quản trị - Phó chủ tịch Techcombank

9. Ông Phan Minh Tuấn - Ủy viên Hội đồng quản trị - Giám đốc đại diện Dragon Capital tại Hà nội

Ngay sau Đại hội đồng cổ đông thành lập, Hội đồng quản trị Tổng công ty đã khẩn trương kiện toàn bộ máy, xây dựng cơ chế quản lý quản lý điều hành mới nhằm nâng cao hiệu quả công tác quản lý và điều hành của Tổng công ty. Hội đồng quản trị đã ban hành Quy chế tổ chức và hoạt động của Hội đồng quản trị, của Ban Tổng giám đốc, Quy chế đầu tư, quy chế quản lý tài chính Trên cơ sở các quy chế ban hành, hoạt động của Hội đồng quản trị đã dân chủ hơn, khoa học hơn và hiệu quả hơn. Tuy nhiên, chưa thực sự tối ưu hóa hết năng lực, kinh nghiệm, trí tuệ của từng thành viên. Đặc biệt khi Tổng công ty thực hiện công tác niêm yết cổ phiếu trên thị trường chứng khoán thì việc cần có một cơ chế rõ ràng hơn, rành mạch hơn, phân định rõ trách nhiệm giữa Hội đồng quản trị, Ban Điều hành là hết sức cần thiết. Tháng 6/2008, Hội đồng quản trị đã kiện toàn tổ chức bầu bổ sung thành viên và đến tháng 9/2008 Hội đồng quản trị đã ban hành Quy chế hoạt động của Hội đồng quản trị thay thế Quy chế đã ban hành trong giai đoạn đầu hoạt động. Từ đây, hoạt động của Hội đồng quản trị đã thực sự dân chủ, khoa học, tối ưu hóa thời gian, phát huy năng lực, kinh nghiệm, trí tuệ của từng thành viên. Hội đồng quản trị đã định kỳ hàng quý tổ chức các phiên họp tập trung để thảo luận tình hình kinh doanh và đầu tư, chiến lược phát triển, đổi mới các hình thức ra quyết định của Hội đồng quản trị phù hợp với cơ cấu tổ chức mới. Các phiên họp Hội đồng quản trị đều có Biên bản họp ghi lại các ý kiến đóng góp của thành viên Hội đồng quản trị, nghị quyết về các vấn đề được Hội đồng quản trị nhất trí thông qua và các quy định của Hội đồng quản trị cụ thể hóa các nội dung tại Nghị quyết. Trong phiên họp Hội đồng quản trị, đại diện Ban Kiểm soát được mời tham gia và phát biểu ý kiến tại cuộc họp. Ngoài ra, Hội đồng quản trị cũng đã thông qua nhiều chủ trương, chính sách, quyết định bằng hình thức xin ý kiến bằng văn bản. Hội đồng quản trị cũng đã thành lập một số tiểu ban trực thuộc HĐQT như tiểu ban chiến lược, tiểu ban đầu tư, tiểu ban tài chính, tiểu ban chế độ chính sách, ban đổi mới doanh nghiệp để hỗ trợ cho HĐQT khi đưa ra các quyết định một cách chính xác. Nhìn chung, các quyết sách của Hội đồng quản trị đã được ban hành kịp thời, phù hợp với điều kiện thực tế của doanh nghiệp và đã hỗ trợ tích cực Ban Điều hành trong việc hoàn thành kế hoạch sản xuất kinh doanh của Tổng công ty.

2.2 Về tình hình thực hiện các nghị quyết của Đại hội đồng cổ đông và các quyết sách lớn của Hội đồng quản trị Tổng công ty nhiệm kỳ 2006 – 2011:

Trong nhiệm kỳ 2006 – 2011, Hội đồng quản trị đã tổ chức 9 cuộc họp Đại hội đồng cổ đông (thường niên và bất thường) dưới hình thức họp trực tiếp hoặc xin ý kiến bằng văn bản. Nhìn chung, Tổng công ty đã cơ bản hoàn thành các chỉ tiêu do Đại hội đồng cổ đông phê duyệt và nghiêm túc thực hiện các nghị quyết, quyết định của Đại hội đồng cổ đông cụ thể:

2.2.1 Về tình hình sản xuất kinh doanh:

Tình hình sản xuất kinh doanh của Tổng công ty qua năm năm nhiệm kỳ 2006 – 2011 được duy trì ổn định. Hội đồng quản trị đã chỉ đạo sát sao Ban điều hành trong việc tổ chức thực hiện Nghị quyết của Đại hội đồng cổ đông và Nghị quyết, Quyết định của Hội đồng quản trị, kịp thời nắm bắt các cơ hội kinh doanh để gia tăng lợi nhuận cho Tổng công ty và cơ bản hoàn thành các chỉ tiêu sản xuất kinh doanh qua các năm. Đối với Công ty mẹ, tăng trưởng doanh thu thuần bình quân đạt 13%, tổng tài sản tăng trưởng bình quân là 14%. Đối với hoạt động sản xuất kinh doanh hợp nhất toàn Tổng công ty nhiệm kỳ 2006 – 2011 có tăng trưởng đáng kể, theo đó doanh thu thuần tăng trưởng 29% và tổng tài sản hợp nhất tăng trưởng 18%. Lợi nhuận sau thuế của Công ty mẹ liên tục tăng trưởng trong giai đoạn 2007 – 2011 tuy nhiên kết quả kinh doanh hợp nhất trong những năm 2009, 2010 giảm so với năm 2008 do ảnh hưởng từ việc lỗ kế hoạch của nhà máy Xi măng Cẩm Phả.

Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh từ năm 2007 – Quý 3/2011 (Theo Nghị quyết Đại hội đồng cổ đông thường niên và Báo cáo tài chính đã kiểm toán các năm)

Đối với Công ty Mẹ

Đơn vị: tỷ đồng

Chỉ tiêu	2007	2008	2009	2010	3Q/2011
Tổng doanh thu	3.407	3.470	5.621	6.310	3.638
Tổng tài sản	11.942	13.940	16.712	17.606	17.401
Vốn chủ sở hữu	1.574	1.307	2.821	4.082	4.454
Lợi nhuận sau thuế	275	305	415	499	388

Đối với Công ty mẹ và các đơn vị thành viên

Đơn vị: tỷ đồng

Chỉ tiêu	2007	2008	2009	2010	3Q/2011
Tổng doanh thu	7.254	10.100	13.606	16.147	10.574
Tổng tài sản	19.243	22.659	27.181	31.687	31.177
Vốn chủ sở hữu	1.725	1.435	2.313	3.141	2.815
Lợi nhuận sau thuế	434	546	203	466	304

2.2.2. Về công tác tài chính Tổng công ty

Trước những áp lực lớn về tài chính của Tổng công ty, Hội đồng quản trị đã quyết liệt chỉ đạo việc triển khai các biện pháp khác nhau. Giai đoạn 2006 – 2011 đạt được nhiều thành công trong công tác tạo vốn cho doanh nghiệp, cụ thể:

Vào thời điểm cổ phần hóa, vốn điều lệ ban đầu của Tổng công ty là 1.500 tỷ đồng. Vốn nhà nước tại doanh nghiệp là 950.300 triệu đồng (*trong đó 486.066 triệu đồng là giá trị đánh giá tăng thêm sau khi xác định giá trị doanh nghiệp*). Tại thời điểm cổ phần hóa, phần lớn vốn chủ sở hữu của Tổng công ty đầu tư vào tài sản cố định và đầu tư tài chính dài hạn với tổng giá trị là 869.914 triệu đồng, phần còn lại đảm bảo một phần vốn tự có cho các dự án đầu tư.

Xác định được nhu cầu cần thiết phải tăng vốn điều lệ, ngay tại đề án cổ phần hóa của Tổng công ty đã được Thủ tướng Chính Phủ phê duyệt tại Quyết định số 56/2005/QĐ-TTg ngày 18/3/2005, lộ trình tăng vốn điều lệ của Tổng công ty đạt 2.000 tỷ đồng vào năm 2007 và 5.000 tỷ đồng vào năm 2010.

Việc tăng vốn điều lệ từ 1.500 tỷ đồng lên 2.000 tỷ đồng thực hiện vào cuối năm 2008, chậm hơn dự kiến do sự chậm trễ trong quá trình hoàn tất các thủ tục bàn giao vốn Nhà nước sang Công ty cổ phần. Đợt chào bán này diễn ra trong bối cảnh tình hình kinh tế vĩ mô không ổn định, thị trường chứng khoán suy thoái mạnh, hầu hết các cổ đông, kể cả cổ đông Nhà nước không thực hiện quyền mua cổ phần tăng thêm. Vì vậy, Hội đồng quản trị VINACONEX phải tìm kiếm đối tác chiến lược ngoài các cổ đông hiện hữu để chào bán cổ phần nhằm thu hút thêm vốn cho hoạt động sản xuất kinh doanh. Đợt phát hành này Tổng công ty bán được cho cổ đông chiến lược 35.094.934 cổ phần tăng vốn điều lệ của Tổng công ty lên 1.850 tỷ đồng thu về cho Tổng công ty hơn 350 tỷ đồng dự.

Tháng 8/2009, Tổng công ty đã nộp hồ sơ xin cấp phép cho việc phát hành cổ phiếu tăng vốn điều lệ lên 3.000 tỷ đồng. Tuy nhiên, do kiểm toán viên đưa ra các ý kiến hạn chế tại báo cáo tài chính năm 2008 của VINACONEX về việc ghi nhận khoản chênh lệch tỷ giá chưa thực hiện phát sinh trong giai đoạn đầu tư xây dựng Nhà máy Xi măng Cẩm Phả nên VINACONEX đã phải làm các thủ tục giải trình, soát xét Báo cáo tài chính 06 tháng đầu năm 2010, vì vậy, thời gian xin cấp giấy phép bị kéo dài. Tháng 11/2010, việc tăng vốn lên 3.000 tỷ đồng của VINACONEX mới hoàn tất theo đúng phương án đã được Đại hội đồng cổ đông thông qua với tổng số tiền thu về khoảng 1.153 tỷ đồng góp phần củng cố năng lực tài chính và giảm dần tỷ lệ nợ trên vốn chủ sở hữu của Tổng công ty.

Trong quá trình triển khai công tác tăng vốn điều lệ, để đảm bảo vốn cho hoạt động sản xuất kinh doanh, tài trợ cho hoạt động đầu tư, Tổng công ty đã khai thác triển để nguồn vốn tự có cũng như những lợi thế của doanh nghiệp trong việc tiếp cận các nguồn vốn, đa dạng hóa các kênh huy động vốn cụ thể :

** Thông qua các kênh phát hành trái phiếu:*

+ Tháng 9/2007, Tổng công ty phát hành 1.000 tỷ trái phiếu kèm chứng quyền (mỗi trái chủ sở hữu 01 trái phiếu mệnh giá 100.000 đồng sẽ được kèm theo 01 chứng quyền, mỗi chứng quyền được quyền mua 01 cổ phần của Công ty cổ phần Xi măng Cẩm Phả. Việc phát hành trái phiếu 1.000 tỷ đồng này đã góp phần làm giảm bớt áp lực về tài chính cho Tổng công ty tại thời điểm đó.

+ Tháng 5/2010 phát hành thành công 2.000 tỷ đồng trái phiếu doanh nghiệp thời hạn 2 năm với lãi suất cạnh tranh đã tạo nguồn vốn không nhỏ cho Ban Điều hành triển khai các dự án đầu tư và hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty.

** Thành lập Công ty tài chính cổ phần nhằm thu hút nguồn vốn hiệu quả cho doanh nghiệp*

Những nỗ lực đáng kể trong việc tái cấu trúc tài chính đã đem lại kết quả tích cực giúp cho VINACONEX từng bước giảm dần tỷ lệ đòn bẩy tài chính, tăng cường khả năng sinh lời và tăng cường hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh, cụ thể:

Công ty mẹ:

Đơn vị: tỷ đồng

Chỉ tiêu	2007	2008	2009	2010	3Q/2011
Doanh thu thuần	3.402	2.848	3.849	4.893	2.595
Tổng tài sản	11.942	13.940	16.712	17.606	17.401
Vốn chủ sở hữu	1.574	1.307	2.821	4.082	4.454
EBIT ¹	349	435	913	1.079	726
EBITDA ²	386	479	935	1.115	761
EBIT/ Doanh thu thuần	10,3%	15,3%	23,7%	22,1%	28,0%
EBITDA/ Doanh thu thuần	11,3%	16,8%	24,3%	22,8%	29,3%
ROE	n/a	21,2%	20,1%	14,5%	n/a
ROA	n/a	2,4%	2,7%	2,9%	n/a

Hợp nhất:

Đơn vị: tỷ đồng

Chỉ tiêu	2007	2008	2009	2010	3Q/2011
Doanh thu thuần	7.048	9.352	13.017	15.062	9.801
Tổng tài sản	19.243	22.659	27.181	31.687	31.177
Vốn chủ sở hữu	1.725	1.435	2.313	3.141	2.815
EBIT	664	745	796	1.375	1.331
EBITDA	907	970	1.494	1.993	1.815
EBIT/ Doanh thu thuần	9,4%	8,0%	6,1%	9,1%	13,6%
EBITDA/ Doanh thu thuần	12,9%	10,4%	11,5%	13,2%	18,5%
ROE	n/a	20,2%	5,8%	9,3%	n/a
ROA	n/a	2,6%	0,8%	1,6%	n/a

Ngoài ra, trong các công tác tài chính kế toán, ngay từ đầu năm 2008, Hội đồng quản trị Tổng công ty đã quyết định đề xuất Đại hội đồng cổ đông phê chuẩn việc lựa chọn một trong bốn đơn vị kiểm toán hàng đầu thế giới (Big Four) để kiểm toán báo cáo tài chính của Công ty Mẹ và Báo cáo tài chính hợp nhất Tổng công ty. Trong gần 4 năm sử dụng đơn vị kiểm toán nước ngoài, đến nay chất lượng công tác hạch toán kế toán của Tổng công ty đã có bước chuyển biến rõ rệt.

2.2.3 Về công tác xây dựng và triển khai chiến lược kinh doanh Tổng công ty

Tháng 9/2007, Hội đồng quản trị đã phê duyệt thuê đơn vị tư vấn nước ngoài để hỗ trợ Tổng công ty trong định hướng chiến lược kinh doanh, định hướng tái cơ cấu doanh nghiệp, hoàn thiện mô hình quản trị doanh nghiệp, định hướng xây dựng chiến lược tài chính dài hạn. Theo đó Credit Suisse- một đơn vị tư vấn nước ngoài rất có uy tín trên thế giới đã được lựa chọn làm đơn vị tư vấn cho Tổng công ty.

Thực hiện chiến lược phát triển sản xuất kinh doanh do Credit Suisse tư vấn và được Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2008 thông qua, Hội đồng quản trị Tổng công ty cùng Ban Điều hành đã quyết liệt thực hiện, đưa ra nhiều kịch bản thực hiện, áp dụng trong các hoạt động của Tổng công ty như tăng dần tỷ trọng doanh thu các ngành nghề kinh doanh chính của Tổng công ty là xây lắp và kinh doanh bất động sản. Song song đó là việc triển khai công tác tái cấu trúc các đơn vị thành viên theo hướng tập trung vào các đơn vị có ngành nghề kinh doanh chủ yếu, giảm tỷ lệ góp vốn hoặc tái cấu

¹ EBIT: Lợi nhuận trước thuế và lãi vay

² EBITDA: Lợi nhuận trước thuế, lãi vay và khấu hao. EBITDA phản ánh tổng giá trị gia tăng mang lại từ hoạt động đầu tư, kinh doanh

trúc toàn bộ tại các đơn vị sử dụng vốn không hiệu quả hoặc không thuộc ngành nghề kinh doanh chính của Tổng công ty.

Tính đến Quý III/2011, Tổng công ty có vốn góp tại 65 đơn vị, tổng vốn thực góp đạt 5.151.690.653.4 đồng với tỷ trọng ngành nghề như sau:

Đơn vị tính: đồng

STT	Lĩnh vực KD	SL Công ty	Vốn đầu tư	Tỷ lệ
1	Xây lắp, BĐS	29	1.370.530.237.099	24%
2	Sản xuất công nghiệp, VLXD	14	2.685.162.741.424	42%
3	Tư vấn thiết kế	2	7.701.000.000	0%
4	DV thương mại	5	365.530.000.000	10%
6	Cty liên doanh	3	375.437.621.069	8%
7	Các khoản đầu tư khác	12	347.329.053.822	6%
8	Tổng cộng	65	5.151.690.653.414	100%

Trong giai đoạn 2006 – 2011, Tổng công ty đã phối hợp với Hội đồng quản trị các đơn vị có vốn góp đưa 19 đơn vị (trong đó Tổng công ty còn nắm giữ 17 đơn vị), lên giao dịch tại sàn giao dịch chứng khoán.

2.2.4 Về công tác tái cấu trúc doanh nghiệp:

Trước thực trạng hiệu quả vốn góp vào đơn vị thành viên chưa cao, Hội đồng quản trị Tổng công ty đã có nhiều cuộc họp bàn và ra nhiều nghị quyết tập trung vào công tác tái cấu trúc doanh nghiệp, theo đó chủ trương giữ lại 22 đơn vị thành viên làm nòng cốt, các đơn vị khác sẽ nằm trong lộ trình tái cấu trúc đến năm 2015.

Cho đến nay, Tổng công ty đã tiến hành thoái hoàn toàn hoặc một phần tại 28 đơn vị có vốn góp, giảm số lượng các đơn vị có phần vốn góp của Tổng công ty từ 84 đơn vị xuống còn 65 đơn vị ở thời điểm hiện tại. Tổng giá trị chuyển nhượng đạt 1.535.456.378.205 đồng, thu được hiệu quả kinh tế được 710.134.931.764 đồng góp phần quan trọng vào dòng tiền phục vụ sản xuất kinh doanh của Tổng công ty.

Cũng trong nhiệm kỳ 2006 – 2011, Hội đồng quản trị đã phê duyệt sắp xếp, kiện toàn lại một số đơn vị theo hướng giải thể và chuyển sang hoạt động dưới hình thức Công ty cổ phần các đơn vị thành viên như Trung tâm Xuất khẩu lao động, Ban quản lý đầu tư phát triển Nhà và Đô thị - VINAHUD, Trung tâm Đấu thầu và Quản lý dự án. Một số đơn vị được thành lập để quản lý đầu tư và khai thác các dự án do Tổng công ty làm chủ đầu tư như: Dự án Xi măng Cẩm Phả, Dự án Cái Giá - Cát Bà, Dự án Nước Sông Đà - Hà nội. Các đơn vị này sau khi được thành lập đã từng bước hoạt động hiệu quả và phát triển bền vững ngoại trừ Công ty cổ phần Xi măng Cẩm Phả.

2.2.5 Về công tác đầu tư phát triển:

Do được tổ chức tốt, quản lý chặt chẽ và điều hành quyết liệt, hầu hết các dự án đầu tư của Tổng công ty đã vượt tiến độ, tiết kiệm đầu tư, tạo công ăn việc làm ổn định của cán bộ công nhân viên cũng như lực lượng xây lắp của Tổng công ty, tạo dựng được hình ảnh thương hiệu của Tổng công ty trên thị trường khắp cả nước.

- + Các dự án đầu tư bất động sản đã và đang thực hiện trong giai đoạn 2006 – 2011 gồm: Dự án Khu đô thị mới Đông Nam Trần Duy Hưng – N05 với quy mô 271.244m², tổng mức đầu tư 3.682,43 tỷ đồng; Dự án nhà chung cư cao tầng 15T thuộc dự án Khu đô thị mới Trung Hòa Nhân Chính với quy mô 9.963m², tổng mức đầu tư 65.38 tỷ đồng; Dự án giai đoạn 1 Khu nhà ở thí điểm cho công nhân Khu CN Bắc Thăng Long tại xã Kim Chung, Đông Anh, Hà nội với quy mô 9ha, tổng mức đầu tư giai đoạn 1 là 165,54 tỷ đồng; Dự án trụ sở Tổng công ty VINACONEX 34 Láng Hạ, Đống Đa, Hà nội với quy mô 19,305 m², tổng mức đầu tư 503.42 tỷ đồng; Dự án Trung tâm Thương mại Chợ Mơ với quy mô 86.290m², tổng mức đầu tư 1.504 tỷ đồng; Dự án Khu đô thị Bắc An Khánh với quy mô 264,13ha, tổng mức đầu tư 3.391,45 tỷ đồng; Dự án Khu công nghiệp Công nghệ cao Bắc Phú Cát với quy mô 304,4ha, tổng mức đầu tư 684.17 tỷ đồng; Dự án ĐTXD cụm nhà ở hỗn hợp tại Lô B3, Khu đô thị mới Nam cầu Trần Thị Lý với quy mô 2,11 ha, tổng mức đầu tư 1,245 tỷ đồng.
- + Các dự án đầu tư công nghiệp đã thực hiện trong giai đoạn 2006 – 2011 gồm: Dự án Xi măng Cẩm Phả, Dự án Xi măng Yên Bình, Dự án Thủy điện Cửa Đạt, Dự án Bảo tàng Hà nội, Dự án Đường Láng Hòa Lạc, Dự án cấp nước chuồng đô thị Hòa Lạc – Xuân Mai- Miếu Môn – Hà Nội – Hà Đông.
- + Hoàn thành quyết toán các dự án Xi măng Cẩm Phả, dự án nước Sông Đà, dự án nhà 15T, dự án nhà 34 T, Dự án Bắc Phú Cát.

Trong nhiệm kỳ 2006 – 2011 với mong muốn hoàn thiện hơn nữa công tác phát triển sản xuất kinh doanh trong lĩnh vực bất động sản, Tổng công ty cũng đã thành lập được sản giao dịch bất động sản, xây dựng lực lượng, phát triển đồng bộ, chuyên nghiệp để hoàn thiện các quy trình đầu tư xây dựng dự án từ giai đoạn chuẩn bị đầu tư, thực hiện đầu tư, kết thúc đầu tư đưa vào khai thác. Ngoài ra, Tổng công ty đã mở rộng đầu tư vào khu vực Miền Trung và Miền Nam, coi đây là những khu vực đầu tư có triển vọng đem lại lợi nhuận cao cho Tổng công ty trong tương lai.

Trong lĩnh vực đầu tư xây dựng nhà ở xã hội, Tổng công ty đã đi đầu phong trào, xây dựng được những tòa nhà với diện tích căn hộ vừa phải nhưng công năng sử dụng hợp lý, giá thành phù hợp, chất lượng đảm bảo. Việc tham gia xây dựng nhà ở xã hội tuy lợi nhuận mang lại không cao nhưng bù vào đó là thương hiệu VINACONEX đã được khẳng định trên thị trường.

Trong nhiệm kỳ 2006- 2011, thực hiện chỉ đạo của Thủ tướng Chính Phủ, Tổng công ty cũng đã tiến hành rà soát các dự án đầu tư, thực hiện ngừng và giãn tiến độ nhiều dự án đã suy giảm hiệu quả do tác động của suy thoái kinh tế thế giới, từng bước tìm kiếm các đối tác chiến lược để tiếp tục phát triển các dự án không thuộc lĩnh vực kinh doanh chính của doanh nghiệp, thu hồi vốn bổ sung các dự án đầu tư có hiệu quả khác.

2.2.6. Về công tác quản trị doanh nghiệp

Hoàn thiện và nâng cao hiệu quả công tác quản trị doanh nghiệp, tăng cường năng lực chuyên môn và phát triển nguồn nhân lực của Tổng công ty luôn là một trong nhiệm vụ trọng tâm của Hội đồng quản trị. Trong nhiệm kỳ 2006 – 2011, Hội đồng quản trị đã thực hiện các công việc sau để nâng cao công tác quản trị doanh nghiệp:

- + Ban hành nhiều quy chế, quy định tạo hành lang pháp lý nhằm hoàn thiện công tác quản trị tại doanh nghiệp như ban hành các quy chế tổ chức và hoạt động của Hội đồng quản trị Tổng công ty, Quy chế tổ chức và hoạt động của Ban Kiểm soát, Quy chế quản lý tài chính của Tổng công ty, Quy chế quản lý hoạt động đầu tư của Tổng công ty, Quy chế cấp và quản lý bảo lãnh của Tổng công ty, Quy chế về đào tạo, quy chế khen thưởng thi đua, quy chế khen thưởng doanh nghiệp, đơn vị và nhà quản lý giỏi VINACONEX, Quy chế quản lý cán bộ của Tổng công ty, Quy chế thu hút, tuyển dụng nhân lực của Tổng công ty, Quy chế người đại diện quản lý vốn của Tổng công ty tại các doanh nghiệp khác v.vv.
- + Thực hiện việc cải tổ bộ máy của các Ban chức năng tại Văn phòng Tổng công ty theo hướng thành lập các Ban chức năng chuyên trách có quyền và nghĩa vụ riêng.
- + Công tác người đại diện quản lý vốn cũng được chú trọng và thay đổi theo từng thời kỳ phát triển đáp ứng quy luật chung là quản lý các đơn vị thành viên thông qua cơ chế thay thế hình thức mệnh lệnh hành chính như trước đây.

Ngoài những thay đổi tích cực trong hoạt động của Hội đồng quản trị, Ban Điều hành như đã báo cáo ở trên, để nâng cao tính minh bạch và tạo tính thanh khoản cho cổ phiếu Vinaconex, Tổng công ty đã thực hiện niêm yết cổ phiếu của Tổng công ty tại Trung tâm giao dịch chứng khoán Hà nội (nay là Sở Giao dịch chứng khoán Hà nội) vào tháng 5/2008 với mã chứng khoán là "VCG". Kể từ thời điểm niêm yết đến nay, VCG luôn là cổ phiếu có tính thanh khoản cao trên thị trường chứng khoán Hà nội. Ngoài ra, Tổng công ty cũng đã thành lập riêng Phòng quan hệ cổ đông, trang website của Tổng công ty. Mọi thắc mắc, trao đổi của các cổ đông cơ bản được giải đáp thỏa đáng, kịp thời. Các thông tin được cập nhật đầy đủ, minh bạch theo quy định của Ủy ban chứng khoán và các quy định hiện hành của pháp luật.

2.3 Các công tác khác của doanh nghiệp

2.3.1 Quản lý và phát triển thương hiệu:

Tổng công ty đã triển khai hệ thống nhận diện thương hiệu thống nhất trong toàn Tổng công ty, góp phần nâng cao sự nhận diện, uy tín và hình ảnh thương hiệu VINACONEX trong xã hội. Trong 5 năm qua, thương hiệu VINACONEX đã xuất hiện trong nhiều cuộc bầu chọn và nhận được nhiều giải thưởng có uy tín từ Chương trình Thương hiệu quốc gia, giải thưởng thương hiệu mạnh năm 2008, 2009, 2010, cúp vàng "Vì sự phát triển cộng đồng", nhân hiệu cạnh tranh nổi tiếng Việt Nam 2008, 2009, 2010, giải Thương hiệu chứng khoán uy tín 2010, cúp vàng Chất lượng xây dựng 2010, xếp hạng 32/500 doanh nghiệp lớn Việt Nam năm 2010. Cũng giai đoạn 2006 – 2011, Tổng công ty cũng đã nhận được nhiều huân, huy chương của Chính Phủ và đặc biệt năm 2008, Tổng công ty đã vinh dự được Đảng và Nhà nước trao tặng danh hiệu cao quý Anh hùng lao động.

2.3.2 Giải quyết các vấn đề hậu cổ phần hóa:

Việc Thanh tra Chính phủ thực hiện thanh tra cổ phần hóa Tổng công ty sau hơn 3 năm chuyển sang hoạt động theo mô hình cổ phần (trong đó xem xét lại các nội dung về cổ phần hóa đã được các cơ quan có thẩm quyền phê duyệt và công bố cho các cổ

đồng, nhà đầu tư như xác định giá trị doanh nghiệp ...) đã ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty và gây tâm lý bất an cho các nhà đầu tư trong và ngoài nước đã đầu tư vào Tổng công ty.

Hội đồng quản trị đã chỉ đạo Ban Điều hành phối hợp với các bộ: Xây dựng, Tài chính, UBND Thành phố Hà nội, Bộ Tài nguyên Môi trường làm việc với Thanh tra Chính phủ để làm rõ các vấn đề có liên quan theo kết luận thanh tra. Đến nay, các kết luận của Thanh tra Chính phủ đã cơ bản được làm rõ, đảm bảo uy tín, thương hiệu và lợi ích cho Tổng công ty, các cổ đông.

III. ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG CỦA BAN ĐIỀU HÀNH

1. Trong nhiệm kỳ 2006 – 2011, Ban Điều hành đã nỗ lực trong việc điều hành các hoạt động của Tổng công ty, hoàn thành các chỉ tiêu cơ bản theo Nghị quyết của Đại hội đồng cổ đông và Hội đồng quản trị Tổng công ty.

2. Trong hai lĩnh vực kinh doanh chính, Ban Điều hành luôn cố gắng và gặt hái được nhiều thành công, cụ thể:

- + *Trong lĩnh vực xây lắp:* Năng lực, uy tín và thương hiệu VINACONEX trong nhiệm kỳ 2006 – 2011 luôn được khẳng định và củng cố là đơn vị hàng đầu qua việc hoàn thành, đưa vào hoạt động đúng tiến độ, đảm bảo chất lượng những công trình lớn trong vai trò tổng thầu. Với sự phối hợp chặt chẽ giữa Hội đồng quản trị và Ban Điều hành, Tổng công ty cùng các đơn vị thành viên đã tích cực tìm kiếm các dự án xây lắp mới nhằm duy trì công việc ổn định tại doanh nghiệp, đã triển khai thành công nhiều công trình xây dựng mang tầm quốc gia như Nhà máy lọc dầu Dung Quất, công trình thủy lợi – thủy điện Cửa Đạt, tổ hợp thủy điện Buôn Kuốp, Thủy điện Buôn Tua Srah v.v. và hàng loạt các công trình trọng điểm chào mừng đại lễ 1.000 năm Thăng Long như dự án đường Láng – Hòa Lạc, dự án Bảo tàng Hà Nội v.v.; tham gia đấu thầu các dự án ở miền Trung và miền Nam nhằm mở rộng thương hiệu VINACONEX tại các khu vực này (các tiểu dự án Tam Kỳ, Lăng Cô, thủy lợi Tân Mỹ - Ninh Thuận, đập nhánh hồ chứa nước IAMOR – Gia Lai, khu dân cư Phong Bắc – Nại Hiên Đông, nhà máy xi măng Hiệp Phước, ký túc xá sinh viên thành phố Hồ Chí Minh v.vv). Các dự án mới đã tạo được nguồn việc lớn cho các đơn vị thi công trên khắp cả nước, là tiền đề cho sự phát triển bền vững và lâu dài của Tổng công ty cũng như khẳng định giá trị thương hiệu của từng thành viên nói riêng.
- + *Trong lĩnh vực bất động sản:* Đầu tư kinh doanh bất động sản là một trong hai lĩnh vực hoạt động then chốt, tạo giá trị gia tăng cho Tổng công ty. Các dự án do Tổng công ty thực hiện trong 5 năm qua như Dự án khu đô thị Đông Nam Trần Duy Hưng – N05, Dự án Nhà chung cư cao tầng 15T thuộc dự án Khu đô thị mới Trung Hòa Nhân Chính, dự án nhà ở thí điểm cho công nhân khu công nghiệp Bắc Thăng Long tại xã Kim Chung, Đông Anh, Hà nội (đã hoàn thành giai đoạn 1), Dự án trụ sở Tổng công ty VINACONEX 34 Láng Hạ, Hà nội (công trình được gắn biển 1.000 năm Thăng Long), dự án Bảo tàng Hà nội (đầu tư theo hình thức BT), dự án Trung tâm Thương mại Chợ Mơ, Dự án khu đô thị Bắc An Khánh, v.vv được bước đầu được ghi nhận là những công trình lớn, có chất lượng. Việc thực hiện các công trình đảm bảo tiến độ, chất

lượng theo đúng các điều khoản đã cam kết đã đánh dấu uy tín của Tổng công ty cũng như niềm tin của khách hàng khi tham gia đầu tư vào các dự án bất động sản của Tổng công ty.

Trong các lĩnh vực công tác khác, Ban Điều hành cũng đã có nhiều nỗ lực cố gắng, cơ bản hoàn thành các mục tiêu, nhiệm vụ mà Hội đồng quản trị đã giao, góp phần vào hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Bên cạnh những kết quả đã đạt được, trong 5 năm qua công tác điều hành của Tổng công ty còn bộc lộ một số tồn tại như hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh chưa có tính vượt trội. Năm 2010, Tổng công ty đã không hoàn thành chỉ tiêu cổ tức trả cho cổ đông do UBCKNN thay đổi, yêu cầu chi trả cổ tức trên báo cáo tài chính hợp nhất; việc tìm kiếm các công trình, dự án mới cho Tổng công ty chưa dồi dào; việc hợp tác giữa Tổng công ty với các đối tác liên doanh chưa thực sự hiệu quả (Liên doanh Vinaconex Taisei, Liên doanh An Khánh...), công tác tái cấu trúc còn lúng túng phương thức triển khai và tiến độ còn chậm v.v.. Trong nhiệm kỳ mới 2012-2016, Ban Điều hành cần phát huy hơn nữa các kết quả đạt được, khắc phục các tồn tại, hạn chế đem lại hiệu quả cao cho doanh nghiệp.

IV. So sánh kết quả kinh doanh của Tổng công ty 5 năm trước và 5 năm sau cổ phần hóa thí điểm toàn bộ Tổng công ty

- **Kết quả kinh doanh Công ty Mẹ**

Thông tin kết quả kinh doanh 5 năm trước cổ phần hóa

Đơn vị tính: tỷ đồng

Các chỉ tiêu	2002	2003	2004	2005	2006
Doanh thu	767	1.232	697	1.453	1.345
Lợi nhuận sau thuế	17	389	67	179	61
Nộp ngân sách	7	9	52	18	56

Thông tin kết quả kinh doanh 5 năm sau cổ phần (Công ty Mẹ)

Đơn vị tính: tỷ đồng

Các chỉ tiêu	2007	2008	2009	2010	3Q/2011
Doanh thu	3.407	3.470	5.621	6.310	3.638
Lợi nhuận sau thuế	275	305	415	499	388
Nộp ngân sách	223	29	164	175	132

- **Kết quả kinh doanh Hợp nhất**

Thông tin kết quả kinh doanh 5 năm trước cổ phần hóa (Hợp nhất)

Đơn vị tính: tỷ đồng

Các chỉ tiêu	2002	2003	2004	2005	2006
Doanh thu	2.370	3.796	4.033	4.365	5.832
Lợi nhuận sau thuế	29	418	106	200	124
Nộp ngân sách	184	195	169	195	225

Thông tin kết quả kinh doanh 5 năm sau cổ phần (Hợp nhất)

Các chỉ tiêu	Đơn vị tính: tỷ đồng			
	2007	2008	2009	2010
Doanh thu	7.253	10.101	13.606	16.147
Lợi nhuận sau thuế	434	546	203	466
Nộp ngân sách	245	451	835	885

V. Một số tồn tại nhiệm kỳ 2006 – 2011

Bên cạnh những thành tựu đã nêu ở trên, hoạt động của Tổng công ty nhiệm kỳ 2006 – 2011 còn một số tồn tại hoặc đang thực hiện dở dang của cụ thể như sau:

- + Do diễn biến tình hình thị trường trong giai đoạn 2006 – 2011 có nhiều thay đổi nên công tác lập kế hoạch sản xuất kinh doanh của toàn Tổng công ty chưa lường hết được các biến động của thị trường. Tổng công ty chưa xây dựng được hệ thống kiểm soát, quản lý rủi ro tài chính trong toàn Tổng công ty. Hiện Tổng công ty đang phải tìm kiếm các giải pháp tổng thể cho tình hình tài chính của Tổng công ty do có sự chênh lệch lớn giữa khối lượng công việc, dự án đang triển khai và khả năng tài chính của Tổng công ty.
- + Hoạt động đầu tư tài chính vào các đơn vị thành viên (**thực hiện đầu tư tài chính trước khi Vinaconex thực hiện cổ phần hóa toàn bộ tổng công ty**) chưa đạt được hiệu quả cao. Năm 2010, trong số 67 công ty con, công ty liên kết của VINACONEX chỉ có 54 đơn vị làm ăn có lãi, số cổ tức thu về là 135,9 tỷ đồng, số còn lại hoặc đang trong quá trình đầu tư hoặc làm ăn kém hiệu quả dẫn đến tỷ lệ cổ tức/giá trị vốn góp cổ phần thấp.
- + Do tác động khách quan của khủng hoảng kinh tế - tài chính thế giới, tình hình kinh tế khó khăn trong nước và thị trường chứng khoán trầm lắng đã dẫn đến công tác tái cấu trúc vốn tại các đơn vị thành viên chậm so với kế hoạch đặt ra, đặc biệt hoạt động của việc thoái vốn tại Công ty cổ phần Xi măng Cẩm Phả, mặc dù đã được đặt ra từ năm 2008 nhưng đến nay vẫn chưa thể thực hiện do quy mô dự án lớn, chi phí tài chính cao, thị trường tài chính diễn biến không thuận lợi, thị trường xi măng trong nước rất khó khăn, giá nguyên nhiên vật liệu đầu vào tăng cao. Hội đồng quản trị hiện đang chỉ đạo Ban Điều hành đàm phán với các đối tác để có kết quả tái cấu trúc vốn XMCP sớm nhất vào đầu năm 2012.
- + Việc xử lý các vấn đề tồn tại ở một số đơn vị thành viên còn chưa triệt để như Công ty VINACONEX 4, VINACONEX Quyết Thắng, VINACONEX Đà Nẵng, VINACONEX 11 v.v
- + Hoạt động kinh doanh chưa hiệu quả của Công ty Xi măng Cẩm Phả (**đơn vị thực hiện quản lý khai thác Dự án Xi măng Cẩm Phả, dự án được Thủ tướng phê duyệt triển khai đầu tư trước khi Vinaconex chuyển sang hoạt động theo mô hình công ty cổ phần**) đã ảnh hưởng lớn đến báo cáo tài chính hợp nhất của Tổng công ty. Nguyên nhân hoạt động kinh doanh kém hiệu quả của Công ty Cổ phần Xi măng Cẩm Phả đến từ các nguyên nhân khách quan và chủ quan như: giá trị đầu tư lớn, chi phí tài chính cao, thị trường trong nước suy giảm, giá nguyên nhiên vật liệu tăng cao, công tác quản lý sản xuất còn hạn chế

- + Hệ thống báo cáo trong toàn Tổng công ty qua các năm đã có sự tiến triển tuy nhiên còn bộc lộ một số yếu kém trong hệ thống báo cáo của quản lý, điều hành dẫn đến chưa kịp thời giải quyết dứt điểm và triệt để các vấn đề tồn đọng của Tổng công ty.

VI. MỘT SỐ ĐỊNH HƯỚNG HOẠT ĐỘNG CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ TỔNG CÔNG TY NHIỆM KỲ 2012-2016

Trên cơ sở đánh giá những việc đã làm được và chưa làm được trong nhiệm kỳ 2006-2011, Hội đồng quản trị Tổng công ty đã đề ra một số mục tiêu, nhiệm vụ và giải pháp như sau:

1. Mục tiêu

Xây dựng Vinaconex đến năm 2016 trở thành 1 trong 10 tập đoàn hàng đầu tại Việt Nam trong lĩnh vực xây dựng và kinh doanh bất động sản, phát triển bền vững. Từng bước mở rộng hoạt động ra các thị trường nước ngoài mà Tổng công ty có thế mạnh.

- **Về xây dựng:** Trở thành 1 trong 5 tập đoàn xây dựng hàng đầu tại Việt nam về doanh thu và lợi nhuận.
- **Về kinh doanh bất động sản:** Trở thành 1 trong 10 tập đoàn bất động sản hàng đầu tại Việt Nam về doanh thu và lợi nhuận.

2. Một số nhiệm vụ trọng tâm

- Tập trung giải quyết dứt điểm các tồn tại giai đoạn 2006-2011 để Tổng công ty có điều kiện ổn định và phát triển trong giai đoạn mới 2012-2016. Trước mắt là cơ cấu lại vốn đầu tư toàn Tổng công ty và xử lý tồn tại tài chính trong đó có Công ty cổ phần Xi măng Cẩm Phả.
- Tập trung phát triển hai lĩnh vực kinh doanh chính là xây dựng và kinh doanh bất động sản theo hướng chuyên môn hóa cao; nghiên cứu đầu tư các dự án phát triển hạ tầng, năng lượng, cung cấp nước sạch và sản xuất vật liệu xây dựng sử dụng công nghệ mới đảm bảo chất lượng và có tính cạnh tranh cao.
- Hoàn thành Chương trình tái cấu trúc các đơn vị thành viên để tập trung sức mạnh và nâng cao năng lực cạnh tranh của Tổng công ty tại thị trường Việt nam và ở nước ngoài.
- Tiếp tục hoàn thiện mô hình quản trị doanh nghiệp của Tổng công ty theo hướng đáp ứng các tiêu chuẩn về quản trị doanh nghiệp tại Việt Nam và khu vực.
- Tăng cường năng lực tài chính của Tổng công ty, giảm tỷ lệ nợ vay trên vốn chủ sở hữu của Tổng công ty xuống mức dưới 2 lần vào năm 2016.
- Phát triển nguồn nhân lực Tổng công ty theo kịp yêu cầu hoạt động của Tổng công ty giai đoạn 2012-2016.

3. Một số giải pháp thực hiện các nhiệm vụ trọng tâm của Hội đồng quản trị giai đoạn 2012-2016

- Tiếp tục triển khai chi tiết chiến lược phát triển của Vinaconex đến năm 2015 đã được Đại hội cổ đông Tổng công ty thông qua.

- Tìm kiếm những dự án đầu tư và công trình xây lắp quy mô lớn có nguồn vốn đảm bảo để duy trì công ăn việc làm cho người lao động và đem lại hiệu quả cho doanh nghiệp.
- Rà soát, xây dựng lại và tổ chức thực hiện Chương trình tái cấu trúc các đơn vị thành viên Tổng công ty giai đoạn 2012-2016 với các nội dung chính sau:
 - + Phân tích, đánh giá toàn diện để thiết lập lại danh sách các đơn vị thành viên Tổng công ty (Vinaconex nắm từ 51% vốn điều lệ trở lên) không thuộc diện tái cấu trúc.
 - + Thiết lập quy trình và phương thức thoái vốn tại các đơn vị Tổng công ty không nắm cổ phần chi phối hoặc không thuộc lĩnh vực kinh doanh chính của Tổng công ty đảm bảo công khai, minh bạch, bảo đảm lợi ích của Tổng công ty và đúng pháp luật.
 - + Xác định trách nhiệm, quyền lợi và nghĩa vụ của các bộ phận, cá nhân trong Tổng công ty chịu trách nhiệm triển khai công tác tái cấu trúc này.
 - + Thiết lập cơ chế quản lý và sử dụng thương hiệu Tổng công ty tại các đơn vị thoái vốn để bảo vệ uy tín và thương hiệu của Tổng công ty.
- Nâng cao chất lượng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, đánh giá năng lực cán bộ đặc biệt là cán bộ chủ chốt để bố trí cho phù hợp, đảm bảo hiệu quả; xây dựng cơ chế tuyển dụng để thu hút nhân tài về làm việc tại Tổng công ty; xây dựng chế độ đãi ngộ cán bộ nhằm khuyến khích, tạo động lực làm việc và nâng cao hiệu quả hoạt động cho cán bộ và nhân viên Tổng công ty; rà soát, sắp xếp lại bộ máy các phòng ban chức năng cơ quan Tổng công ty theo hướng gọn nhẹ, hiệu lực và hiệu quả.
- Hoàn thiện hệ thống các văn bản quản lý nội bộ của Tổng công ty (điều lệ, quy chế và các văn bản quản lý theo lĩnh vực) theo hướng phân định rõ trách nhiệm của các bộ phận của Tổng công ty, xác định rõ trách nhiệm cá nhân; chế độ thông tin báo cáo giữa Tổng công ty và các đơn vị thành viên; ứng dụng công nghệ thông tin trong hoạt động quản lý điều hành doanh nghiệp.
- Phê duyệt kế hoạch ngân sách và kế hoạch tài chính Quý và năm, kiểm soát chặt chẽ thu chi và đầu tư theo Kế hoạch ngân sách và Kế hoạch tài chính đã được Hội đồng quản trị phê duyệt, thực hành tiết kiệm, chống lãng phí. Thiết lập chức danh Giám đốc Tài chính của Tổng công ty để thực hiện chức năng thiết lập và quản lý dòng tiền cho Tổng công ty.
- Ứng dụng công nghệ mới trong hoạt động xây lắp và công nghệ quản lý các dự án đầu tư của Tổng công ty.
- Tiếp tục phát triển thương hiệu và văn hóa doanh nghiệp VINACONEX trong giai đoạn mới.
- Tăng cường và thiết lập mối quan hệ chặt chẽ với các đơn vị thành viên chủ chốt của Tổng công ty theo hướng đảm bảo hài hòa lợi ích của Tổng công ty và các đơn vị thành viên để tập trung sức mạnh của toàn Tổng công ty và phát triển theo định hướng chung của Tổng công ty.
- Quản lý chặt chẽ và khai thác tối đa lợi thế thương hiệu của Tổng công ty
- Xây dựng và thực hiện Chương trình quan hệ cổ đông và nhà đầu tư (IR) để tạo sự ủng hộ của những người sở hữu doanh nghiệp đối với hoạt động của Tổng công ty.
- Phát triển mối quan hệ với các cơ quan nhà nước ở trung ương và địa phương, các ngân hàng, tổ chức tín dụng, các cơ quan thông tấn báo chí, các tổ chức chính

trị xã hội – nghề nghiệp để tạo điều kiện thuận lợi và hỗ trợ cho các hoạt động của Tổng công ty.

- Tăng cường hợp tác với các đối tác trong và ngoài nước để tìm kiếm các cơ hội hợp tác đầu tư, kinh doanh.
- Nâng cao trách nhiệm của doanh nghiệp trong các công tác xã hội, từ thiện, bảo vệ môi trường (CSR) vì sự phát triển bền vững của doanh nghiệp và cộng đồng.

T/M HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

Chủ tịch



NGUYỄN VĂN TUÂN