

Hà Nội, ngày tháng 08 năm 2017

**KẾ HOẠCH SẢN XUẤT KINH DOANH VÀ ĐẦU TƯ PHÁT TRIỂN
05 NĂM, GIAI ĐOẠN 2016-2020
CỦA TỔNG CÔNG TY ĐẦU TƯ PHÁT TRIỂN NHÀ VÀ ĐÔ THỊ
(được Bộ Xây dựng phê duyệt tại Quyết định số 906/QĐ-BXD ngày 30/8/2017)**

I. TỔNG QUAN VỀ DOANH NGHIỆP

1. Những sự kiện quan trọng:

1.1. Việc thành lập:

Tổng công ty Đầu tư phát triển nhà và đô thị được thành lập theo Quyết định số 896/QĐ-BXD của Bộ Xây dựng trên cơ sở tổ chức lại Công ty mẹ - Tập đoàn Phát triển nhà và đô thị.

1.2. Vốn điều lệ:

Vốn điều lệ của Tổng công ty Đầu tư phát triển nhà và đô thị là: 3.981 tỷ đồng (Ba nghìn, chín trăm tám mươi một tỷ đồng).

2. Quá trình phát triển:

2.1. Khái quát về sự hình thành và phát triển của doanh nghiệp:

Tiền thân của Tổng công ty Đầu tư phát triển nhà đô thị là Công ty Phát triển nhà và đô thị được Bộ Xây dựng thành lập ngày 10/10/1989 trên cơ sở chuyển hoá Ban quản lý nhà ở đường 1A để triển khai ngay một số dự án nhà ở tại cửa ngõ phía Nam thành phố Hà Nội.

Đến tháng 6/2000, sau hơn 10 năm hoạt động, triển khai có hiệu quả một số dự án phát triển nhà và đô thị, tích tụ vốn chủ sở hữu, năng lực và kinh nghiệm, tạo tiền đề để Chính phủ chấp thuận và Bộ Xây dựng quyết định thành lập Tổng công ty Đầu tư phát triển nhà và đô thị trên cơ sở bộ máy tổ chức của Công ty Phát triển nhà và đô thị và một số doanh nghiệp Nhà nước thuộc Ủy ban nhân dân các địa phương với chức năng chủ yếu là đầu tư phát triển nhà và đô thị. Tại thời điểm thành lập, Tổng công ty có vốn chủ sở hữu là 112 tỷ đồng với 6 đơn vị thành viên là doanh nghiệp Nhà nước trực thuộc và hai đơn vị liên doanh với đối tác nước ngoài.

Tiếp đó, trong giai đoạn từ 2000-2009, Tổng công ty đã cổ phần hoá 05 đơn vị, phối hợp với các đối tác, góp vốn thành lập thêm các Công ty thành viên hoạt động trong lĩnh vực đầu tư phát triển nhà đô thị, sản xuất kinh doanh vật liệu xây dựng và dịch vụ vui chơi giải trí, sân golf.

Đến năm 2010, qua 10 năm hoạt động, Tổng công ty đã có bước phát triển vượt bậc, năng lực quản trị, vị thế và thương hiệu HUD của Tổng công ty ngày càng nâng cao, hội tụ được các yêu cầu để Chính phủ lựa chọn làm nòng cốt thành lập Tập đoàn Phát triển nhà và đô thị Việt Nam.

Ngày 12/01/2010 Thủ tướng Chính phủ đã ký Quyết định số 54/QĐ-TTg phê duyệt Đề án thí điểm thành lập Tập đoàn Phát triển nhà và đô thị Việt Nam do Tổng công ty Đầu tư phát triển nhà và đô thị (HUD) làm nòng cốt và Quyết định số 55/QĐ-TTg thành lập Công ty mẹ - Tập đoàn Phát triển nhà và đô thị trên cơ sở bộ máy tổ chức của Tổng công ty Đầu tư phát triển nhà và đô thị với mục tiêu hình thành nên một Tập đoàn kinh tế Nhà nước, hoạt động trong lĩnh vực phát triển nhà ở, đầu tư kinh doanh bất động sản, thực hiện các chủ trương và định hướng của Nhà nước trong lĩnh vực này.

Qua hai năm hoạt động thí điểm theo mô hình Tập đoàn đã phát sinh một số bất cập. Thực hiện chủ trương tái cơ cấu nền kinh tế của Đảng, ngày 02/10/2012, Chính phủ đã ban hành Quyết định số 1428/QĐ-TTg kết thúc thí điểm hình thành Tập đoàn và ngày 10/10/2012, Bộ Xây dựng đã ban hành Quyết định số 896/QĐ-BXD thành lập Tổng công ty Đầu tư phát triển nhà và đô thị trên cơ sở tổ chức lại Công ty mẹ - Tập đoàn Phát triển nhà và đô thị.

2.2. Mục tiêu kinh doanh:

- Sản xuất kinh doanh có lãi; bảo toàn và phát triển vốn do chủ sở hữu đầu tư và vốn của HUD đầu tư vào các doanh nghiệp khác;
- Hoàn thành các nghĩa vụ của Tổng công ty đối với nhà nước theo luật định;
- Bảo đảm cuộc sống ngày càng tốt hơn cho người lao động;

2.3. Ngành nghề kinh doanh chính

- Đầu tư phát triển, kinh doanh nhà ở, bất động sản, các khu dân cư, khu đô thị, khu công nghiệp, khu kinh tế và văn phòng cho thuê.
- Tổng thầu xây lắp, thi công các công trình: dân dụng, công nghiệp, giao thông, thủy lợi, công trình kỹ thuật hạ tầng khu đô thị, khu công nghiệp, công trình đường dây và trạm biến thế điện.
- Sản xuất, kinh doanh và xuất nhập khẩu các loại vật tư, vật liệu xây dựng, thiết bị công nghệ vật liệu xây dựng.
- Các ngành nghề kinh doanh liên quan.

3. Định hướng phát triển:

Cổ phần hóa, tái cơ cấu Tổng công ty theo chủ trương của Chính phủ và Bộ Xây dựng; Phát triển, duy trì vị thế Tổng công ty Đầu tư phát triển nhà và đô thị với thương hiệu HUD là một trong những doanh nghiệp lớn và thương hiệu uy tín trong lĩnh vực đầu tư và kinh doanh bất động sản; đóng vai trò tích cực trong đầu tư phát triển quỹ nhà ở xã hội, góp phần thực hiện Chiến lược phát triển nhà ở quốc gia đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2030 đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt;

II. KẾ HOẠCH SẢN XUẤT KINH DOANH VÀ ĐẦU TƯ PHÁT TRIỂN TỔNG CÔNG TY 05 NĂM GIAI ĐOẠN 2016-2020:

1. Mục tiêu tổng quát:

- Phát triển, duy trì vị thế Tổng công ty Đầu tư phát triển nhà và đô thị với thương hiệu HUD là một trong những doanh nghiệp lớn và thương hiệu uy tín trong lĩnh vực đầu tư và kinh doanh bất động sản; đóng vai trò tích cực trong đầu tư phát triển quỹ nhà ở xã hội, góp phần thực hiện Chiến lược phát triển nhà ở quốc gia đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2030 đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt;

- Nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong bối cảnh toàn cầu hóa;

- Phát huy vai trò của doanh nghiệp Nhà nước thuộc Ngành xây dựng, góp phần vào mục tiêu hình thành hệ thống đô thị có kết cấu hạ tầng đồng bộ, hiện đại, thân thiện môi trường tại các địa phương của Ngành xây dựng;

- Tham gia các dự án đầu tư, xây dựng, phát triển các loại hình nhà ở xã hội, cải tạo chung cư cũ tại các đô thị; đóng góp tích cực vào việc thực hiện Chiến lược phát triển nhà ở quốc gia đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2030 đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt.

2. Mục tiêu tăng trưởng:

- Giá trị sản xuất kinh doanh hàng năm tăng bình quân từ 5-7%;

- Giá trị doanh thu hàng năm tăng bình quân từ 5-6%;

- Lợi nhuận trước thuế tăng bình quân hàng năm 6%;

- Nộp ngân sách nhà nước đạt tỷ lệ 7-8% doanh thu hàng năm;

- Tổng giá trị đầu tư hàng năm 30-35%.

3. Các nhiệm vụ trọng tâm:

3.1. Hoạt động sản xuất, kinh doanh phải đảm bảo tăng trưởng ổn định, có tính bền vững ở cả hai lĩnh vực kinh doanh chính là đầu tư, kinh doanh nhà ở và thi công xây lắp; trong đó, giá trị kinh doanh xây lắp cần chiếm tỷ trọng hợp lý trong cơ cấu tổng giá trị sản xuất kinh doanh chung của Tổng công ty (khoảng 35-40%). Bên cạnh đó, cần nâng cao chất lượng công tác tư vấn, đặc biệt là tư vấn đầu tư xây dựng, tư vấn kiến trúc, quy hoạch đảm bảo được hiệu quả đầu tư các dự án cũng như tạo được sức hút đối với đô thị.

Thực hiện tốt công tác thanh quyết toán các công trình đã hoàn thành và thu hồi công nợ, đặc biệt đối với các dự án Khu đô thị mới Chánh Mỹ, Phú Mỹ và Vân Canh.

3.2. Tập trung nâng cao năng lực hoạt động xây lắp (vốn, nhân lực, thiết bị) và áp dụng khoa học công nghệ trong xây lắp đối với các doanh nghiệp trực thuộc đã có truyền thống, uy tín trong lĩnh vực này, đảm bảo đáp ứng được nhu cầu xây lắp nội tại của chính doanh nghiệp và đủ khả năng cạnh tranh trên thị trường. Thi công công trình đúng tiến độ, đảm bảo chất lượng và có các giải pháp kỹ thuật an toàn, đảm bảo vệ sinh môi trường và sức khỏe của người lao động.

3.3. Triển khai đúng tiến độ đầu tư các dự án, trong đó ưu tiên đẩy nhanh tiến độ đối với các dự án trọng điểm, các dự án nâng cao năng lực xây lắp của các đơn vị thành viên, các dự án nhà ở xã hội và nhà ở phân khúc trung bình. Xây dựng kế hoạch vốn để đảm bảo đủ vốn cho hoạt động đầu tư dự án.

4. Một số giải pháp chủ yếu trong giai đoạn 2016-2020

4.1. Đẩy mạnh sản xuất, kinh doanh, đầu tư phát triển

Tập trung vào 2 nhóm ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh chính: (i) Đầu tư phát triển, kinh doanh nhà ở, bất động sản, các khu dân cư, khu đô thị, khu công nghiệp, khu kinh tế và văn phòng cho thuê; (ii) Tổng thầu xây lắp, thi công các công trình dân dụng, công nghiệp, giao thông thủy lợi, công trình hạ tầng kỹ thuật khu đô thị, khu công nghiệp, công trình điện,.. và các ngành nghề kinh doanh có liên quan.

Nhiệm vụ trong từng lĩnh vực cụ thể như sau:

- Nghiên cứu phát triển các dự án mới có tính khả thi, phù hợp với quy hoạch, kế hoạch phát triển đô thị và nhà ở của các địa phương, quan tâm đến các dự án phát triển nhà ở xã hội; rà soát danh mục các dự án đã nghiên cứu, chuẩn bị đầu tư trước đây, tiếp tục triển khai các dự án có tính khả thi, hiệu quả; tập trung nguồn lực cho những dự án trọng điểm đảm bảo tiến độ chất lượng, tập trung kinh doanh, thu hồi vốn; cơ cấu lại sản phẩm cho phù hợp với thị trường và từng địa bàn, khu vực; chú trọng công tác thiết kế, gia tăng các giá trị lợi ích, giảm giá thành để tăng tính cạnh tranh; gắn đầu tư với kinh doanh thu hồi vốn; tiếp tục kiện toàn tổ chức kinh doanh nhà và hạ tầng theo hướng chuyên nghiệp; tăng cường công khai, minh bạch, linh hoạt, phù hợp thị trường; chủ động tìm kiếm các đối tác uy tín tham gia phân phối sản phẩm của Tổng công ty; từng bước áp dụng thương mại điện tử trong Marketing và kinh doanh;

- Đẩy mạnh lĩnh vực thi công xây lắp, duy trì cơ cấu hoạt động xây lắp trong tổng giá trị SXKD của Tổng công ty ở mức hợp lý; tiếp tục đẩy mạnh phương thức tự thực hiện thi công xây lắp đối với các đơn vị có đủ điều kiện; đổi mới mô hình quản trị của các doanh nghiệp xây lắp trực thuộc cho phù hợp với tình hình thực tiễn giai đoạn 2016-2020; nâng cao năng lực xây lắp tập trung vào các công trình dân dụng, công nghiệp, hạ tầng kỹ thuật đô thị. Nâng cao hiệu quả cạnh tranh trên thị trường xây dựng thông qua áp dụng các tiến bộ KHCN và biện pháp thi công tiên tiến, công tác quản lý giao thầu, giao khoán, thanh quyết toán công trình, thu hồi vốn kịp thời;

- Nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất VLXD của các đơn vị thành viên, tập trung vào các sản phẩm: xi măng, clanhke và các sản phẩm VLXD phục vụ thi công hạ tầng kỹ thuật đô thị, công trình dân dụng công nghiệp;

- Nâng cao chất lượng tư vấn, tạo nên bản sắc riêng cho các dự án của HUD; mở rộng phạm vi hoạt động trong lĩnh vực tư vấn như: tư vấn đấu thầu, tư vấn quản lý dự án,...; có cơ chế quản trị phù hợp đối với đơn vị tư vấn cho phù hợp với đặc thù hoạt động của đơn vị để thu hút cán bộ, chuyên gia tư vấn trong lĩnh vực phát triển đô thị và nhà ở cho hoạt động tư vấn của Tổng công ty; hợp tác với các tổ chức

tư vấn có uy tín quốc tế để học hỏi, cập nhật các xu thế kiến trúc trong khu vực và quốc tế;

- Nâng cao hiệu quả hoạt động quản lý dịch vụ đô thị, hoàn thành công tác cổ phần hóa, chuyển sang hoạt động theo mô hình công ty cổ phần; đổi mới mô hình quản trị doanh nghiệp, nâng cao năng lực cạnh tranh của HUDS trong lĩnh vực dịch vụ đô thị; sử dụng, khai thác hiệu quả vốn, tài sản của Tổng công ty tại Công ty HUDS, đảm bảo hiệu quả SXKD, giải quyết công ăn việc làm cho người lao động.

4.2. Đẩy mạnh sắp xếp, đổi mới, phát triển và nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp

- Hoàn thành công tác cổ phần hóa Công ty mẹ Tổng công ty, Công ty HUDS và chuyển sang hoạt động theo hình thức công ty cổ phần.

- Tiếp tục triển khai công tác thoái vốn tại các đơn vị theo Đề án tái cơ cấu đã được phê duyệt; Tổ chức đánh giá kết quả thực hiện Đề án Tái cơ cấu Tổng công ty theo Quyết định 806/QĐ-BXD của Bộ Xây dựng, xây dựng Đề án sắp xếp, tái cơ cấu Tổng công ty giai đoạn 2016-2020 trình Bộ Xây dựng để triển khai thực hiện. Hoàn thành công tác chuyển giao quyền và nghĩa vụ đại diện vốn chủ sở hữu của Tổng công ty tại Công ty Xi măng Sông Thao về VICEM.

- Ban hành đồng bộ những quy chế về quan hệ phối hợp giữa Công ty mẹ với Công ty cấp 2, giữa Công ty cấp 2 với nhau và với các Công ty cấp 3; Hệ thống chính sách nội bộ thực hiện trong toàn Tổng công ty trong đó nêu rõ những nguyên tắc quan trọng nhất quán trong thực hiện các chính sách tài chính, nhân sự, tiền lương, tiền thưởng,...

- Tiếp tục rà soát, tăng cường công tác quản lý, giám sát, minh bạch thông tin trong hoạt động của Tổng công ty; sửa đổi các quy trình nội bộ theo hướng tăng cường phân cấp, đơn giản hóa các thủ tục theo hướng quy về một đầu mỗi chịu trách nhiệm; từng bước áp dụng hệ thống quản trị theo chuẩn mực của các doanh nghiệp cổ phần đại chúng quy mô lớn.

4.3. Tăng cường nghiên cứu ứng dụng các tiến bộ khoa học, công nghệ vào sản xuất kinh doanh

- Tăng cường đầu tư, hợp tác trong việc nghiên cứu, ứng dụng khoa học công nghệ, vật liệu mới, nắm bắt xu thế, xu hướng phát triển thuộc các ngành nghề lĩnh vực hoạt động SXKD chính của Tổng công ty đặc biệt là lĩnh vực phát triển đô thị;

- Nghiên cứu triển khai, cập nhật các phần mềm quản trị, kinh doanh, tài chính kế toán, thống kê, thống nhất cho toàn Tổng công ty để phục vụ cho hoạt động quản trị và điều hành; tăng cường quản trị qua hệ thống văn phòng điện tử đồng thời có các giải pháp đảm bảo bảo mật và an toàn hệ thống cơ sở dữ liệu của Tổng công ty

- Thường xuyên cập nhật, hoàn thiện hệ thống website của Tổng công ty, gắn kết giữa Công ty mẹ - Công ty con và các đối tác quan trọng; coi đây là một kênh Marketing quan trọng cho thương hiệu HUD, kết nối thông tin với các cổ đông và khách hàng; từng bước thực hiện kinh doanh qua hệ thống thương mại

điện tử. Chủ động nghiên cứu, tham gia các diễn đàn xã hội, qua đó tiếp thu ý kiến khách hàng, khảo sát nhu cầu đối với các sản phẩm của Tổng công ty, không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm và năng lực cạnh tranh của Tổng công ty.

4.4. Nâng cao chất lượng, hiệu quả nguồn nhân lực của Tổng công ty

- Nâng cao chất lượng, hiệu quả nguồn nhân lực đặc biệt là năng lực của các cán bộ quản trị, điều hành, cán bộ chuyên môn phù hợp với phương án sắp xếp, đổi mới nâng cao hiệu quả hoạt động Tổng công ty giai đoạn 2016-2020; Ban hành quy chế, thường xuyên cập nhật, hoàn thiện hệ thống đánh giá hiệu quả, kết quả hoạt động của từng cá nhân trong hệ thống quản trị và điều hành cả ở cấp Công ty mẹ và Công ty con phù hợp với quy định của pháp luật và tình hình thực tế; chỉ đạo xây dựng và thực hiện kế hoạch đào tạo của Tổng công ty, thường xuyên điều chỉnh, bổ sung để phù hợp với điều kiện thực tế trên cơ sở đánh giá chất lượng công việc của từng bộ phận, từng cá nhân để bổ sung vào kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng chung; xây dựng cơ chế tiền lương và các ưu đãi đối với người lao động Tổng công ty theo cơ chế thị trường, phù hợp với điều kiện lao động của Tổng công ty và tình hình thị trường lao động tại mỗi thời điểm để thu hút được lực lượng lao động có chuyên môn, trách nhiệm, đáp ứng được yêu cầu phát triển của Tổng công ty.

- Rà soát các quy chế, quy định để bổ sung và hoàn chỉnh chế tài cụ thể, đủ mạnh về quyết định nhân sự để tăng cường hiệu lực thi hành trong quản trị doanh nghiệp.