UBND THÀNH PHỐ HÀ NỘI
TỔNG CÔNG TY ĐẦU TƯ PHÁT TRIỂN HẠ TẦNG ĐÔ THỊ UDIC

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

Số: 12 /NQ-HĐTV

Hà Nội, ngày 28 tháng 8 năm 2026

NGHỊ QUYẾT
Về việc phê duyệt điều chỉnh Chiến lược phát triển Tổng công ty Đầu tư phát triển hạ tầng đô thị UDIC giai đoạn 2026-2030

HỘI ĐỒNG THÀNH VIÊN TỔNG CÔNG TY ĐẦU TƯ PHÁT TRIỂN HẠ TẦNG ĐÔ THỊ UDIC

Căn cứ Luật Doanh nghiệp ngày 17/6/2020 và Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Doanh nghiệp ngày 26/6/2025;

Căn cứ Luật Quản lý và đầu tư vốn nhà nước tại doanh nghiệp ngày 14/6/2025;

Căn cứ Nghị định 366/2025/NĐ-CP ngày 31/12/2025 của Chính phủ về quản lý và đầu tư vốn nhà nước tại doanh nghiệp;

Căn cứ Quyết định số 3462/QĐ-UB ngày 13/7/2010 của Ủy ban nhân dân thành phố Hà Nội về việc chuyển Công ty Mẹ - Tổng công ty Đầu tư phát triển hạ tầng đô thị UDIC thành công ty TNHH một thành viên;

Căn cứ Điều lệ Tổ chức và hoạt động của Tổng công ty Đầu tư phát triển hạ tầng đô thị UDIC ban hành kèm theo quyết định số 3279/QĐ-UBND ngày 20/6/2023 của UBND Thành phố Hà Nội;

Căn cứ Quy chế hoạt động của Hội đồng thành viên ban hành kèm theo Quyết định số 149/QĐ-TCT ngày 14/11/2020 của Hội đồng thành viên Tổng công ty Đầu tư phát triển hạ tầng đô thị UDIC;

Căn cứ Nghị quyết số 04/NQ-HĐTV ngày 30/3/2026 của Hội đồng thành viên Tổng công ty về việc phê duyệt Chiến lược phát triển Tổng công ty Đầu tư phát triển hạ tầng đô thị UDIC giai đoạn 2026-2030;

Căn cứ Quyết định số 3744/QĐ-UBND ngày 27/7/2026 của UBND thành phố Hà Nội về việc giao nhiệm vụ và một số chỉ tiêu cơ bản đối với Chiến lược phát triển 05 năm 2026-2030 của các doanh nghiệp do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ thuộc UBND thành phố Hà Nội;

Căn cứ Biên bản họp Hội đồng thành viên Tổng công ty Đầu tư phát triển hạ tầng đô thị UDIC ngày 28/8/2026,

Xét đề nghị của Tổng Giám đốc Tổng công ty tại Tờ trình ngày 28/8/2026 về việc điều chỉnh Chiến lược phát triển Tổng công ty giai đoạn 2026-2030 và Kế hoạch cơ cấu lại vốn của Tổng công ty đầu tư tại doanh nghiệp khác giai đoạn 2026-2030;

Căn cứ Thông báo Kết luận Hội nghị Ban thường vụ Đảng ủy Tổng công ty số 191 -TB/ĐUTCT ngày 28/8/2026,

QUYẾT NGHỊ:

Điều 1. Phê duyệt Chiến lược phát triển Tổng công ty Đầu tư phát triển hạ tầng đô thị UDIC giai đoạn 2026-2030 (điều chỉnh) ban hành kèm theo Nghị quyết này. Chiến lược phát triển Tổng công ty Đầu tư phát triển hạ tầng đô thị UDIC giai đoạn 2026-2030 (điều chỉnh) ban hành kèm theo Nghị quyết này thay thế Chiến lược phát triển Tổng công ty giai đoạn 2026-2030 đã được ban hành kèm theo Nghị quyết số 04/NQ-HĐTV ngày 30/3/2026 của Hội đồng thành viên Tổng công ty.

Điều 2. Tổ chức thực hiện

1. Giao Tổng Giám đốc Tổng công ty tổ chức triển khai thực hiện Chiến lược phát triển Tổng công ty giai đoạn 2026-2030 (điều chỉnh) được phê duyệt tại Nghị quyết này.

2. Căn cứ các mục tiêu, nhiệm vụ và chỉ tiêu được giao, Tổng Giám đốc có trách nhiệm:

- Cụ thể hóa Chiến lược thành kế hoạch sản xuất kinh doanh, kế hoạch tài chính, kế hoạch đầu tư và các chương trình, đề án, kế hoạch hằng năm của Tổng công ty;

- Tổ chức thực hiện các nhiệm vụ được UBND Thành phố giao bảo đảm đúng quy định của pháp luật, hiệu quả và phù hợp với tình hình thực tế;

- Định kỳ hằng năm tổ chức đánh giá kết quả thực hiện Chiến lược;

- Thực hiện chế độ báo cáo định kỳ, đột xuất với Hội đồng thành viên; tham mưu Hội đồng thành viên báo cáo UBND thành phố Hà Nội (qua Sở Tài chính) và các cơ quan có thẩm quyền theo quy định;

- Kịp thời báo cáo Hội đồng thành viên xem xét, quyết định việc điều chỉnh, bổ sung Chiến lược khi có thay đổi lớn về cơ chế, chính sách, nhiệm vụ, chỉ tiêu hoặc điều kiện thực tế.

Điều 3. Nghị quyết này có hiệu lực kể từ ngày ký. Tổng giám đốc, các Phó Tổng giám đốc, Trưởng các phòng, ban chức năng, Giám đốc các xí nghiệp, trung tâm và các tổ chức, cá nhân có liên quan chịu trách nhiệm thi hành Nghị quyết này./.

Nơi nhận:
- Như điều 3;
- UBND thành phố Hà Nội, Sở Tài chính (để b/c);
- HĐTV, KSV;
- Lưu: VT, THCĐS.

TM. HỘI ĐỒNG THÀNH VIÊN
CHỦ TỊCH

TỔNG CÔNG TY ĐẦU TƯ PHÁT TRIỂN HẠ TẦNG ĐÔ THỊ UDIC - CÔNG TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN

Giang Quốc Trung

UBND THÀNH PHỐ HÀ NỘI
TỔNG CÔNG TY ĐẦU TƯ PHÁT TRIỂN HẠ TẦNG ĐÔ THỊ UDIC

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN TỔNG CÔNG TY ĐẦU TƯ PHÁT TRIỂN HẠ TẦNG ĐÔ THỊ UDIC GIAI ĐOẠN 2026-2030 (ĐIỀU CHỈNH)

(Kèm theo Nghị quyết số 12/NQ-HĐTV ngày 28 tháng 8 năm 2026 của HĐTV Tổng công ty Đầu tư phát triển hạ tầng đô thị UDIC)

I. CƠ SỞ XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC

1. Cơ sở chính trị, pháp lý

Căn cứ Nghị quyết số 79-NQ/TW ngày 06/01/2026 của Bộ Chính trị về phát triển kinh tế nhà nước.

Căn cứ Nghị quyết số 57-NQ/TW ngày 22/12/2024 của Bộ Chính trị về đột phá phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia.

Căn cứ Nghị quyết số 02-NQ/TW ngày 17/3/2026 của Bộ Chính trị về xây dựng và phát triển Thủ đô Hà Nội trong kỷ nguyên mới;

Căn cứ Luật Doanh nghiệp ngày 17/6/2020, Luật doanh nghiệp sửa đổi ngày 26/6/2025;

Căn cứ Luật Quản lý và đầu tư vốn nhà nước tại doanh nghiệp ngày 14/6/2025;

Căn cứ Luật Thủ đô ngày 23/4/2026;

Căn cứ Nghị định 365/2025/NĐ-CP ngày 31/12/2025 của Chính phủ về giám sát, kiểm tra, đánh giá, xếp loại, báo cáo và công khai thông tin trong quản lý và đầu tư vốn nhà nước tại doanh nghiệp;

Căn cứ Nghị định 366/2025/NĐ-CP ngày 31/12/2025 của Chính phủ về quản lý và đầu tư vốn nhà nước tại doanh nghiệp;

Căn cứ Nghị định 57/2026/NĐ-CP ngày 12/02/2026 của Chính phủ về cơ cấu lại vốn nhà nước tại doanh nghiệp;

Căn cứ Nghị quyết số 29/NQ-CP ngày 24/02/2026 của Chính phủ ban hành Chương trình hành động của Chính phủ thực hiện Nghị quyết số 79-NQ/TW của Bộ Chính trị về phát triển kinh tế nhà nước;

Quyết định số 40/2026/QĐ-TTg ngày 05/8/2026 của Thủ tướng Chính phủ về tiêu chí phân loại doanh nghiệp để thực hiện cơ cấu lại vốn nhà nước tại doanh nghiệp nhà nước, doanh nghiệp có vốn nhà nước;

Căn cứ Nghị quyết Đại hội Đảng bộ Thành phố Hà Nội nhiệm kỳ 2025-2030.

Căn cứ chương trình số 09-CTr/TU ngày 17/3/2026 của Ban Thường vụ Thành uỷ Hà Nội về chương trình hành động thực hiện Nghị quyết số 79-NQ/TW ngày 06/01/2026 của Bộ Chính trị về phát triển kinh tế nhà nước;

Nghị quyết số 49/2026/NQ-HĐNQ ngày 15/5/2026 của HĐND thành phố Hà Nội về Quy định danh mục doanh nghiệp do Nhà nước nắm giữ cổ phần; thực hiện đầu tư vốn nhà nước vào doanh nghiệp; cơ chế chi trả thù lao đối với người đại diện chủ sở hữu trực tiếp, kiểm soát viên, người đại diện phần vốn nhà nước tại doanh nghiệp có vốn nhà nước thuộc Ủy ban nhân dân thành phố Hà Nội *(Thực hiện khoản 9 Điều 26 Luật Thủ đô số 02/2024/QH15)*

Kế hoạch 183/KH-UBND ngày 05/5/2026 của UBND thành phố Hà Nội: Kế hoạch thực hiện Chương trình hành động số 09-CTr/TU ngày 17/3/2026 của Ban Thường vụ Thành ủy triển khai Nghị quyết số 79-NQ/TW ngày 06/01/2026 của Bộ Chính trị về phát triển kinh tế nhà nước năm 2026 và định hướng đến năm 2030

Căn cứ Nghị quyết Đại hội Đảng bộ Tổng công ty Đầu tư phát triển hạ tầng đô thị UDIC nhiệm kỳ 2025-2030.

Căn cứ Quyết định số 5123/QĐ-UBND ngày 30/9/2024 của UBND thành phố Hà Nội về việc phê duyệt Đề án cơ cấu lại Tổng công ty Đầu tư phát triển hạ tầng đô thị UDIC giai đoạn đến hết năm 2025 và những năm tiếp theo.

Căn cứ Quyết định số 3744/QĐ-UBND ngày 27/7/2026 của UBND thành phố Hà Nội về việc giao nhiệm vụ và một số chỉ tiêu cơ bản đối với Chiến lược phát triển 05 năm 2026-2030 của các doanh nghiệp do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ thuộc UBND thành phố Hà Nội;

Căn cứ các quy định pháp luật hiện hành về đầu tư, xây dựng, đất đai, nhà ở, kinh doanh bất động sản, đấu thầu, quy hoạch đô thị, bảo vệ môi trường, khoa học công nghệ, chuyển đổi số và các quy định pháp luật khác có liên quan.

Căn cứ Điều lệ Tổ chức và hoạt động của Tổng công ty Đầu tư phát triển hạ tầng đô thị UDIC ban hành kèm theo quyết định số 3279/QĐ-UBND ngày 20/6/2023 của UBND Thành phố Hà Nội;

Các chủ trương, nghị quyết, chương trình hành động và quy định pháp luật nêu trên, đặc biệt là nhiệm vụ và các chỉ tiêu cơ bản được UBND Thành phố giao tại Quyết định số 3744/QĐ-UBND ngày 27/7/2026, đã xác lập định hướng chính trị, khuôn khổ pháp lý và yêu cầu quản trị đối với Tổng công ty trong giai đoạn 2026-2030; đồng thời đặt ra yêu cầu UDIC tiếp tục cơ cấu lại toàn diện, nâng cao hiệu quả sử dụng vốn nhà nước, tăng năng lực cạnh tranh, giữ vai trò nòng cốt trong phát triển hạ tầng đô thị, nhà ở, nhà ở xã hội, xây lắp các công trình trọng điểm, chuyển đổi số và phát triển xanh, bền vững của Thủ đô.

2. Cơ sở thực tiễn

Giai đoạn 2021–2025, Tổng công ty UDIC đã nỗ lực vượt qua nhiều khó khăn, thách thức, duy trì ổn định hoạt động sản xuất kinh doanh, từng bước cải thiện cơ cấu tài chính, nâng cao hiệu lực quản trị điều hành, triển khai thực hiện Đề án cơ cấu lại và đạt được một số kết quả tích cực trên các mặt công tác.

Công tác tổ chức, sắp xếp bộ máy được quan tâm thực hiện theo hướng tinh gọn, từng bước nâng cao hiệu lực, hiệu quả hoạt động. Công tác quản trị tài chính, quản lý dòng tiền, kiểm soát công nợ và quản lý vốn đầu tư có chuyển biến tích cực. Hệ thống quy chế, quy trình nội bộ tiếp tục được rà soát, sửa đổi, bổ sung; công tác kiểm tra, giám sát và kiểm toán nội bộ từng bước được tăng cường.

Trong lĩnh vực đầu tư, Tổng công ty đã tập trung rà soát danh mục dự án, tháo gỡ khó khăn, vướng mắc đối với một số dự án trọng điểm; bước đầu tạo điều kiện thuận lợi để đẩy nhanh tiến độ triển khai các dự án nhà ở, nhà ở xã hội, văn phòng, thương mại dịch vụ và các dự án bất động sản khác. Trong lĩnh vực xây lắp, UDIC tiếp tục khẳng định uy tín thương hiệu, năng lực thi công và kinh nghiệm triển khai các công trình dân dụng, công nghiệp, hạ tầng kỹ thuật đô thị.

Bên cạnh kết quả đạt được, Tổng công ty vẫn còn một số hạn chế, tồn tại và điểm nghẽn cần tập trung xử lý trong giai đoạn tới.

Tiến độ chuẩn bị đầu tư và triển khai một số dự án còn chậm; thủ tục pháp lý, công tác giải phóng mặt bằng, điều chỉnh quy hoạch, xác định tiền sử dụng đất và các thủ tục liên quan còn mất nhiều thời gian. Năng lực tài chính tuy đã được cải thiện nhưng chưa thực sự đáp ứng yêu cầu triển khai đồng thời nhiều dự án lớn. Hiệu quả một số khoản đầu tư tài chính và hiệu quả khai thác tài sản còn chưa tương xứng. Công tác chuyển đổi số mới ở giai đoạn đầu, chưa hình thành đầy đủ hệ thống quản trị dữ liệu tập trung, điều hành theo thời gian thực. Chất lượng nguồn nhân lực, nhất là nhân lực công nghệ, đầu tư phát triển dự án và quản trị hiện đại, cần tiếp tục được nâng lên mạnh mẽ hơn nữa.

Trong bối cảnh Thủ đô Hà Nội bước vào giai đoạn phát triển mới, yêu cầu đầu tư hạ tầng đô thị, hạ tầng xã hội, chỉnh trang và tái thiết đô thị, phát triển nhà ở xã hội, công trình ngầm, công trình kỹ thuật phức tạp ngày càng lớn, cùng với yêu cầu ngày càng cao về hiệu quả sử dụng vốn nhà nước, quản trị minh bạch, chuyển đổi số, tăng trưởng xanh và phát triển bền vững, việc xây dựng và ban hành Chiến lược phát triển UDIC giai đoạn 2026–2030 là yêu cầu cấp thiết

3. Yêu cầu đặt ra trong giai đoạn 2026–2030

Trong giai đoạn 2026–2030, trước yêu cầu phát triển mới của Thủ đô và yêu cầu nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp nhà nước, Tổng công ty UDIC cần tập trung đáp ứng các yêu cầu trọng tâm sau:

3.1. Cơ cấu lại toàn diện, nâng cao hiệu quả hoạt động

- Thực hiện tái cơ cấu thực chất theo định hướng hợp nhất, tinh gọn bộ máy, nâng cao hiệu lực quản trị.

- Tập trung phát triển các lĩnh vực cốt lõi: đầu tư phát triển hạ tầng đô thị và nhà ở xã hội, thi công xây lắp các công trình dân dung, công nghiệp, hạ tầng đô thị, giao thông có quy mô lớn, độ phức tạp cao và kinh doanh bất động sản.

3.2. Nâng cao năng lực tài chính, đảm bảo tăng trưởng bền vững

- Tăng cường quy mô vốn, cơ cấu lại tài chính, kiểm soát nợ và dòng tiền.

- Đảm bảo tốc độ tăng trưởng doanh thu, lợi nhuận tối thiểu 12%/năm theo định hướng Thành phố.

3.3. Đổi mới mô hình quản trị theo chuẩn mực hiện đại

- Áp dụng quản trị doanh nghiệp theo thông lệ quốc tế (OECD), tiến tới IFRS.

- Tách bạch rõ vai trò chủ sở hữu – quản lý – điều hành; nâng cao trách nhiệm người đứng đầu.

- Thực hiện quản trị minh bạch, số hóa, giám sát theo thời gian thực.

3.4. Đẩy mạnh chuyển đổi số, khoa học công nghệ và đổi mới sáng tạo

- Xác định chuyển đổi số là yêu cầu bắt buộc trong quản lý, đầu tư và thi công.

- Ứng dụng mạnh BIM, AI, dữ liệu số trong quản lý dự án và điều hành doanh nghiệp.

- Từng bước hình thành năng lực nghiên cứu, làm chủ công nghệ trong xây dựng và phát triển đô thị.

3.5. Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao

- Xây dựng đội ngũ quản lý, kỹ sư, chuyên gia đáp ứng yêu cầu dự án lớn, phức tạp.

- Gắn đào tạo với chuyển đổi số, công nghệ và quản trị hiện đại.

3.6. Nâng cao vai trò doanh nghiệp nòng cốt, dẫn dắt thị trường

- Trở thành doanh nghiệp chủ lực trong đầu tư, xây dựng hạ tầng đô thị và phát triển nhà ở của Thành phố.

- Đáp ứng tiêu chí nhà đầu tư chiến lược, đủ năng lực tham gia các dự án trọng điểm quy mô lớn.

3.7. Gắn phát triển với chuyển đổi xanh và bền vững

- Tích hợp yếu tố môi trường, tiết kiệm năng lượng, giảm phát thải trong đầu tư và thi công.

- Hướng tới mô hình doanh nghiệp phát triển bền vững, phù hợp chiến lược tăng trưởng xanh của quốc gia.

4. Sự cần thiết và phạm vi điều chỉnh Chiến lược

Chiến lược phát triển Tổng công ty UDIC giai đoạn 2026-2030 đã được Hội đồng thành viên phê duyệt tại Nghị quyết số 04/NQ-HĐTV ngày 30/3/2026. Sau thời điểm Chiến lược được ban hành, UBND thành phố Hà Nội ban hành Quyết định số 3744/QĐ-UBND ngày 27/7/2026, trực tiếp giao nhiệm vụ, mục tiêu, định hướng và một số chỉ tiêu cơ bản đối với Chiến lược phát triển 05 năm 2026-2030 của Tổng công ty.

Việc điều chỉnh lần này được thực hiện theo nguyên tắc không xây dựng lại toàn bộ Chiến lược, mà tập trung: (i) cập nhật đầy đủ mục tiêu và định hướng được UBND Thành phố giao; (ii) thay thế bộ chỉ tiêu chiến lược 2026-2030 bằng bộ chỉ tiêu chính thức tại Phụ lục 02 Quyết định số 3744/QĐ-UBND; (iii) thống nhất sử dụng chỉ tiêu lợi nhuận trước thuế theo quyết định của chủ sở hữu; (iv) bổ sung chỉ tiêu tổng vốn đầu tư dự kiến từ Quỹ đầu tư phát triển; và (v) hoàn thiện cơ chế tổ chức thực hiện, đánh giá, giám sát và báo cáo.

Các nội dung của Chiến lược đã được phê duyệt tại Nghị quyết số 04/NQ-HĐTV không bị tác động bởi Quyết định số 3744/QĐ-UBND và còn phù hợp với tình hình thực tế được kế thừa, rà soát và chuẩn hóa trong bản Chiến lược điều chỉnh này.

Chiến lược điều chỉnh là căn cứ để Tổng công ty xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh, kế hoạch tài chính, kế hoạch đầu tư, các chương trình, đề án và

kế hoạch hằng năm; đồng thời là cơ sở để Hội đồng thành viên, Kiểm soát viên và cơ quan chủ sở hữu theo dõi, giám sát, đánh giá việc thực hiện trong giai đoạn 2026-2030.

II. ĐÁNH GIÁ TÌNH HÌNH THỰC HIỆN GIAI ĐOẠN 2021–2025

1. Kết quả thực hiện các chỉ tiêu sản xuất kinh doanh chủ yếu giai đoạn 2021-2025

1.1. Các chỉ tiêu chính

Công ty mẹ

TT	Nội dung	Đơn vị	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024	Năm 2025
1	Giá trị sản lượng	Tỷ đồng	1.150	1.195	840	505	970
2	Tổng doanh thu	Tỷ đồng	2.108	2.356	1.588	1.540	1.447
3	Lợi nhuận sau thuế	Tỷ đồng	312,6	383,0	361,3	369,4	439
4	Tỷ suất lợi nhuận/Vốn CSH bình quân	%	6,89	8,20	7,42	7,44	8,20
5	Thuế và các khoản phải nộp NSNN	Tỷ đồng	392,9	313,4	530,4	299,6	346

Hợp nhất Tổng công ty

TT	Nội dung	Đơn vị	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024	Năm 2025
1	Giá trị sản lượng	Tỷ đồng	-	-	-	-	1.050
2	Tổng doanh thu	Tỷ đồng	2.168	2.440	1.672	1.578	1.523
3	Lợi nhuận sau thuế	Tỷ đồng	370	465	388,3	340,07	649
4	Tỷ suất lợi nhuận/Vốn CSH bình quân	%	7,06	8,54	8,52	7,10	10,24
5	Thuế và các khoản phải nộp NSNN	Tỷ đồng	438	327	535	308	354

1.2. Đánh giá khái quát giai đoạn 2021-2025

Giai đoạn 2021–2025, Tổng công ty UDIC đã nỗ lực vượt qua nhiều khó khăn của thị trường, biến động về cơ chế chính sách, thủ tục pháp lý đầu tư xây dựng và áp lực cạnh tranh ngày càng lớn; cơ bản duy trì ổn định hoạt động sản xuất kinh doanh, bảo đảm việc làm, thu nhập cho người lao động, từng bước

nâng cao hiệu quả hoạt động và triển khai thực hiện Đề án cơ cấu lại đạt một số kết quả tích cực.

UDIC tiếp tục giữ được thương hiệu và vị thế là doanh nghiệp có nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực đầu tư phát triển đô thị, xây lắp và kinh doanh bất động sản trên địa bàn Hà Nội; đồng thời đã có những chuyển biến bước đầu trong quản trị doanh nghiệp, kiểm soát tài chính, sắp xếp tổ chức bộ máy, rà soát danh mục đầu tư và thúc đẩy một số dự án trọng điểm.

Doanh thu và lợi nhuận qua các năm 2021-2025 duy trì ổn định trong bối cảnh thị trường xây dựng và bất động sản có nhiều biến động, nhiều doanh nghiệp phải từ bỏ hoạt động, hoạt động cầm chừng do tác động của đại dịch COVID-19, những bất ổn chính trị thế giới, vật giá leo thang…

Năm 2025, Công ty mẹ đạt doanh thu khoảng 1.447 tỷ đồng, lợi nhuận sau thuế ước đạt 439,9 tỷ đồng; các chỉ tiêu được giao đều hoàn thành và vượt kế hoạch đề ra, đặc biệt chỉ tiêu tỷ suất lợi nhuận sau thuế/vốn chủ sở hữu cao trên 8% cho thấy hiệu sử dụng vốn của Tổng công ty.

Tuy nhiên, kết quả đạt được chưa tương xứng với tiềm năng, lợi thế và vai trò của Tổng công ty; một số hạn chế, điểm nghẽn về đầu tư dự án, năng lực tài chính, hiệu quả sử dụng vốn, chuyển đổi số và chất lượng nguồn nhân lực vẫn chưa được xử lý căn cơ, triệt để

2. Kết quả thực hiện Đề án cơ cấu lại

- Sắp xếp tổ chức lại các phòng, ban và các đơn vị trực thuộc theo đúng Đề án được phê duyệt.

- Ban hành và hoàn thiện hệ thống quy chế quản trị, quy trình nội bộ. Ngày 25/11/2025, HĐTV Tổng công ty đã ban hành Quyết định số 166/QĐ-UDIC về danh mục Điều lệ, các Quy chế, Quy định cần ban hành mới, sửa đổi, bổ sung và thay thế.

- Rà soát, quyết định triển khai các dự án đầu tư góp phần vào việc hoàn thành kế hoạch SXKD hằng năm, tạo công ăn việc làm và thu nhập cho người lao động.

- Thúc đẩy chuyển đổi số từng phần, đẩy mạnh phát triển khoa học công nghệ áp dụng cho lĩnh vực xây dựng, từng bước đổi mới sáng tạo trong quá trình triển khai các dự án, công trình phù hợp với xu thế.

- Tăng cường rà soát, kiểm tra đảm bảo việc đầu tư vốn tại các doanh nghiệp, các dự án hợp tác đạt hiệu quả và tuân thủ quy định pháp luật.

- Tiếp tục rà soát để đề xuất phương án tăng vốn điều lệ phù hợp với định hướng phát triển và tuân thủ các quy định pháp luật hiện hành.

- Hằng năm, xây dựng và ban hành Kế hoạch SXKD, Kế hoạch tài chính giúp HĐTV, Ban TGĐ bám sát để chỉ đạo và giám sát thực hiện.

- Tiếp tục thoái vốn đối với 3 doanh nghiệp nằm trong danh mục thoái vốn năm 2025.

3. Kết quả thực hiện công tác đầu tư, kinh doanh bất động sản

3.1. Các dự án đã được chấp thuận chủ trương đầu tư

- Dự án nhà ở xã hội N01 Hạ Đình: Đã khởi công xây dựng công trình ngày 05/12/2024 và đã thi công xong hạng mục móng và phần ngầm, đang thi công xây dựng phần thân công trình. Ngày 26/11/2025, Sở Xây dựng có văn bản số 16422/SXD-QLN thông báo về việc nhà ở hình thành trong tương lai đủ điều kiện bán, cho thuê mua của Dự án. Liên danh Chủ đầu tư đang thực hiện việc định giá phần diện tích thương mại của dự án; lựa chọn đơn vị tư vấn thẩm tra giá bán, giá cho thuê, thuê mua các căn hộ NOXH tại dự án và Đơn vị thực hiện các công việc phục vụ kinh doanh bất động sản (Tư vấn xây dựng quy trình; tổ chức tiếp nhận, xét duyệt; tư vấn xây dựng Website).

- Dự án Cụm công nghiệp CN3: Đã cơ bản hoàn thành toàn bộ hạ tầng kỹ thuật đối với phần diện tích đã hoàn thành giải phòng mặt bằng.

- Dự án tòa nhà văn phòng UDIC TOWER tại ô đất B2, KĐTM Yên Hoà: đã được UBND thành phố chấp thuận chủ trương đầu tư đồng thời chấp thuận nhà đầu tư tại Quyết định số 649/QĐ-UBND ngày 10/02/2025. Hiện Tổng công ty đang thực hiện thủ tục lập Báo cáo nghiên cứu khả thi, làm cơ sở phê duyệt dự án.

- Dự án Tổ hợp công trình hỗn hợp nhà ở cao tầng, thương mại dịch vụ và nhà ở thấp tầng kết hợp dịch vụ (UDIC Riverside 2) tại ô đất ngõ 122 Vĩnh Tuy: đã được UBND thành phố chấp thuận chủ trương đầu tư đồng thời chấp thuận nhà đầu tư tại Quyết định số 5422/QĐ-UBND ngày 03/11/2025. Ngày 04/12/2025, Dự án đã nộp hồ sơ Báo cáo Nghiên cứu khả thi vào Sở Xây dựng. Hiện Tổng công ty đang phối hợp với Đơn vị tư vấn bổ sung, giải trình Sở Xây dựng thẩm định Báo cáo nghiên cứu khả thi dự án.

- Dự án Nhà ở cho lực lượng vũ trang Công an nhân dân (Liên danh với Công ty cổ phần Thái Nam Land): đã được Bộ Công an ban hành Quyết định số 6843/QĐ-BCA-H02 về việc quyết định chấp thuận chủ trương đầu tư đồng thời giao chủ đầu tư thực hiện. Dự án đã khởi công xây dựng ngày 01/11/2025. Hiện Liên danh đang triển khai thi công phần cọc và phần ngầm của Dự án.

3.2. Công tác phát triển dự án mới:

- Phê duyệt chủ trương tham gia nghiên cứu đầu tư dự án Khu nhà ở xã hội UDIC-Như Quỳnh tại xã Như Quỳnh, tỉnh Hưng Yên và dự án Khu đô thị Chúc Sơn tại phường Chương Mỹ, thành phố Hà Nội. Tổng công ty đang hoàn thiện để nộp hồ sơ xin chấp thuận chủ trương đầu tư đồng thời chấp thuận nhà đầu tư dự án Khu NOXH UDIC-Như Quỳnh.

3.3. Kinh doanh Bất động sản:

- Tại dự án UDIC Westlake: Đã hoàn thành bàn giao quỹ bảo trì cho ban quản trị tòa nhà và làm sổ đỏ cho khách hàng; thu hồi công nợ đối với Công ty CP Thương mại tài chính Sao Mai 200 tỷ đồng.

- Công tác cho thuê tại Tòa nhà Trung Yên Plaza, UDIC Riverside 1 và Trung Yên 1: Tỷ lệ lấp đầy duy trì ở mức trên 70%.

4. Kết quả thực hiện công tác Xây lắp và Đấu thầu

Giai đoạn 2021 - 2025 hoạt động Xây lắp và Đấu thầu của Tổng công ty gặp nhiều khó khăn, thách thức, nhất là ảnh hưởng tiêu cực của đại dịch Covid 19, thiên tai bất thường, tình hình thế giới đang diễn ra nhiều biến động về địa chính trị phức tạp, khó lường. Nhờ triển khai nhiều chủ trương, giải pháp phù hợp, đúng đắn, kết quả hoạt động SXKD của Tổng công ty vẫn duy trì ở mức ổn định, đảm bảo tăng trưởng.

Trong giai đoạn này, với uy tín và thương hiệu UDIC trên thị trường, Tổng công ty đã triển khai thi công và hoàn thành bàn giao nhiều loại hình công trình, hạng mục công trình trên địa bàn Hà Nội và các tỉnh, thành phố trong nước như: Gói thầu Xây dựng, cung cấp lắp đặt thiết bị Tòa nhà C7 trường Đại học Bách khoa Hà Nội; Trụ sở Học viện chính sách phát triển; Trụ sở Tạp chí cộng sản tại Đà Nẵng; Trường Đại học Cần Thơ; Bệnh viện Đa khoa Ba Vì; Trụ sở Bảo hiểm Xã hội TP HCM; Nhà ga hành khách Cảng hàng không Điện Biên; Trường Tiểu học Đan Phượng B; Trường mầm non tại ô đất C4 - Nam Trung Yên; Trường THCS Vĩnh Quỳnh - Thanh Trì; Bệnh viện Phụ sản giai đoạn II Hải Dương; Công viên, cây xanh, quảng trường khu hành chính tập trung Huế; Gói thầu số 10 Dự án ĐTXD đường Vành đai 4 vùng thủ đô Hà Nội; Dự án Cải tạo, nâng cấp Quốc lộ 4B tỉnh Lạng Sơn; Dự án đường Quang Tiến – Thịnh Minh (Hoà Bình); Dự án đường tuyến 3 khu kinh tế tỉnh Thái Bình… Tất cả các công trình do Tổng công ty thi công đều đảm bảo an toàn, chất lượng, tiến độ.

Bên cạnh những dấu ấn nổi bật trên lĩnh vực thi công xây lắp, công tác Đấu thầu - Phát triển thị trường luôn được Tổng công ty đặc biệt quan tâm và có

nhiều chuyển biến tích cực. Trong 5 năm Tổng công ty đã trúng thầu 105 công trình, tổng giá trị trúng thầu đạt 6.200 tỷ đồng.

5. Kết quả thực hiện công tác Đầu tư vốn và Kiểm soát nội bộ

5.1. Tình hình đầu tư vốn của Tổng công ty tại các công ty thành viên

Giai đoạn 2021-2025, Tổng công ty đầu tư góp vốn tại 34 công ty thành viên và 03 dự án đầu tư kinh doanh bất động sản (hợp tác BCC). Tổng công ty đầu tư vốn vào từng ngành nghề kinh doanh như sau:

- Khối Đầu tư KDBĐS-Xây lắp: có 27 công ty và 03 dự án hợp tác kinh doanh bất động sản (BCC) với số vốn đầu tư là: 3.272.902 triệu đồng, chiếm tỷ trọng 98,44 % vốn đầu tư ra ngoài.

- Khối SXCN và VLXD có 05 công ty với số vốn đầu tư là: 39.054 triệu đồng, chiếm tỷ trọng 1,19% vốn đầu tư ra ngoài.

- Khối Tư vấn thiết kế và công nghệ có 4 công ty, vốn đầu tư là: 12.058 triệu đồng, chiếm tỷ trọng 0,37% vốn đầu tư ra ngoài.

- Tổng công ty quản lý, giám sát vốn đầu tư tại các công ty thành viên thông qua hoạt động của Người đại diện phần vốn, Báo cáo của các phòng ban của Tổng công ty về tình hình hoạt động của các công ty thành viên thuộc các khối sản xuất chính của Tổng công ty. Thực hiện kế hoạch giám sát tài chính đối với các công ty thành viên. Ngoài ra Tổng công ty còn thực hiện việc giám sát các hoạt động phát sinh trong quá trình sản xuất kinh doanh của các Công ty thành viên thông qua báo cáo đột xuất và các kênh thông tin khác.

5.2. Hiệu quả đầu tư:

- Số lượng công ty hoạt động sản xuất kinh doanh có lãi là 28/31 công ty đang hoạt động (tính cả công ty mẹ), với lợi nhuận sau thuế đạt: 1.427.171 triệu đồng, giảm 48,58% so với năm 2023 tương đương giảm 1.348.303 triệu đồng. Có 06 công ty có chỉ tiêu tỷ suất lợi nhuận trên VCSH đạt từ 7% trở lên, trong đó một số đơn vị tiếp tục duy trì được sự phát triển ổn định, đạt hiệu quả kinh doanh cao như: Công ty mẹ, Công ty CP Xây dựng công nghiệp, Công ty CP Khóa Việt Tiệp, Công ty TNHH phát triển Khu đô thị Nam Thăng Long, Công ty TNHH Tháp Trung tâm Hà Nội...

- Số lượng các công ty bị thua lỗ là 03/31 công ty đang hoạt động, tổng số lỗ trong năm của các công ty là: 6.740 triệu đồng.

Các công ty có số lỗ lũy kế lớn: Công ty CP VLXD và XNK Hồng Hà lỗ lũy kế: -70.861 triệu đồng; Công ty CP UDIC Kim Bình lỗ lũy kế: -75.498 triệu

đồng (Công ty UDIC Kim Bình đã dừng hoạt động); Công ty CP Đầu tư và quản lý BĐS UDIC lỗ lũy kế: -32.219 triệu đồng.

Căn cứ theo Nghị quyết họp đại hội đồng cổ đông/Hội đồng thành viên năm 2024 của các công ty thành viên về việc chi trả cổ tức, phân chia lợi nhuận sau thuế, Công ty mẹ được chia cổ tức là: 276.604 triệu đồng.

Tỷ lệ cổ tức nhận được trên vốn đầu tư ra ngoài là: 8,5%.

Theo Nghị quyết Đại hội cổ đông năm 2025 (tính đến 30/09/2025), Tổng công ty được chia cổ tức, lợi nhuận sau thuế năm tài chính 2024 là: 253.3/390 tỷ đồng.

Tuy nhiên, một số công ty chi trả cổ tức cho Tổng công ty còn chậm, chưa đúng quy định Luật Doanh nghiệp; đến nay Tổng công ty còn chưa nhận được cổ tức số tiền là: 80.794 triệu đồng, đây là khoản nợ cổ tức từ năm 2023 của công CP Đầu tư phát triển đô thị Hoàng Mai.

5.3. Đánh giá tình hình tài sản, tài chính của các công ty

a. Cơ cấu tài sản của các Công ty:

Tài sản ngắn hạn: chiếm tỷ trọng cao trong tổng tài sản, điển hình một số công ty trên 95%: Công ty CP xây dựng và phát triển công trình hạ tầng: 99,39%; Công ty CP Đầu tư xây lắp và kinh doanh thiết bị Hà Nội: 99,85%, công ty CP đầu tư và QL BĐS UDIC 95,02%, Công ty CP Tư vấn Kiến trúc đô thị UAC 97,62%...; thể hiện sự mất cân đối về cơ cấu tài sản, không có nguồn lực để sản xuất kinh doanh trong dài hạn.

- Nợ phải thu: chiếm tỷ trọng cao trong giá trị tổng tài sản tại một số công ty: Công ty CP xây dựng và phát triển công trình hạ tầng: 72,59%; Công ty CP đầu tư phát triển hạ tầng đô thị Vinawaco: 87,42%; Công ty CP Tư vấn và đầu tư xây dựng CCIC: 74,11%; Công ty CP Vật liệu xây dựng và XNK Hồng Hà 87,90%; Công ty CP tư vấn kiến trúc đô thị Hà Nội UAC: 71,31%, công ty CP đầu tư phát triển đô thị Hoàng Mai 79,15%.... Các công ty bị chiếm dụng vốn lớn sẽ tiềm ẩn rủi ro mất khả năng thanh khoản và giảm hiệu quả sử dụng vốn.

Tổng số nợ phải thu khó đòi được trích lập dự phòng tại ngày 31/12/2024 là 103.709 triệu đồng, đây là khoản lỗ tiềm ẩn trong tương lai nếu các công ty không quan tâm đến công tác đối chiếu, xác nhận và thu hồi công nợ.

- Hàng tồn kho: chiếm tỷ trọng cao trong giá trị tài sản ngắn hạn của nhiều công ty, đây chủ yếu là chi phí sản xuất kinh doanh dở dang tại các dự án kinh doanh bất động sản và chi phí dở dang tại các công trình thi công xây lắp hoặc công trình đang thực hiện chưa nghiệm thu, bàn giao. Tuy nhiên, việc không

thực hiện kiểm kê nghiêm túc sẽ dẫn đến không đánh giá đúng tình trạng, giá trị hàng tồn kho, không đưa ra được biện pháp phòng ngừa rủi ro phù hợp, tiềm ẩn nguy cơ mất vốn.

- Đầu tư vốn ra ngoài của các công ty thành viên: Đến 31/12/2024 có 13 công ty thành viên thực hiện đầu tư vốn ra bên ngoài với số tiền: 337.947 triệu đồng. Hầu hết các khoản đầu tư ra ngoài của các công ty thành viên đều chưa mang lại hiệu quả, phải trích lập dự phòng cho các khoản đầu tư này với số tiền là: 28.807 triệu đồng, làm ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh chính và kết quả kinh doanh tại công ty .

b. Tình hình tài chính, nguồn vốn

- Cơ cấu nguồn vốn ở một số công ty còn mất cân đối: Vốn chủ sở hữu tại một số công ty nhỏ, số nợ trên tổng tài sản, nợ phải trả trên vốn chủ sở hữu của một số công ty lớn, thể hiện mức độ phụ thuộc vào nguồn vốn huy động, chiếm dụng từ bên ngoài tiềm ẩn nguy cơ mất khả năng thanh toán các khoản nợ, khả năng hoạt động liên tục của công ty như Công ty CP xây dựng và phát triển công trình hạ tầng là 98,51%; Công ty CP XD & TM Ngọc Minh UDIC là 88,35%, công ty CP VLXD và XNK Hồng Hà là 125,28%, công ty CP đầu tư và QL BĐS UDIC là 118,32%...

- Số công ty thành viên có hệ số khả năng thanh toán nợ ngắn hạn > 1 là 27/34 công ty, có 03 công ty có hệ số khả năng thanh toán nợ > 0,5 và < 1 là Công ty CP VLXD và XNK Hồng Hà; công ty CP tư vấn đầu tư và xây dựng CDCC; công ty CP đầu tư và xây dựng số 1 Hà Nội; công ty CP đầu tư và quản lý BĐS UDIC; có 01 công ty có hệ số khả năng thanh toán nợ ngắn hạn < 0,5 là công ty CP UDIC Kim Bình.

Việc đầu tư vốn ra ngoài của Tổng công ty đúng định hướng, phù hợp với ngành nghề sản xuất kinh doanh chính, đúng quy định. Vốn đầu tư ra ngoài của Tổng công ty có hiệu quả.

Tuy nhiên, Bên cạnh những kết quả đạt được công tác đầu tư, quản lý vốn đầu tư vẫn còn một số tồn tại hạn chế:

Một số công ty thành viên bộc lộ yếu kém trong công tác quản lý, điều hành dẫn đến kết quả kinh doanh thua lỗ, số lỗ lũy kế lớn không bảo toàn được vốn.

- Một số công ty chưa thực sự quan tâm và thực hiện việc xây dựng và quản lý tài sản, nguồn vốn theo hệ số mục tiêu: cơ cấu tài sản; tỷ trọng nợ phải thu, hàng tồn kho (chi phí xây dựng dở dang tại các công trình), tỷ trọng nợ phải

trả trong tổng nguồn vốn..., dẫn đến bị chiếm dụng, ứ đọng vốn, rủi ro mất thanh khoản dòng tiền, mất khả năng thanh toán.

- Tại một số công ty thành viên chưa thực hiện đúng quy định về họp Đại hội cổ đông thường niên, họp Hội đồng quản trị theo Luật doanh nghiệp, Điều lệ công ty, ảnh hưởng đến quyền lợi của các cổ đông và quyền của cổ đông UDIC trong việc tham gia quản lý điều hành công ty.

- Một số công ty thành viên có hoạt động đầu tư vốn ra ngoài, đầu tư vốn vào ngành nghề không thuộc ngành nghề kinh doanh chính, có hiệu quả không cao và có nguy cơ mất vốn.

- Người đại diện vốn chưa chủ động phối hợp với các phòng ban liên quan trong quá thực hiện nhiệm vụ, dẫn đến việc giám sát, đánh giá tình hình tài chính, kết quả kinh doanh còn chưa sát, chưa kịp thời, chưa thực hiện quyền và nghĩa vụ được ủy quyền một cách trung thực, cẩn trọng, tốt nhất, bảo vệ lợi ích hợp pháp của chủ sở hữu, thành viên, cổ đông cử đại diện.

6. Kết quả thực hiện quản lý chất lượng kỹ thuật, áp dụng KHCN và đầu tư đổi mới công nghệ

6.1. Quản lý chất lượng kỹ thuật, an toàn lao động

- Công tác quản lý chất lượng và tiến độ thi công được triển khai đồng bộ, các công trình cơ bản đảm bảo yêu cầu về chất lượng và tiến độ.

- Công tác nghiệm thu, thanh quyết toán được thực hiện đầy đủ, góp phần đẩy nhanh thu hồi vốn và hạn chế tồn đọng.

- Công tác kiểm kê, xác nhận sản lượng, đặc biệt tại các công trình xa, được thực hiện chính xác, kịp thời.

- Công tác an toàn vệ sinh lao động, phòng cháy chữa cháy và bảo vệ môi trường được triển khai nghiêm túc; các công trình đều có biện pháp thi công và an toàn được phê duyệt.

- Tổng công ty không để xảy ra tai nạn lao động tại các công trình thi công.

6.2. Ứng dụng khoa học công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số

- Tổng công ty đã trích lập Quỹ khoa học công nghệ với tổng số tiền 63,2 tỷ đồng, bước đầu phục vụ hoạt động nghiên cứu và đổi mới công nghệ.

- Đã đầu tư hạ tầng công nghệ thông tin và phần mềm phục vụ triển khai BIM tại các phòng ban, đơn vị.

- Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng về BIM (Navisworks, Revit) cho cán bộ kỹ thuật và triển khai áp dụng tại một số dự án do Tổng công ty làm chủ đầu tư.

- Bước đầu nghiên cứu, ứng dụng các công nghệ mới như hình ảnh 360 kết hợp trí tuệ nhân tạo trong quản lý thi công.

- Nhận thức và mức độ quan tâm đến khoa học công nghệ, chuyển đổi số trong toàn Tổng công ty từng bước được nâng cao.

7. Kết quả thực hiện quản trị nguồn nhân lực

Giai đoạn 2021–2025, Tổng công ty hoạt động trong bối cảnh thị trường xây dựng, bất động sản biến động mạnh do ảnh hưởng tiêu cực từ đại dịch COVID-19, biến động về giá nguyên vật liệu; yêu cầu chuyển đổi mô hình quản trị doanh nghiệp nhà nước theo hướng tinh gọn, hiệu quả. Tuy nhiên, Tổng công ty vẫn duy trì ổn định sản xuất kinh doanh, tăng trưởng bình quân từ 6-10%/năm; đảm bảo việc làm, thu nhập cho người lao động và phát triển nguồn nhân lực bền vững.

Kết quả thực hiện quản trị nguồn nhân lực.

- Quy mô và ổn định lao động: Tổng công ty vẫn duy trì lực lượng lao động ổn định trong toàn Tổng công ty và các đơn vị thành viên, không xảy ra biến động lớn về nhân sự ngay cả trong giai đoạn khó khăn (COVID-19). Bên cạnh đó việc bảo đảm việc làm thường xuyên cho người lao động trong toàn hệ thống đã được Tổng công ty quan tâm.

- Thu nhập và chính sách đãi ngộ: Tổng công ty luôn đảm bảo thu nhập người lao động tăng dần qua các năm mới mức tăng từ 7-8%. Chính sách tiền lương gắn với hiệu quả SXKD, tạo động lực cho người lao động.

- Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực: Tổng công ty đặc biệt chú trọng nâng cao trình độ chuyên môn, tay nghề và phát triển đội ngũ cán bộ quản lý, kỹ sư chất lượng cao.

- Sắp xếp tổ chức và quản trị nhân lực: Tổng công ty đã thực hiện đổi mới mô hình tổ chức, quản trị doanh nghiệp; tái cơ cấu bộ máy theo hướng tinh gọn, hiệu quả. Tăng cường phân cấp quản lý, gắn trách nhiệm cá nhân với kết quả công việc. Đây là yếu tố then chốt giúp nâng cao hiệu suất lao động toàn hệ thống.

- Ứng dụng công nghệ trong quản trị nhân sự: Đẩy mạnh ứng dụng công nghệ trong quản lý và điều hành dự án và số hóa một số hoạt động quản trị với mục tiêu nâng cao năng suất lao động và tăng hiệu quả quản trị và giảm chi phí.

- Xây dựng văn hóa doanh nghiệp và kỷ luật lao động: Tổng công ty đã phát động các phong trào thi đua trong doanh nghiệp như "xanh, sạch, đẹp", "thi thợ giỏi, công nhân giỏi",... giúp tăng cường kỷ luật lao động và an toàn, an ninh doanh nghiệp, góp phần tạo môi trường làm việc ổn định, chuyên nghiệp.

- Kết quả đạt được: Nguồn nhân lực ổn định; thu nhập cải thiện; đội ngũ từng bước được chuyên nghiệp hóa; bộ máy tinh gọn; ứng dụng công nghệ trong quản trị được tăng cường.

Giai đoạn 2021–2025, Tổng công ty đã quản trị nguồn nhân lực hiệu quả, đảm bảo ổn định và phát triển, gắn với hiệu quả sản xuất kinh doanh và từng bước hiện đại hóa quản trị. Đây là nền tảng quan trọng để chuyển sang giai đoạn 2026–2030 với yêu cầu phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao và chuyển đổi số toàn diện.

8. Hạn chế, nguyên nhân và bài học kinh nghiệm

8.1. Hạn chế

- Hoạt động xây lắp chịu áp lực cạnh tranh cao, biên lợi nhuận thấp; chi phí đầu vào biến động trong khi cơ chế đơn giá, định mức chưa kịp thời, ảnh hưởng đến hiệu quả sản xuất kinh doanh.

- Công tác tổ chức thi công tại một số dự án chưa khoa học; việc điều phối nhân lực, vật tư, thiết bị chưa kịp thời, dẫn đến chậm tiến độ, ảnh hưởng đến nghiệm thu, thanh toán và hiệu quả dự án.

- Việc quản lý, sử dụng vật tư còn tồn tại lãng phí, làm giảm hiệu quả kinh tế công trình.

- Chất lượng nhân lực chưa đồng đều; thiếu nhân lực chất lượng cao trong lĩnh vực công nghệ và quản lý dự án lớn; mức độ số hóa quản trị nhân sự còn hạn chế.

- Công tác chuyển đổi số còn chậm; hạ tầng công nghệ chưa đồng bộ; mức độ ứng dụng công nghệ trong quản lý và thi công còn hạn chế.

- Công tác quản lý tài chính, sử dụng vốn tại một số đơn vị chưa hiệu quả; tiến độ thoái vốn, cơ cấu lại chưa đạt yêu cầu.

- Cơ chế phân cấp, phân quyền và hệ thống đánh giá hiệu quả công việc tại một số đơn vị chưa rõ ràng, thiếu gắn kết với kết quả thực hiện.

8.2. Nguyên nhân

a) Nguyên nhân khách quan

- Giá nguyên vật liệu, nhân công, năng lượng biến động mạnh; cơ chế, chính sách, định mức, đơn giá chưa theo kịp thực tiễn.

- Vướng mắc trong công tác giải phóng mặt bằng, thủ tục đầu tư, quy hoạch và giá đất làm chậm tiến độ dự án.

- Tình trạng chậm thanh toán, quyết toán kéo dài ảnh hưởng đến dòng tiền doanh nghiệp.

- Cạnh tranh trong lĩnh vực xây lắp ngày càng gay gắt; điều kiện thời tiết bất lợi ảnh hưởng thi công.

b) Nguyên nhân chủ quan

- Công tác quản trị, điều hành và phối hợp giữa các đơn vị chưa quyết liệt, thiếu đồng bộ.

- Năng lực tổ chức thi công và quản lý dự án tại một số đơn vị còn hạn chế.

- Nguồn nhân lực chưa đáp ứng yêu cầu về công nghệ và quản lý dự án lớn.

- Ứng dụng khoa học công nghệ, chuyển đổi số còn chậm, thiếu lộ trình và nguồn lực đồng bộ.

- Công tác phát triển thị trường, quản lý công nợ và triển khai tái cơ cấu, thoái vốn chưa đạt tiến độ.

8.3. Bài học kinh nghiệm

Từ thực tiễn giai đoạn 2021–2025, có thể rút ra một số bài học kinh nghiệm chủ yếu: phải kiên định cơ cấu lại thực chất, tập trung vào lĩnh vực cốt lõi; phải lấy hiệu quả đầu tư, hiệu quả sử dụng vốn và kiểm soát rủi ro làm trọng tâm; phải đẩy mạnh chuyển đổi số gắn với chuẩn hóa dữ liệu, quy trình và mô hình quản trị; phải phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao và xây dựng cơ chế đánh giá trách nhiệm gắn với kết quả thực hiện.

9. Phân tích SWOT

Điểm mạnh	Điểm yếu
- Là doanh nghiệp nhà nước chủ lực của Hà Nội, có uy tín, thương hiệu lâu năm trong lĩnh vực đầu tư và xây dựng đô thị. - Có kinh nghiệm triển khai nhiều dự án lớn về hạ tầng, khu đô thị, nhà ở trên địa bàn Thủ đô. - Quan hệ tốt với các cơ quan quản lý nhà nước, thuận lợi trong việc tiếp cận thông tin quy hoạch, dự án. - Có đầy đủ các ngành nghề như: đầu tư, xây lắp, tư vấn, vật liệu xây dựng. - Sở hữu quỹ đất, dự án và được sự hỗ trợ của thành phố Hà Nội.	- Công nghệ thi công, thiết bị tại một số đơn vị còn lạc hậu; năng suất lao động chưa cao. - Công tác quản trị doanh nghiệp và phối hợp nội bộ chưa tối ưu; hiệu quả điều hành chưa đồng đều giữa các đơn vị. - Chuyển đổi số, ứng dụng công nghệ (BIM, ERP…) còn chậm, thiếu đồng bộ. - Nguồn nhân lực chất lượng cao còn thiếu; chính sách thu hút và giữ chân nhân lực chưa đủ cạnh tranh. - Khả năng mở rộng thị trường ngoài Hà Nội còn hạn chế; hoạt động đầu tư và sản xuất kinh doanh còn tập trung chủ yếu tại địa bàn thành phố.
Cơ hội	**Thách thức**
- Chủ trương của Đảng, Chính phủ và Thành phố về phát triển kinh tế nhà nước, phát triển Thủ đô, chuyển đổi số và phát triển hạ tầng đô thị tạo không gian phát triển mới cho UDIC. - Nhu cầu đầu tư về hạ tầng đô thị, nhà ở xã hội, chỉnh trang đô thị, công trình công cộng của Hà Nội trong giai đoạn 2026–2030 là rất lớn. - Xu hướng phát triển nhà ở xã hội, cải tạo chỉnh trang đô thị, đầu tư công trình hạ tầng kỹ thuật phù hợp với thế mạnh của Tổng công ty. - Sự phát triển của BIM, AI, dữ liệu số và công nghệ xây dựng mới tạo cơ hội nâng cao năng suất, chất lượng quản trị và năng lực cạnh tranh. - Quá trình cơ cấu lại doanh nghiệp nhà nước và hoàn thiện thể chế quản lý vốn nhà nước tạo điều kiện để đổi mới mô hình quản trị và tổ chức hoạt động hiệu quả hơn.	- Hệ thống pháp lý về đầu tư, đất đai, nhà ở, quy hoạch, xây dựng còn phức tạp; thủ tục triển khai dự án còn kéo dài. - Thị trường bất động sản và xây dựng còn tiềm ẩn biến động, cạnh tranh ngày càng gay gắt. - Áp lực về vốn, lãi suất, dòng tiền và chi phí đầu vào tiếp tục là thách thức lớn. - Yêu cầu ngày càng cao về quản trị minh bạch, hiệu quả, kiểm soát rủi ro và trách nhiệm giải trình đối với doanh nghiệp nhà nước. - Tốc độ phát triển công nghệ nhanh, đòi hỏi Tổng công ty phải đổi mới kịp thời về công nghệ, dữ liệu và nhân lực.

Trên cơ sở phân tích SWOT nêu trên, Tổng công ty xác định cần phát huy điểm mạnh, khắc phục điểm yếu, tận dụng cơ hội và chủ động ứng phó với thách thức thông qua việc xây dựng Chiến lược phát triển giai đoạn 2026–2030 với các mục tiêu và giải pháp cụ thể như sau:

III. MỤC TIÊU GIAI ĐOẠN 2026-2030

1. Quan điểm

UDIC là doanh nghiệp do UBND thành phố Hà Nội nắm giữ 100% vốn điều lệ, hoạt động theo cơ chế thị trường, tự chủ và tự chịu trách nhiệm, có nhiệm vụ bảo toàn, phát triển vốn nhà nước; đồng thời giữ vai trò doanh nghiệp nòng cốt của Thành phố trong đầu tư phát triển hạ tầng đô thị, nhà ở chính sách, nhà ở xã hội, nhà ở cho thuê, chỉnh trang và tái thiết đô thị, thi công các công trình trọng điểm, cấp bách. Việc thực hiện nhiệm vụ chính trị, công ích hoặc nhiệm vụ do Thành phố giao phải được tổ chức trên cơ sở đúng thẩm quyền, công khai, minh bạch, hạch toán đầy đủ chi phí, xác định rõ nguồn vốn và cơ chế thanh toán, bù đắp theo quy định.

Bám sát chủ trương, đường lối của Đảng, chính sách pháp luật của Nhà nước, định hướng phát triển của Thành phố Hà Nội; phát huy vai trò doanh nghiệp nhà nước nòng cốt của Thành phố trong đầu tư phát triển hạ tầng đô thị, nhà ở, chỉnh trang và phát triển đô thị.

Phát triển nhanh đi đôi với phát triển bền vững, hiệu quả; bảo toàn và phát triển vốn nhà nước đầu tư tại doanh nghiệp; nâng cao năng lực cạnh tranh, hiệu quả sản xuất kinh doanh và giá trị doanh nghiệp.

Lấy đầu tư phát triển đô thị, nhà ở, nhà ở xã hội, hạ tầng kỹ thuật đô thị và xây lắp các công trình trọng điểm làm trụ cột phát triển; đồng thời phát huy hiệu quả các lĩnh vực hoạt động có lợi thế của Tổng công ty.

Lấy đổi mới quản trị, chuyển đổi số, khoa học công nghệ và đổi mới sáng tạo làm khâu đột phá để nâng cao năng suất lao động, chất lượng quản trị, hiệu quả đầu tư và năng lực cạnh tranh.

Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao là yếu tố quyết định; xây dựng đội ngũ cán bộ, người lao động có trình độ, trách nhiệm, kỷ cương, chuyên nghiệp, thích ứng nhanh với yêu cầu phát triển mới.

Gắn phát triển doanh nghiệp với phát triển xanh, tiết kiệm tài nguyên, bảo vệ môi trường và thực hiện tốt trách nhiệm xã hội.

2. Tầm nhìn, định hướng

2.1. Tầm nhìn:

Đến năm 2030, xây dựng UDIC trở thành doanh nghiệp nhà nước nòng cốt của Thành phố Hà Nội, có năng lực cạnh tranh cao, giữ vai trò chủ lực trong đầu tư phát triển hạ tầng đô thị, nhà ở, nhà ở xã hội, xây lắp các công trình trọng điểm; quản trị hiện đại, chuyển đổi số mạnh, phát triển xanh và bền vững.

2.2. Định hướng:

a) Về tăng trưởng và hiệu quả

- Duy trì tốc độ tăng trưởng sản lượng, doanh thu bình quân trên 12%/năm.

- Nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, đảm bảo phát triển bền vững và gia tăng giá trị doanh nghiệp.

b) Về lĩnh vực hoạt động

- Tập trung phát triển các lĩnh vực cốt lõi: đầu tư phát triển hạ tầng đô thị và nhà ở xã hội, thi công xây lắp các công trình dân dung, công nghiệp, hạ tầng đô thị, giao thông có quy mô lớn, độ phức tạp cao và kinh doanh bất động sản.

- Từng bước mở rộng thị trường ra các địa phương có tốc độ đô thị hóa cao.

- Đối với lĩnh vực thi công xây lắp: bên cạnh yêu cầu tiếp tục tái cơ cấu, sắp xếp các đơn vị hiện có theo hướng tinh gọn, chuyên nghiệp, hiệu quả, Tổng công ty cần nghiên cứu thành lập mới từ 2–3 đơn vị (xí nghiệp) xây lắp trong giai đoạn 2026–2030 để tăng cường năng lực thi công, tính cơ động và khả năng đáp ứng yêu cầu thực tiễn của thị trường. Đây là yêu cầu cần thiết trong bối cảnh Hà Nội đang đẩy mạnh đầu tư hạ tầng đô thị, hạ tầng xã hội, nhà ở xã hội, chỉnh trang đô thị và các công trình cấp bách, khẩn cấp phục vụ dân sinh. Việc hình thành thêm các đơn vị thi công chuyên sâu sẽ giúp UDIC chủ động nắm bắt cơ hội thị trường, nâng cao năng lực nhận và tổ chức thực hiện đồng thời nhiều công trình lớn, phức tạp; đồng thời tiếp tục khẳng định vai trò, vị thế của UDIC là doanh nghiệp nhà nước chủ lực của Thành phố trong thi công hạ tầng đô thị, công trình an sinh xã hội và các nhiệm vụ xây dựng trọng điểm, cấp bách được Thành phố giao.

c) Về năng lực tài chính

- Nâng cao quy mô vốn và năng lực tài chính; kiểm soát chặt chẽ nợ vay và dòng tiền.

- Tăng cường hiệu quả sử dụng vốn, đảm bảo an toàn tài chính và khả năng huy động nguồn lực cho các dự án lớn.

d) Về khoa học công nghệ và chuyển đổi số

- Đẩy mạnh ứng dụng công nghệ trong quản lý và thi công, trọng tâm là BIM, ERP và dữ liệu số.

- Từng bước xây dựng mô hình doanh nghiệp số, nâng cao năng suất lao động và hiệu quả quản trị.

e) Về quản trị doanh nghiệp

- Đổi mới mô hình quản trị theo hướng hiện đại, minh bạch, tiệm cận các chuẩn mực quốc tế.

- Nâng cao hiệu lực quản lý, tăng cường phân cấp, gắn trách nhiệm với kết quả thực hiện.

f) Về nguồn nhân lực

- Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, đáp ứng yêu cầu triển khai các dự án quy mô lớn, công nghệ cao.

- Đổi mới công tác đào tạo, thu hút và giữ chân nhân tài.

g) Về phát triển bền vững

- Gắn hoạt động đầu tư, xây dựng với bảo vệ môi trường, tiết kiệm năng lượng và phát triển đô thị xanh.

- Nâng cao trách nhiệm xã hội, góp phần phát triển kinh tế - xã hội của Thủ đô.

3. Mục tiêu giai đoạn 2026-2030

3.1. Mục tiêu và định hướng

a) Mục tiêu

Cơ cấu lại toàn diện, nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh, nâng cao năng lực tài chính, năng lực chuẩn bị và triển khai đầu tư; đảm bảo phát triển bền vững và gia tăng giá trị doanh nghiệp. Duy trì tốc độ tăng trưởng doanh thu, lợi nhuận bình quân trên 12%/năm; hoàn thành 100% nghĩa vụ nộp ngân sách nhà nước phát sinh hằng năm. Đến năm 2030, Tổng công ty Đầu tư phát triển hạ tầng đô thị UDIC trở thành doanh nghiệp nhà nước nòng cốt của thành phố Hà Nội, có năng lực cạnh tranh cao, giữ vai trò chủ lực trong đầu tư phát triển hạ tầng đô thị, nhà ở, nhà ở xã hội, xây lắp các công trình trọng điểm; quản trị hiện đại, chuyển đổi số mạnh, phát triển xanh và bền vững.

b) Định hướng phát triển

- Tập trung phát triển các lĩnh vực cốt lõi: đầu tư phát triển hạ tầng đô thị và nhà ở xã hội; thi công xây lắp các công trình dân dụng, công nghiệp, hạ tầng đô thị, giao thông có quy mô lớn, độ phức tạp cao và kinh doanh bất động sản; từng bước mở rộng thị trường ra các địa phương có tốc độ đô thị hóa cao.

- Thực hiện tái cơ cấu thực chất theo định hướng hợp nhất, tinh gọn bộ máy, nâng cao hiệu lực quản trị.

- Tăng cường quy mô vốn, cơ cấu lại tài chính, kiểm soát nợ và dòng tiền; đáp ứng tiêu chí nhà đầu tư chiến lược, đủ năng lực tham gia các dự án trọng điểm quy mô lớn.

- Thực hiện quản trị minh bạch, số hóa, giám sát theo thời gian thực; áp dụng quản trị doanh nghiệp theo thông lệ quốc tế (OECD), tiến tới IFRS.

- Đẩy mạnh chuyển đổi số, khoa học công nghệ và đổi mới sáng tạo; xác định chuyển đổi số là yêu cầu bắt buộc trong quản lý, đầu tư và thi công; ứng dụng mạnh BIM, AI, dữ liệu số trong quản lý dự án và điều hành doanh nghiệp; từng bước hình thành năng lực nghiên cứu, làm chủ công nghệ trong xây dựng và phát triển đô thị.

- Xây dựng đội ngũ quản lý, kỹ sư, chuyên gia đáp ứng yêu cầu dự án lớn, phức tạp; gắn đào tạo với chuyển đổi số, công nghệ và quản trị hiện đại.

- Tích hợp yếu tố môi trường, tiết kiệm năng lượng, giảm phát thải trong đầu tư và thi công; hướng tới mô hình doanh nghiệp phát triển bền vững, phù hợp chiến lược tăng trưởng xanh của quốc gia.

3.2. Mục tiêu cụ thể

a) Mục tiêu về SXKD

Các chỉ tiêu chủ yếu giai đoạn 2026-2030 thực hiện theo nhiệm vụ và chỉ tiêu cơ bản UBND thành phố Hà Nội giao tại Quyết định số 3744/QĐ-UBND ngày 27/7/2026, cụ thể như sau:

TT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	2026	2027	2028	2029	2030
1	**CÔNG TY MẸ**						
a	Sản lượng chủ yếu	Triệu đồng	1.200.000	1.344.000	1.505.280	1.685.914	1.888.223
b	Doanh thu	Triệu đồng	1.625.000	1.820.000	2.038.400	2.283.008	2.556.969
c	Lợi nhuận trước thuế	Triệu đồng	506.334	567.094	635.145	711.363	796.726
d	Tổng vốn đầu tư dự kiến từ Quỹ đầu tư phát triển	Triệu đồng	246.344	275.905	309.014	346.096	387.627

	(chưa gồm lũy kế đến thời điểm 31/12/2025)						
2	**HỢP NHẤT**						
a	Sản lượng chủ yếu	Triệu đồng	1.310.000	1.467.200	1.643.264	1.840.456	2.061.310
b	Doanh thu	Triệu đồng	1.715.000	1.920.800	2.151.296	2.409.452	2.698.586
c	Lợi nhuận trước thuế	Triệu đồng	749.465	839.401	940.129	1.052.944	1.179.297

Các chỉ tiêu trên là chỉ tiêu cơ bản để Tổng công ty xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh, kế hoạch tài chính, kế hoạch đầu tư hằng năm và tổ chức đánh giá kết quả thực hiện Chiến lược.

Đối với lợi nhuận, Chiến lược sử dụng chỉ tiêu lợi nhuận trước thuế theo Quyết định số 3744/QĐ-UBND. Các chỉ tiêu lợi nhuận sau thuế phục vụ quản trị nội bộ, phân phối lợi nhuận và xây dựng nguồn vốn được xác định hằng năm trên cơ sở kết quả thực tế và quy định hiện hành.

- Hoàn thành 100% nghĩa vụ nộp ngân sách nhà nước phát sinh hằng năm; tiếp tục nâng cao thu nhập và đời sống người lao động phù hợp với năng suất, hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Ngoài các chỉ tiêu cơ bản do UBND thành phố Hà Nội giao nêu trên, Tổng công ty xác định các mục tiêu quản trị và mức phấn đấu nội bộ dưới đây để tổ chức thực hiện Chiến lược; các mục tiêu này không thay thế các chỉ tiêu của chủ sở hữu và được rà soát, cụ thể hóa trong kế hoạch hằng năm.

b) Mục tiêu tài chính

- Hệ số nợ/VCSH: kiểm soát $\leq 2,5$ lần

- Tỷ lệ công nợ phải thu/doanh thu: giảm còn $\leq 20–25\%$

- Tỷ lệ công trình chậm thanh toán: giảm $\geq 30\%$ so với giai đoạn trước

- Thoái vốn: hoàn thành 100% kế hoạch

c) Mục tiêu về đầu tư và phát triển

- Phát triển 2–3 dự án trong giai đoạn 2026-2030 với tổng vốn đầu tư khoảng 54.000 tỷ đồng.

d) Mục tiêu về xây lắp – đấu thầu

- Xem xét việc thành lập mới từ 2-3 đơn vị (chi nhánh/xí nghiệp) trong lĩnh vực thi công xây lắp.

- Giá trị trúng thầu: Tăng trưởng $\geq 10–15\%$/năm

- Tỷ lệ trúng thầu: Duy trì ≥ 20–25%

- Tham gia: 3–5 dự án hạ tầng trọng điểm

e) Mục tiêu về phát triển khoa học công nghệ và chuyển đổi số

- Áp dụng mô hình thông tin công trình (BIM):

+ Đối với các dự án do Tổng công ty làm chủ đầu tư: 100% dự án mới có công trình cấp II trở lên được áp dụng BIM ngay từ giai đoạn chuẩn bị dự án; Lựa chọn một số dự án lớn để áp dụng BIM tới giai đoạn quản lý vận hành, làm cơ sở nghiên cứu và từng bước tiếp cận và áp dụng công nghệ Bản sao số (Digital Twin)

+ Đối với các gói thầu do Tổng công ty làm nhà thầu: 100% công trình do tổng công ty tham dự thầu và thi công đều áp dụng BIM để hỗ trợ công tác đấu thầu, lập biện pháp thi công, kiểm soát xung đột thiết kế và khối lượng thi công chính phục vụ thanh quyết toán.

- Áp dụng ERP:

+ Năm 2027: Triển khai toàn Tổng công ty

+ Năm 2030: vận hành đồng bộ 100%

- Số hóa quản trị: 100% quy trình nội bộ được số hóa

f) Nguồn nhân lực

- Thu nhập bình quân: tăng ≥ 8–10%/năm

- Nhân lực chất lượng cao: ≥ 30–40% kỹ sư thành thạo BIM/công nghệ số

- Đào tạo: 100% cán bộ quản lý được đào tạo quản trị hiện đại

- Năng suất lao động: Tăng bình quân trên 12%/năm

g) Quản trị doanh nghiệp

- 100% đơn vị: Áp dụng KPI đánh giá hiệu quả

- 100% dự án: Có hệ thống quản lý tiến độ – chi phí – chất lượng

- Kiểm soát nội bộ: Áp dụng mô hình kiểm toán nội bộ chuẩn

- Áp dụng nguyên tắc quản trị theo chuẩn mực OECD và áp dụng IFRS trước năm 2029.

IV. CÁC NHIỆM VỤ CHỦ YẾU

1. Về đầu tư và phát triển dự án

- Tập trung đẩy nhanh, triển khai đầu tư và hoàn thiện các dự án đã được chấp thuận chủ trương đầu tư đồng thời giao chủ đầu tư như: Dự án Nhà ở xã

hội NO1 Hạ Đình, Dự án Tòa nhà văn phòng UDIC Tower, Dự án Nhà ở cán bộ chiến sỹ Bộ Công an tại ô đất IA.25, Dự án Cụm công nghiệp CN3 Sóc Sơn, Dự án hỗn hợp nhà ở cao tầng thương mại dịch vụ văn phòng và nhà ở thấp tầng kết hợp dịch vụ UDIC Riverside II, Dự án UDIC Phú Quốc Resort.

- Đối với các dự án đã được chấp thuận chủ trương đầu tư hoặc đã xác định giao Tổng công ty làm chủ đầu tư, cần tập trung chỉ đạo tháo gỡ khó khăn, vướng mắc về quy hoạch, đất đai, đầu tư, xây dựng, tài chính; xác định rõ lộ trình, mốc tiến độ, trách nhiệm từng đơn vị, cá nhân trong tổ chức thực hiện.

- Đẩy mạnh tìm kiếm, nghiên cứu đầu tư và hợp tác đầu tư các dự án đầu tư kinh doanh bất động sản, trong đó ưu tiên phát triển các dự án nhà ở xã hội, khu đô thị mới phù hợp với định hướng phát triển của Chính phủ và Thành phố, góp phần thực hiện hiệu quả chính sách an sinh xã hội.

- Chú trọng công tác quản lý sau đầu tư (cấp sổ đỏ, bảo hành, bảo trì căn hộ, dịch vụ quản lý vận hành nhà chung cư, dịch vụ tiện ích ...) tại các dự án nhà ở do Tổng công ty làm chủ đầu tư để tạo niềm tin của khách hàng đối với thương hiệu UDIC.

2. Về xây lắp đấu thầu

Tiếp tục khẳng định xây lắp là một trong những lĩnh vực cốt lõi, tạo việc làm, doanh thu và uy tín thương hiệu của Tổng công ty; đồng thời phải nâng cấp mạnh mẽ năng lực đấu thầu, quản lý thi công, tiến độ, chất lượng, an toàn, chi phí và hiệu quả của hoạt động xây lắp theo hướng hiện đại, chuyên nghiệp.

2.1. Nâng cao năng lực đấu thầu và phát triển nguồn việc

- Chủ động phát triển nguồn việc trong và ngoài Tổng công ty; ưu tiên tham gia các gói thầu, dự án phù hợp thế mạnh, kinh nghiệm và năng lực của UDIC, nhất là các công trình dân dụng quy mô lớn, hạ tầng kỹ thuật đô thị, công trình ngầm, công trình phức hợp, công trình xã hội và các công trình trọng điểm của Thành phố

- Nâng cao năng lực đấu thầu, đảm bảo chủ động nguồn việc ổn định, bền vững cho toàn Tổng công ty.

- Tăng tỷ trọng trúng thầu các dự án quy mô lớn, công trình đặc thù và dự án có nguồn vốn quốc tế.

- Từng bước khẳng định thương hiệu UDIC là nhà thầu xây dựng chủ lực, có năng lực cạnh tranh cao trên thị trường.

2.2. Nâng cao năng lực thi công xây lắp

- Nâng cao năng lực thi công các công trình quy mô lớn, công trình kỹ thuật phức tạp (nhà cao tầng, công trình ngầm, hạ tầng giao thông).

- Từng bước làm chủ công nghệ thi công tiên tiến, đáp ứng yêu cầu các dự án trọng điểm quốc gia.

2.3. Tăng cường quản lý tiến độ, chi phí và chất lượng công trình

- Nâng cao hiệu quả quản trị tiến độ, đảm bảo các công trình hoàn thành đúng và vượt tiến độ.

- Kiểm soát chặt chẽ chi phí sản xuất, nâng cao hiệu quả sử dụng vốn và biên lợi nhuận.

- Đảm bảo chất lượng công trình và an toàn lao động theo tiêu chuẩn trong nước và quốc tế.

2.4. Mở rộng thị trường và đa dạng hóa khách hàng

- Mở rộng thị trường xây lắp ngoài hệ sinh thái nội bộ, giảm phụ thuộc vào các dự án đầu tư công.

- Tăng cường tham gia các dự án hạ tầng trọng điểm quốc gia và các địa bàn có tốc độ phát triển cao.

- Phát triển khách hàng trong khu vực tư nhân và các dự án có vốn ngoài ngân sách.

2.5. Nâng cao năng suất lao động và hiệu quả hoạt động

- Tăng năng suất lao động bình quân trên 12%/năm, gắn với nâng cao thu nhập người lao động.

- Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực, đảm bảo tăng trưởng bền vững.

- Từng bước nâng cao năng lực quản trị, tiệm cận các chuẩn mực tiên tiến.

3. Về cơ cấu lại doanh nghiệp theo Đề án đã được phê duyệt

- Tiếp tục triển khai thực hiện có hiệu quả Đề án cơ cấu lại Tổng công ty đã được cấp có thẩm quyền phê duyệt, bảo đảm thực chất, đồng bộ, có lộ trình và kết quả cụ thể; tập trung vào cơ cấu lại tổ chức bộ máy, cơ cấu lại nguồn vốn, cơ cấu lại danh mục đầu tư, cơ cấu lại tài sản và nâng cao hiệu quả hoạt động của Công ty mẹ và các đơn vị thành viên.

- Rà soát, sắp xếp tổ chức theo hướng tinh gọn, hiệu năng, hiệu lực, hiệu quả; phân định rõ chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm giữa các cấp quản lý; tăng cường phân cấp, phân quyền đi đôi với kiểm tra, giám sát và kiểm soát quyền lực.

- Rà soát, đánh giá toàn diện danh mục đầu tư tài chính, tài sản và các đơn vị thành viên; xây dựng phương án xử lý phù hợp đối với các khoản đầu tư kém hiệu quả, không còn phù hợp chiến lược hoặc cần cơ cấu lại để tập trung nguồn lực vào ngành, lĩnh vực cốt

4. Về phát triển khoa học công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số

Xác định khoa học công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số là một trong những khâu đột phá chiến lược của Tổng công ty trong giai đoạn 2026–2030; là công cụ quan trọng để đổi mới mô hình quản trị, nâng cao năng suất lao động, hiệu quả đầu tư, chất lượng thi công, kiểm soát rủi ro và năng lực cạnh tranh:

4.1. Đẩy mạnh phát triển khoa học công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số

- Đưa khoa học công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số trở thành động lực chủ yếu trong nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh và quản trị doanh nghiệp.

- Bảo đảm các hoạt động nghiên cứu, ứng dụng công nghệ xuất phát từ nhu cầu thực tiễn của các lĩnh vực sản xuất kinh doanh chính.

4.2. Làm chủ công nghệ trong các lĩnh vực cốt lõi

- Tập trung nghiên cứu, tiếp cận, nhận chuyển giao và từng bước làm chủ các công nghệ trong lĩnh vực thi công công trình ngầm, nhiều tầng hầm, và hạ tầng kỹ thuật đô thị.

- Tập trung nghiên cứu, giải mã, tiếp nhận và từng bước làm chủ công nghệ hình ảnh 360 kết hợp AI phục vụ quản lý thi công; tận dụng triệt để AI để hỗ trợ công tác nghiên cứu phát triển, đồng thời nghiên cứu xây dựng hệ thống AI chuyên sâu phục vụ các lĩnh vực chuyên môn của Tổng công ty; nghiên cứu ứng dụng AI xây dựng thư viện mẫu, cơ sở dữ liệu dùng chung phục vụ công tác đấu thầu, lập hồ sơ kỹ thuật và biện pháp thi công.

- Ưu tiên phát triển các công nghệ then chốt, công nghệ lõi và công nghệ chiến lược gắn với định hướng phát triển dài hạn của Tổng công ty.

- Nâng cao năng lực quản lý dự án, quản lý tài sản, quản lý dữ liệu và quản lý toàn vòng đời công trình theo hướng xanh, tiết kiệm năng lượng và bền vững.

4.3. Hiện đại hóa công nghệ và thiết bị thi công

- Nâng cao năng lực thiết bị và dây chuyền công nghệ theo hướng hiện đại, đồng bộ, chuyên sâu, đáp ứng yêu cầu thi công các công trình quy mô lớn, kỹ thuật phức tạp.

- Từng bước tích hợp thiết bị với hệ thống quản trị số, giám sát vận hành và thu thập dữ liệu, hướng tới quản lý thiết bị thông minh, kết nối và tự động hóa. Thí điểm và từng bước áp dụng công nghệ IoT, cảm biến thông minh đối với máy móc, thiết bị thi công để thu thập dữ liệu thời gian thực, phục vụ giám sát vận hành, tối ưu hóa sử dụng thiết bị, định mức tiêu hao nhiên liệu và nâng cao hiệu quả quản lý thi công.

4.4. Phát triển nguồn nhân lực khoa học công nghệ và chuyển đổi số

- Xây dựng đội ngũ cán bộ, kỹ sư, chuyên gia có trình độ chuyên môn cao, kỹ năng số và năng lực quản trị công nghệ. Chú trọng phát triển đội ngũ nòng cốt được đào tạo bài bản, có kỹ năng nghiên cứu phát triển, đủ năng lực nghiên cứu, tiếp nhận, tích hợp và triển khai các công nghệ mới gắn với BIM như AI, GIS, IoT, VR, AR và Digital Twin, phục vụ trực tiếp cho công tác đầu tư, thi công, quản lý dữ liệu, quản lý tài sản và quản lý vận hành công trình.

- Nâng cao năng lực nghiên cứu, tiếp nhận và triển khai công nghệ mới; phát huy vai trò con người là yếu tố quyết định trong quá trình chuyển đổi số.

4.5. Chuẩn hóa quy trình, số hóa dữ liệu và hiện đại hóa quản trị

- Chuẩn hóa và số hóa các quy trình quản lý trọng yếu; xây dựng hệ thống dữ liệu tập trung, đồng bộ.

- Hiện đại hóa công tác quản trị điều hành, nâng cao tính minh bạch, khả năng giám sát, phân tích và hỗ trợ ra quyết định.

- Xây dựng nền tảng dữ liệu số công trình lấy BIM làm hạt nhân; thực hiện lưu trữ tập trung hồ sơ quản lý chất lượng, hồ sơ hoàn công và các dữ liệu kỹ thuật của công trình; đồng thời từng bước tích hợp dữ liệu BIM với hồ sơ số, dữ liệu hiện trường, dữ liệu thiết bị và các công cụ phân tích, trực quan hóa phục vụ quản lý điều hành.

4.6. Bảo đảm an toàn thông tin và an ninh dữ liệu

- Hoàn thiện hệ thống bảo đảm an toàn thông tin, an ninh mạng và an toàn dữ liệu theo quy định của pháp luật.

- Đáp ứng yêu cầu vận hành an toàn, liên tục các hệ thống thông tin trong quá trình chuyển đổi số.

5. Về phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao

5.1. Nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ: Tổng công ty chú trọng đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ kỹ sư, kiến trúc sư, cán bộ kỹ thuật nhằm nâng cao tay nghề và khả năng ứng dụng công nghệ mới trong xây dựng. Việc tổ chức các khóa đào tạo, tập huấn thường xuyên giúp người lao động cập nhật kiến thức và nâng cao năng lực làm việc.

5.2. Phát triển đội ngũ cán bộ quản lý: Đội ngũ quản lý đóng vai trò quan trọng trong việc điều hành và triển khai các dự án. Do đó, Tổng công ty tập trung đào tạo kỹ năng quản lý, lãnh đạo và tư duy chiến lược cho cán bộ, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

5.3. Gắn đào tạo với thực tiễn sản xuất: Tổ chức đào tạo trực tiếp tại công trường, giúp người lao động tích lũy kinh nghiệm thực tế, nâng cao kỹ năng nghề nghiệp và khả năng xử lý tình huống.

5.4. Tiếp cận công nghệ và tiêu chuẩn quốc tế: Trong xu thế hội nhập, tiếp cận và ứng dụng các công nghệ xây dựng tiên tiến, đồng thời học hỏi kinh nghiệm từ các đối tác quốc tế nhằm nâng cao chất lượng công trình và năng lực cạnh tranh.

5.5. Xây dựng chính sách thu hút và giữ chân nhân tài: Xây dựng mức lương và thưởng cạnh tranh, môi trường làm việc chuyên nghiệp và có cơ hội thăng tiến rõ ràng.

5.6. Đổi mới sáng tạo và cải tiến kỹ thuật: Tổng công ty xây dựng cơ chế để cán bộ, nhân viên đề xuất sáng kiến, cải tiến kỹ thuật nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất, giảm chi phí và nâng cao chất lượng công trình.

6. Về quản trị doanh nghiệp

6.1. Hoàn thiện mô hình quản trị doanh nghiệp

- Rà soát, kiện toàn cơ cấu tổ chức của Tổng công ty.

- Phân định rõ chức năng, nhiệm vụ các bộ phận.

- Nâng cao vai trò quản trị của Hội đồng thành viên và Ban điều hành.

6.2. Nâng cao hiệu quả quản trị và điều hành

- Chuẩn hóa quy trình, quy định nội bộ.

- Tăng cường kiểm soát nội bộ.

6.3. Đẩy mạnh chuyển đổi số trong quản trị

- Triển khai hệ thống quản trị doanh nghiệp (ERP, xây dựng nền tảng báo cáo quản trị số)

- Xây dựng hệ thống dữ liệu tập trung.

- Ứng dụng công nghệ trong quản lý dự án, tài chính.

6.4. Nâng cao tính minh bạch và trách nhiệm giải trình

- Công khai, minh bạch thông tin tài chính.

- Thực hiện chế độ báo cáo đầy đủ, kịp thời.

- Tăng cường trách nhiệm của người đứng đầu.

6.5. Tăng cường kiểm tra, giám sát và quản trị rủi ro

- Xây dựng hệ thống kiểm soát nội bộ.

- Áp dụng các công nghệ số trong đánh giá hiệu quả và kiểm soát rủi ro.

- Kiểm toán định kỳ.

6.6. Áp dụng chuẩn quản trị tiên tiến

- Áp dụng mô hình quản trị theo OECD.

- Nâng cao hiệu quả, minh bạch và bền vững.

V. KẾ HOẠCH ĐẦU TƯ

Kế hoạch đầu tư giai đoạn 2026–2030 được xác định trên cơ sở bám sát mục tiêu Chiến lược phát triển của Tổng công ty, phù hợp quy hoạch, kế hoạch phát triển của Thành phố và quy định pháp luật; bảo đảm nguyên tắc lựa chọn dự án có tính khả thi pháp lý, hiệu quả tài chính, khả năng thu xếp nguồn lực, khả năng tạo doanh thu, lợi nhuận, thương hiệu và đóng góp vào sự phát triển của Tổng công ty. Danh mục các dự án đầu tư triển khai giai đoạn 2026-2030:

1. Dự án: Nhà ở xã hội NO1 tại Khu đô thị mới Hạ Đình

1.1. Địa điểm: Ô đất NO1, KĐTM Hạ Đình, Thanh Liệt, Hà Nội.

1.2. Quy mô

- Xây dựng 01 tòa chung cư cao 25 tầng (01 tầng hầm); diện tích đất 9.305 m2. Bao gồm 440 căn hộ: 365 căn nhà ở xã hội và 75 căn thương mại

1.3. Tổng mức đầu tư

- Tổng vốn đầu tư dự kiến: 878 tỷ đồng

1.4. Nguồn vốn

- Vốn góp của nhà đầu tư: 176 tỷ đồng

- Vốn vay từ các tổ chức tín dụng và huy động từ các nguồn hợp pháp khác: 703 tỷ đồng

1.5. Hiệu quả dự kiến

- IRR: 13,36%.

- Thời gian thu hồi vốn: 04 năm.

- Lợi nhuận sau thuế dự kiến: 72 tỷ đồng.

1.6. Tiến độ thực hiện: Hoàn thành Quý IV/2027.

2. Dự án: Tổ hợp công trình hỗn hợp nhà ở cao tầng, thương mại dịch vụ và nhà ở thấp tầng kết hợp dịch vụ - UDIC Riverside 2

2.1. Địa điểm: Ngõ 122 phố Vĩnh Tuy, Vĩnh Hưng, Hà Nội.

2.2. Quy mô:

- Diện tích đất 6.140 m2 gồm 01 khối cao tầng 23 tầng (3 tầng hầm) và khu thấp tầng cao 5 tầng. Trong đó gồm 216 căn hộ chung cư, 10 căn hộ thấp tầng và khu thương mại dịch vụ.

2.3. Tổng mức đầu tư dự kiến: 1.550 tỷ đồng

2.4. Nguồn vốn

- Vốn góp của nhà đầu tư: 310 tỷ đồng

- Vốn vay từ các tổ chức tín dụng và huy động từ các nguồn hợp pháp khác: 1.240 tỷ đồng.

2.5. Hiệu quả dự kiến:

- IRR: 14%.

- Thời gian thu hồi vốn: 05 năm 07 tháng.

- Lợi nhuận sau thuế dự kiến: 470 tỷ đồng.

2.6. Tiến độ thực hiện: Quý IV/2025 - Quý IV/2030.

3. Dự án: Tòa nhà văn phòng UDIC Tower

3.1. Địa điểm: ô đất B2, Khu đô thị mới Yên Hòa.

3.2. Quy mô: Diện tích xây dựng khoảng 5.044 m2. Gồm tòa nhà văn phòng cao 23 tầng + 3 tầng hầm.

3.3. Tổng mức đầu tư dự kiến: 1.050 tỷ đồng

3.4. Nguồn vốn

- Vốn góp của nhà đầu tư: 630 tỷ đồng

- Vốn vay từ các tổ chức tín dụng và huy động từ các nguồn hợp pháp khác: 420 tỷ đồng.

3.5. Tiến độ thực hiện: Quý II/2024 – Quý III/2028.

4. Dự án: Nhà ở cho lực lượng vũ trang Công an nhân dân (NOXH cho cán bộ, chiến sỹ công an)

4.1. Địa điểm: ô đất IA25, Khu đô thị Nam Thăng Long.

4.2. Quy mô: Tổng diện tích ô đất nghiên cứu khoảng 18.143 m2.

- Các tòa chung cư NOLLVT: 27 tầng + 1 tầng hầm;

- Tòa chung cư NOTM: 40 tầng + 2 tầng hầm;

4.3. Tổng mức đầu tư: 3.510 tỷ đồng

4.4. Nguồn vốn

- Vốn góp của nhà đầu tư: 737 tỷ đồng

- Vốn vay từ các tổ chức tín dụng và huy động từ các nguồn hợp pháp khác: 2.773 tỷ đồng

4.5. Hiệu quả dự kiến

- IRR: 13,03%.

- Thời gian thu hồi vốn: 03 năm.

- Lợi nhuận gộp dự kiến: 929 tỷ đồng.

4.6. Tiến độ thực hiện: Quý III/2025 – Quý III/2028.

5. Nhóm dự án khác

5.1. Dự án 1: Khu nhà ở xã hội tại quy mô khoảng 10-15 ha

- Tổng mức đầu tư dự kiến: Khoảng 4.000 tỷ đồng

- Nguồn vốn: Vốn góp của nhà đầu tư khoảng 800 tỷ đồng; Vốn vay từ các tổ chức tín dụng và huy động từ các nguồn hợp pháp khác khoảng 2.200 tỷ đồng

- Tiến độ thực hiện (dự kiến): 2026 – 2030

5.2. Dự án 2: Khu đô thị đa mục tiêu tại thành phố Hà Nội quy mô khoảng 250-300 ha

- Tổng mức đầu tư dự kiến: Khoảng 50.000 tỷ đồng

- Tiến độ thực hiện: 2026 – 2033

- Hình thức đầu tư: Liên danh nhà đầu tư xin đề xuất thực hiện dự án Khu đô thị đa mục tiêu.

- Nguồn vốn: Vốn góp của nhà đầu tư khoảng 7.500 tỷ đồng (trong đó vốn góp của UDIC giai đoạn 2026-2030 khoảng 1.125 tỷ đồng); Vốn vay từ các tổ chức tín dụng và huy động từ các nguồn hợp pháp khác: 42.500 tỷ đồng

5.3. Dự án bổ sung khác (nếu có)

Đối với các dự án đầu tư khác phát sinh trong giai đoạn 2026–2030, sau khi được cấp có thẩm quyền quyết định hoặc chấp thuận, phê duyệt theo quy định của pháp luật, Tổng công ty tổ chức rà soát, đánh giá và thực hiện thủ tục cập nhật, bổ sung vào Chiến lược phát triển Tổng công ty giai đoạn 2026–2030 ban hành kèm theo Nghị quyết này.

Nội dung cập nhật bao gồm tên dự án, mục tiêu đầu tư, địa điểm, quy mô, tổng mức đầu tư, cơ cấu và nguồn vốn, hình thức đầu tư, tiến độ thực hiện, hiệu quả dự kiến, phương án tổ chức thực hiện và các nội dung khác có liên quan. Việc cập nhật, bổ sung phải bảo đảm phù hợp với định hướng phát triển, khả năng cân đối nguồn lực của Tổng công ty, yêu cầu bảo toàn và phát triển vốn nhà nước, hiệu quả đầu tư, các chỉ tiêu chiến lược được chủ sở hữu giao và tuân thủ đầy đủ trình tự, thủ tục, thẩm quyền theo quy định của pháp luật.

Tổng Giám đốc có trách nhiệm chỉ đạo lập phương án cập nhật, bổ sung, báo cáo Hội đồng thành viên xem xét, quyết định hoặc trình cấp có thẩm quyền xem xét, quyết định theo thẩm quyền.

VI. KẾ HOẠCH CƠ CẤU LẠI VỐN

1. Cơ cấu lại vốn chủ sở hữu

Trong giai đoạn 2026-2030, Tổng công ty đề ra mục tiêu tăng trưởng doanh thu, sản lượng từ trên 12% so với năm trước liền kề trên tinh thần phù hợp với mục tiêu tăng trưởng của Thành phố; Chương trình hành động số 09-CTr/TU ngày 17/3/2026 của Thành ủy Hà Nội về việc thực hiện Nghị quyết số 79-NQ/TW ngày 06/01/2026 của Bộ Chính trị về phát triển kinh tế nhà nước. Tổng công ty có các lĩnh vực kinh doanh chính là đầu tư tài chính (góp vốn vào các công ty con, công ty liên doanh, hợp tác BCC…), kinh doanh bất động sản và thi công xây lắp, là những lĩnh vực đòi hỏi nguồn vốn lớn, chủ động để triển khai thực hiện. Đặc biệt đối với lĩnh vực kinh doanh bất động sản, chu kỳ kinh doanh kéo dài nhiều năm càng cần nguồn vốn lớn, ổn định, cần cơ cấu vốn hợp lý giữa vốn chủ sở hữu và vốn vay để tránh áp lực do lãi vay tăng cao nhất là trong giai đoạn tới có nhiều biến động khó lường trong thị trường tài chính.

- Trên cơ sở kế hoạch thực hiện các dự án đầu tư, Tổng công ty xác định nhu cầu cụ thể về vốn trong giai đoạn 2026-2030 như sau:

Đơn vị: Tỷ đồng

Tên dự án đầu tư	Tổng mức đầu tư dự kiến	Tỷ lệ vốn CSH dự kiến	Vốn CSH cần có	Ghi chú
I. Các dự án kinh doanh bất động sản				
Dự án Tổ hợp công trình hỗn hợp nhà ở cao tầng, thương mại dịch vụ và nhà ở thấp tầng kết hợp dịch vụ - UDIC Riverside 2 tại ô đất ngõ 122 Vĩnh Tuy	1.550	20%	310	
Dự án tòa nhà văn phòng UDIC TOWER tại ô đất B2, KĐTM Yên Hoà	1.050	60%	630	
Cộng	**2.600**		**940**	
II. Đầu tư vào công ty con, công ty liên danh, liên kết để thực hiện dự án				
Công ty TNHH Đầu tư Phú Gia Phú Quốc			500	Góp vốn vào công ty con để thực hiện dự án
Công ty Cổ phần Đầu tư Phát triển Hạ tầng Đô thị Vinawaco			110	Góp bổ sung vốn điều lệ để thực hiện dự án
Dự án Nhà ở cho lực lượng vũ trang Công an nhân dân	3.509,7	21%	147,4	Hợp đồng BCC trong đó UDIC chiếm tỷ lệ 20%
Công ty Cổ phần Đầu tư Xây dựng và Bê tông Vĩnh Tuy	5.100		417,6	Góp bổ sung vốn điều lệ để thực hiện dự án
Cộng			**1.175**	
III. Các dự án khác (Nhu cầu vốn đầu tư trong giai đoạn 2026-2030)				
Dự án 1 (Khu nhà ở xã hội)	4.000		800	Chi tiết xem Kế hoạch đầu tư
Dự án 2 (Khu đô thị đa mục tiêu)	50.000		1.125	Chi tiết xem Kế hoạch đầu tư
Tổng cộng (I+II+III)			**4.040**	

Tổng nhu cầu vốn cần thiết trong giai đoạn 2026-2030 là 6.915 tỷ đồng. Để đảm bảo các dự án triển khai có hiệu quả, Tổng công ty xác định chủ động về bố trí nguồn vốn chủ sở hữu từ các nguồn tăng vốn từ quỹ đầu tư phát triển; tiền giữ lại từ nguồn thoái vốn tại các công ty cổ phần; vốn quay vòng từ dự án đã hoàn thành trong giai đoạn 2026-2030.

Năm	Lợi nhuận trước thuế	Trích quỹ Đầu tư phát triển (*)	Lợi nhuận để lại sau phân phối quỹ	Vốn chủ sở hữu thu hồi từ thoái vốn	VCSH thu hồi từ các dự án hoàn thành	Tổng nguồn vốn xin tăng	Ghi chú
Lũy kế đến 31/12/2025		**553,94**				**553,94**	
Giai đoạn 2026-2030	**3.216,672**	**1.564,986**	**1.389,986**			**3.393,032**	
2026	506,334	246,344	211,344	26,28		483,968	
2027	567,094	275,905	240,905	17,16		533,970	
2028	635,145	309,014	274,014			583,028	
2029	711,363	346,096	311,096	15,42	147	819,612	IA25
2030	796,726	387,627	352,627		232,20	972,454	N01, 122 Vĩnh Tuy
Tổng	**3.216,672**	**2.118,926**	**1.389,986**	**58,86**	**379,20**	**3.946,972**	

(*) Việc trích lập Quỹ đầu tư phát triển hằng năm được thực hiện trên cơ sở lợi nhuận sau thuế, nhu cầu sử dụng Quỹ và phương án phân phối lợi nhuận được cấp có thẩm quyền phê duyệt theo quy định hiện hành; chỉ tiêu tại bảng này là chỉ tiêu vốn đầu tư dự kiến từ Quỹ đầu tư phát triển theo Quyết định số 3744/QĐ-UBND.

- Vốn điều lệ của công ty mẹ - Tổng công ty tại thời điểm điều chỉnh Chiến lược 2026-2030:

Theo Quyết định số 2606/QĐ-UBND ngày 21/5/2026, Vốn điều lệ của Công ty Mẹ là 4.949 tỷ đồng. Đến năm 2030 dự kiến tăng lên 6.900 tỷ đồng từ việc ghi nhận vốn góp bằng quyền thuê đất tại dự án khu đô thị Nam Thăng Long, bổ sung bằng quỹ đầu tư phát triển giai đoạn 2025-2030 và quỹ đầu tư phát triển còn lại từ trước năm 2024.

Cụ thể như sau:

Đơn vị: Tỷ đồng

Năm	Vốn điều lệ đã đăng ký đến 25/8/2026	Quỹ đầu tư phát triển chưa ghi tăng VĐL, Lợi nhuận để lại sau phân phối quỹ		Quyền thuê đất tại Nam Thăng Long chưa ghi tăng VĐL		Tổng vốn điều lệ lũy kế
		Đến 31/12/2025	Từ 2026	Đến 31/12/2025	Từ 2026	Số làm tròn
Tại ngày 31/12/2025	**4.949**	**553,94**				**5.503**
2026			457,688			5.960
2027			516,810			6.477
2028			583,028		90,4	7.150
2029			657,192			7.807
2030			740,254			8.548

2. Cơ cấu lại danh mục đầu tư tài chính

Trên cơ sở Đề án cơ cấu lại Tổng công ty giai đoạn đến hết năm 2025 và những năm tiếp theo, Chiến lược phát triển Tổng công ty giai đoạn 2026–2030 và kết quả rà soát, phân loại các khoản vốn đầu tư của Tổng công ty tại doanh nghiệp khác, Tổng công ty tiếp tục thực hiện cơ cấu lại danh mục đầu tư tài chính giai đoạn 2026–2030 theo hướng tập trung vốn vào các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực cốt lõi, có hiệu quả, có vai trò trong chuỗi giá trị và gắn với các dự án, tài sản, quyền và lợi ích của Tổng công ty.

Theo đó, Tổng công ty dự kiến chuyển nhượng toàn bộ vốn tại 10 doanh nghiệp; thực hiện cổ phần hóa Công ty TNHH một thành viên Sản xuất công nghiệp và Xây lắp Hà Nội; tiếp tục thực hiện các hình thức cơ cấu lại khác đối với 04 doanh nghiệp gồm: Công ty Liên doanh xây dựng Hà Nội-Bắc Kinh (vốn điều lệ: 1.000.000 USD; tỷ lệ sở hữu của Tổng công ty: 30%): chấm dứt hoạt động; Công ty cổ phần Đầu tư phát triển đô thị Hà Thành (vốn điều lệ: 1.100 triệu đồng; tỷ lệ sở hữu của Tổng công ty: 8%): chấm dứt hoạt động; Công ty Phát triển Hà Nội-Cali hữu hạn (vốn điều lệ theo hồ sơ lịch sử: 2.501.070 USD; tỷ lệ sở hữu của Tổng công ty: 30%): chấm dứt hoạt động; Công ty cổ phần UDIC Kim Bình (vốn điều lệ: 50.000 triệu đồng; tỷ lệ sở hữu của Tổng công ty: 20%): giải thể hoặc phá sản theo quy định; đồng thời duy trì phần vốn đầu tư tại các doanh nghiệp đáp ứng tiêu chí, định hướng phát triển và yêu cầu quản lý vốn của Tổng công ty.

Chi tiết tại Phụ lục 1: Kế hoạch cơ cấu lại vốn của Tổng công ty đầu tư tại doanh nghiệp khác giai đoạn 2026–2030.

Đối với Công ty TNHH một thành viên Sản xuất công nghiệp và Xây lắp Hà Nội, sau khi hoàn thành chuyển đổi sang mô hình công ty TNHH một thành viên do Tổng công ty sở hữu 100% vốn điều lệ, Tổng công ty tiếp tục thực hiện các công việc chuẩn bị để cổ phần hóa trong giai đoạn 2026–2030, trong đó tập trung xử lý các tồn tại về tài chính, công nợ, thuế, lao động, tài sản, đất đai và pháp lý theo quy định. Dự kiến tỷ lệ nắm giữ của Tổng công ty sau cổ phần hóa tối đa 20% vốn điều lệ.

Sau khi hoàn thành phương án cơ cấu lại, danh mục doanh nghiệp có vốn đầu tư của Tổng công ty được cơ cấu theo hướng tinh gọn, tập trung và nâng cao hiệu quả sử dụng vốn. Tổng công ty tiếp tục duy trì vốn tại các doanh nghiệp có vai trò trong chuỗi giá trị xây dựng, tư vấn, công nghệ, vật liệu xây dựng; các doanh nghiệp dự án, phát triển đô thị và hạ tầng; đồng thời duy trì quyền chi phối tại các doanh nghiệp cần thiết để bảo đảm thực hiện mục tiêu, định hướng phát triển của Tổng công ty.

(Chi tiết tại Phụ lục 2: Danh sách doanh nghiệp có vốn đầu tư của Tổng công ty sau khi thực hiện cơ cấu lại)

VII. GIẢI PHÁP THỰC HIỆN

Nhằm thực hiện hiệu quả các mục tiêu Chiến lược giai đoạn 2025–2030, Tổng công ty tập trung triển khai các nhóm giải pháp trọng tâm sau:

1. Nhóm giải pháp về đầu tư và phát triển dự án

- Lựa chọn dự án trên cơ sở hiệu quả tài chính và phù hợp định hướng Thành phố.

- Tăng cường công tác chuẩn bị đầu tư, kiểm soát tổng mức đầu tư.

- Rút ngắn thời gian thực hiện dự án thông qua ứng dụng công nghệ.

- Tăng cường phối hợp với các sở, ngành để tháo gỡ vướng mắc pháp lý.

2. Nhóm giải pháp nâng cao hiệu quả lĩnh vực xây lắp

Hà Nội đang bước vào giai đoạn phát triển dài hạn theo quy hoạch tầm nhìn 100 năm, với hàng loạt dự án quy mô lớn như: vành đai 4, 5 và các trục hướng tâm; phát triển đô thị vệ tinh (Hòa Lạc, Sóc Sơn, Sơn Tây…); hạ tầng kỹ thuật đồng bộ (giao thông, thoát nước, môi trường); các khu đô thị mới, TOD quy mô lớn… Để không bỏ lỡ cơ hội giữ vai trò chủ lực trong các dự án hạ tầng quy mô 100 năm của Thủ đô, Tổng công ty cần tập trung vào những giải pháp cụ thể như sau:

2.1. Tái cấu trúc theo hướng chuyên môn hóa và tập trung nguồn lực

- Tiếp tục cơ cấu lại 06 xí nghiệp và 01 trung tâm theo hướng tập trung vào những gói thầu vừa và nhỏ hoặc đảm nhiệm thi công các hạng mục thành phần trong các gói tổng thầu quy mô lớn.

- Thành lập mới tối thiểu 02 chi nhánh mới để tổ chức thành lực lượng tinh nhuệ, xây dựng mô hình chi nhánh đủ khả năng đảm nhiệm vai trò Tổng thầu các Gói thầu Xây dựng dân dụng & công nghiệp và Hạ tầng đô thị trọng điểm của Thành phố cũng như các tỉnh thành khác.

2.2. Tập trung thi công các dự án do Tổng công ty làm chủ đầu tư:

- Nghiên cứu, áp dụng triển khai và làm chủ công nghệ thi công hiện đại, để khẳng định vị thế nhà thầu nòng cốt.

- Khai thác sức mạnh chuỗi liên kết nội bộ, ưu tiên sử dụng vật liệu xây dựng và tư vấn thiết kế trong hệ sinh thái UDIC nhằm tối ưu hóa giá thành và chất lượng sản phẩm.

- Tối ưu hóa quản trị chi phí và dòng tiền, thực hiện quyết liệt phương châm "thi công đến đâu, hồ sơ xong đến đó" để đẩy nhanh công tác nghiệm thu và thu hồi vốn.

- Đẩy mạnh ứng dụng BIM và chuyển đổi số toàn diện từ khâu thiết kế đến thi công để kiểm soát xung đột kỹ thuật, bóc tách khối lượng chính xác và tối ưu hóa tiến độ.

- Số hóa quy trình quản lý chất lượng và an toàn theo chuẩn ISO 9001 và ISO 45001 nhằm ngăn ngừa rủi ro lãng phí, đảm bảo tuyệt đối an toàn lao động tại công trường.

2.3. Kiểm soát chặt chi phí, nâng biên lợi nhuận:

- Tối ưu hóa biện pháp kỹ thuật và công nghệ: Áp dụng mô hình EC/EPC kết hợp công nghệ BIM để giảm sai sót thiết kế, rút ngắn tiến độ và tiết giảm tối đa các chi phí gián tiếp phát sinh.

- Kiểm soát chặt chẽ định mức và chi phí đầu vào: Giám sát nghiêm ngặt định mức hao hụt vật tư, ca máy, nhiên liệu; đồng thời tìm kiếm đối tác cung ứng có giá cạnh tranh để giảm giá thành công trình.

- Đẩy nhanh công tác nghiệm thu và thu hồi vốn: Thực hiện quyết liệt phương châm "thi công đến đâu, hồ sơ xong đến đó" để nhanh chóng thanh quyết toán, giảm áp lực chi phí tài chính và nợ đọng.

- Phát huy sức mạnh chuỗi giá trị nội bộ: Ưu tiên sử dụng vật liệu xây dựng và dịch vụ tư vấn trong hệ sinh thái UDIC để kiểm soát chất lượng và ổn định giá thành đầu vào.

- Quản trị tinh gọn và số hóa chi phí: Cơ cấu nhân sự khối xây lắp phù hợp với doanh thu và sản lượng; ứng dụng các nền tảng số để minh bạch hóa mọi khoản chi phí và nâng cao hiệu suất bộ máy

2.4. Ứng dụng BIM và công nghệ quản lý thi công:

Trong giai đoạn 2026 - 2030, UDIC xác định chuyển đổi số và ứng dụng khoa học công nghệ là "động lực then chốt" và "khâu đột phá chiến lược" để nâng cao năng suất lao động và năng lực cạnh tranh trong lĩnh vực xây lắp. Các giải pháp trọng tâm bao gồm:

- Áp dụng bắt buộc và toàn diện mô hình BIM: Thực hiện lộ trình áp dụng BIM bắt buộc từ năm 2025 cho tất cả các giai đoạn từ thiết kế, thi công đến quản lý vận hành. Đặc biệt ưu tiên tích hợp BIM trong các dự án thực hiện theo hình thức Tổng thầu Thiết kế - Thi công (EC/EPC) để khai thác tối đa trí tuệ nhà thầu, rút ngắn tiến độ và nâng cao hiệu quả kinh tế.

- Số hóa và mô phỏng thi công trước khi triển khai thực tế: Sử dụng BIM để kiểm soát xung đột thiết kế, lập bản vẽ shop drawing chính xác và mô phỏng toàn bộ quá trình thi công trên máy tính. Giải pháp này giúp nhận diện rủi ro sớm, tối ưu hóa biện pháp thi công và giảm thiểu sai sót, lãng phí nguồn lực ngoài hiện trường.

- Triển khai hệ thống quản trị dự án tập trung trên nền tảng số: Ứng dụng mạnh mẽ các nền tảng số như Base.vn, iOffice và các phần mềm quản lý dự án chuyên sâu để theo dõi tiến độ, chi phí và nhân sự theo thời gian thực. Hướng tới mô hình làm việc "không giấy tờ", giúp minh bạch hóa thông tin và đẩy nhanh tốc độ ra quyết định của Ban điều hành.

- Xây dựng "Thư viện online" về biện pháp thi công và ATVSLĐ: Số hóa các biện pháp thi công tối ưu, quy trình an toàn vệ sinh lao động và phòng cháy chữa cháy để tạo kho tư liệu chuẩn cho đội ngũ làm thầu và kỹ sư công trường. Việc này giúp chuẩn hóa kỹ thuật thi công trong toàn hệ thống, giảm sai lỗi và đẩy nhanh tốc độ lập hồ sơ dự thầu.

- Số hóa quy trình quản lý chất lượng và an toàn (ISO): Chuyển đổi các quy trình quản lý chất lượng ISO 9001:2015 và an toàn sức khỏe nghề nghiệp ISO 45001:2018 sang định dạng số. Các biểu mẫu hồ sơ, chỉ dẫn an toàn được tra cứu online mọi lúc mọi nơi, giúp lãnh đạo dễ dàng kiểm tra, giám sát từ xa và đảm bảo không xảy ra tai nạn lao động nghiêm trọng.

- Đào tạo nguồn nhân lực kỹ thuật số chuyên sâu: Tập trung bồi dưỡng đội ngũ cán bộ có trình độ cao, thành thạo công nghệ BIM, AI và IoT. Xây dựng đội ngũ quản lý dự án chuyên nghiệp, có khả năng điều hành các công trình

trọng điểm quy mô lớn (nhà cao tầng 80-120 tầng, công trình ngầm sâu) theo thông lệ quốc tế.

- Xây dựng nền tảng dữ liệu dùng chung (CDE): Thiết lập nơi lưu trữ tập trung dữ liệu quản lý toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty. Đảm bảo an toàn, bảo mật thông tin và khả năng liên thông dữ liệu giữa các khối Tư vấn - Xây lắp - Sản xuất để tạo thành chuỗi giá trị khép kín, hiệu quả.

2.5. Nâng cao năng suất lao động:

Tổng công ty UDIC sẽ thực hiện qua các nhóm giải pháp đột phá sau:

(a) Đẩy mạnh chuyển đổi số và ứng dụng công nghệ làm động lực then chốt

Tổng công ty xác định chuyển đổi số không chỉ là giải pháp kỹ thuật mà là yêu cầu chiến lược để nâng cao hiệu lực quản trị và NSLĐ.

- Ứng dụng BIM toàn diện: Đưa mô hình thông tin công trình (BIM) vào tất cả các giai đoạn từ thiết kế, thi công đến quản lý vận hành.

- Tích hợp Trí tuệ nhân tạo (AI): Nghiên cứu đưa AI vào quy trình lập dự toán, quản trị rủi ro nhằm tối ưu hóa hiệu quả công việc của khối văn phòng, các đơn vị thành viên cũng như tại hiện trường thi công.

- Số hóa quản trị: Triển khai toàn diện các nền tảng số như Base.vn, iOffice trong quản lý dự án, tài chính - kế toán và nhân sự nhằm giảm thiểu thủ tục hành chính "giấy tờ", đẩy nhanh tốc độ ra quyết định của ban lãnh đạo.

(b) Đầu tư chiều sâu và hiện đại hóa năng lực thi công

Để bứt phá về năng suất, UDIC sẽ tập trung vào các công nghệ thi công tiên tiến mà Tổng công ty có lợi thế:

- Làm chủ công nghệ cao: Tập trung đầu tư các dây chuyền thiết bị hiện đại để thi công nhà cao tầng, công trình có 5 - 6 tầng hầm sâu và các dự án hạ tầng giao thông quy mô lớn như Đường sắt tốc độ cao, Metro.

- Cải tiến biện pháp thi công: Khuyến khích các đơn vị nghiên cứu lập "Biện pháp thi công tối ưu", sử dụng cốp pha nhôm, thiết bị vận thăng tốc độ cao để rút ngắn tiến độ nhưng vẫn đảm bảo chất lượng, từ đó giảm chi phí gián tiếp trên mỗi đơn vị sản phẩm xây dựng.

(c) Tinh gọn bộ máy và chuẩn hóa nguồn nhân lực

Tăng NSLĐ gắn liền với việc cơ cấu lại tổ chức theo hướng "tinh gọn, hiệu năng, hiệu quả".

- Cơ cấu lại tổ chức: Thực hiện sâu rộng Đề án cơ cấu lại Tổng công ty đã được UBND thành phố Hà Nội phê duyệt. Sắp xếp lại đội ngũ lao động theo hướng tinh gọn, tập trung vào các ngành nghề kinh doanh chính là đầu tư và xây lắp.

- Chuẩn hóa và đào tạo: Xây dựng lộ trình chuẩn hóa các chức danh quản lý và chuyên môn gắn với tiêu chuẩn năng lực và đạo đức nghề nghiệp. Đào tạo chuyên sâu cho đội ngũ kỹ sư và công nhân về kỹ thuật đặc thù như thi công cầu cạn, nhà ga và công trình ngầm để sẵn sàng cho các dự án trọng điểm quốc gia.

- Cơ chế đãi ngộ đột phá: Xây dựng chính sách tiền lương và thưởng gắn liền với hiệu quả công việc và năng suất thực tế, tạo động lực để người lao động tự học tập, đổi mới sáng tạo và gắn bó lâu dài.

(d) Khơi thông nguồn lực thông qua quản trị hiện đại

Ứng dụng các nguyên tắc quản trị hiện đại của OECD và mô hình quản trị doanh nghiệp nhà nước tiên phong để tối ưu hóa việc sử dụng vốn và tài sản. Tăng cường công tác kiểm tra, giám sát nội bộ để kịp thời phát hiện và xử lý các điểm nghẽn gây lãng phí nguồn lực, đảm bảo mọi khâu trong chuỗi giá trị từ Đầu tư - Xây lắp - Sản xuất VLXD - Tư vấn đầu tư XD đều vận hành đồng bộ và có NSLĐ cao nhất.

2.6. Mở rộng thị trường xây lắp:

- Đột phá vào hạ tầng giao thông trọng điểm quốc gia: Chủ động chuẩn bị năng lực để tham gia các dự án lớn như Đường sắt tốc độ cao Bắc - Nam, hệ thống Metro Thủ đô và các tuyến đường sắt liên vùng. Tập trung làm chủ công nghệ thi công cầu cạn, nhà ga và công trình ngầm theo tiêu chuẩn quốc tế thông qua hợp tác với các đối tác hàng đầu thế giới.

- Đa dạng hóa địa bàn và phân khúc khách hàng: Mở rộng phạm vi hoạt động ra ngoài Hà Nội, tập trung vào các tỉnh có tốc độ đô thị hóa cao như Ninh Bình, Hải Phòng, Quảng Ninh, Phú Thọ,... đồng thời, đẩy mạnh tiếp cận phân khúc vốn ngoài ngân sách và hợp tác với các tập đoàn kinh tế tư nhân lớn để giảm sự phụ thuộc vào đầu tư công.

- Chuyên nghiệp hóa công tác đấu thầu: Sử dụng thành thạo hệ thống đấu thầu qua mạng (e-GP) và các phần mềm hỗ trợ để lập hồ sơ thầu chuyên nghiệp, tối ưu hóa giá thầu. Thực hiện chọn lọc gói thầu: chỉ ưu tiên các dự án có nguồn vốn tốt và mặt bằng sẵn sàng để đảm bảo hiệu quả dòng tiền, tránh nợ đọng.

- Nâng tầm vị thế qua mô hình EC/EPC và BIM: Chuyển dịch mạnh mẽ sang vai trò Tổng thầu Thiết kế và Thi công (EC/EPC), ứng dụng BIM xuyên suốt để tối ưu hóa biện pháp thi công ngay từ khâu thiết kế. Đây là lợi thế cạnh

tranh cốt lõi để UDIC trúng thầu các công trình đòi hỏi kỹ thuật cao như nhà siêu cao tầng (trên 50 tầng) hoặc công trình ngầm có độ sâu lớn.

- Phát huy sức mạnh chuỗi giá trị nội bộ: Tận dụng tối đa sự liên kết giữa khối Xây lắp với khối Tư vấn thiết kế và Sản xuất vật liệu xây dựng trong hệ sinh thái UDIC. Sự phối hợp này giúp cung cấp giải pháp trọn gói với giá thành cạnh tranh, khẳng định thương hiệu nhà thầu nòng cốt của Thủ đô tại các dự án hạ tầng đô thị lớn.

Việc thực hiện quyết liệt các giải pháp trên về lĩnh vực Xây lắp sẽ từng bước để UDIC hiện thực hóa mục tiêu trở thành doanh nghiệp Xây dựng hàng đầu, giữ vai trò chủ lực trong kỷ nguyên phát triển mới của Thủ đô và đất nước.

3. Nhóm giải pháp về cơ cấu lại vốn

- Rà soát, sắp xếp lại các đơn vị thành viên theo hướng tinh gọn, hiệu quả: Thường xuyên rà soát đánh giá tình hình tài chính, tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh, tình hình quản trị tại các công ty thành viên làm cơ sở điều chỉnh danh mục đầu tư vốn của Tổng công ty.

- Kiên quyết thoái vốn tại những lĩnh vực không thuộc ngành nghề chính của Tổng công ty.

- Kiên quyết thoái vốn tại các công ty hoạt động sản xuất kinh doanh không hiệu quả, tình hình tài chính không lành mạnh, quản trị doanh nghiệp thiếu minh bạch, khó kiểm soát.

- Tập trung vốn đầu tư vào lĩnh vực thuộc ngành nghề cốt lõi, ngành nghề kinh doanh chính của Tổng công ty, những đơn vị sản xuất kinh doanh có hiệu quả, tình hình tài chính lành mạnh.

- Thực hoạt động đầu tư, chuyển nhượng vốn đầu tư của doanh nghiệp, chuyển nhượng dự án đầu tư, thuê mua, mua, bán tài sản cố định của doanh nghiệp theo thẩm quyền bảo đảm công khai, minh bạch, tiết kiệm, hiệu quả, không tạo lợi ích nhóm…"

- Xây dựng kế hoạch, lộ trình triển khai thực hiện chuyển nhượng vốn bám sát với tình hình và hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

- Tăng cường vai trò giám sát của Hội đồng thành viên.

- Nâng cao hiệu quả hoạt động kiểm tra giám sát tài chính, đánh giá hiệu quả quản lý, sử dụng vốn, tài sản, tình hình tài chính tại các công ty thành viên; hoạt động của người đại diện vốn, kịp thời có biện pháp ngăn chăn, xử lý kỷ luật đối với trường hợp lợi dụng, lạm dụng quyền hạn gây thiệt hại, làm ảnh hưởng đến lợi ích của cổ đông nhà nước.

- Tạo điều kiện thuận lợi và hỗ trợ Người đại diện phần vốn thực hiện quyền, nghĩa vụ đại diện quản lý vốn trong quản lý điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh tại các công ty thành viên.

- Phát huy tính chủ động, nâng cao vai trò, trách nhiệm của Người đại diện phần vốn trong thực hiện có hiệu quả nhiệm vụ được giao, đảm bảo tối đa lợi ích của cổ đông nhà nước nhưng không gây phiền nhiễu, cản trở hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị.

- Xây dựng, ban hành quy chế hoạt động giám sát tài chính, hoạt động của Người đại diện vốn, trong đó cần quy định cụ thể các nội dung như: chức năng, nhiệm vụ của người đại diện vốn; quy định về báo cáo (bao gồm trực tiếp, bằng văn bản); xây dựng tiêu chí đánh giá hiệu quả hoạt động của người đại diện vốn đảm bảo công bằng, khách quan...

4. Nhóm giải pháp về tài chính

- Xây dựng kế hoạch tài chính trung hạn 5 năm gắn với từng dự án đầu tư và sản phẩm của dự án đầu tư, chủ động về vốn tự có để tránh rủi ro khi lãi suất ngân hàng tăng cao. Sử dụng linh hoạt vốn vay và vốn tự, tối ưu chi phí tài chính tại từng thời điểm để có hiệu quả tài chính tốt nhất.

- Kiểm soát chặt chẽ dòng tiền và cơ cấu nguồn vốn, đặc biệt là đẩy mạnh các biện pháp thu hồi công nợ nhanh.

- Đa dạng hóa nguồn vốn huy động phù hợp quy định pháp luật để có mức lãi vay tối ưu nhất.

- Nâng cao hiệu quả sử dụng vốn thông qua phân tích và đánh giá dự án trước khi đầu tư, đảm bảo an toàn vốn là yếu tố hàng đầu.

5. Nhóm giải pháp về phát triển khoa học công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số

5.1. Hoàn thiện thể chế nội bộ, cơ chế quản lý và cơ chế khuyến khích để thúc đẩy nghiên cứu phát triển, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số.

Rà soát, sửa đổi, bổ sung và hoàn thiện các quy chế, quy trình liên quan đến hoạt động khoa học công nghệ, sử dụng Quỹ phát triển khoa học và công nghệ, chuyển đổi số, quản trị dữ liệu và an toàn thông tin; xây dựng cơ chế đồng bộ từ khâu đề xuất nhiệm vụ, lựa chọn, đặt hàng nghiên cứu, hợp tác nghiên cứu, tiếp nhận chuyển giao, giải mã công nghệ, thí điểm, nghiệm thu, đánh giá hiệu quả và nhân rộng kết quả ứng dụng; đồng thời ban hành cơ chế khuyến khích, động viên, khen thưởng đối với tập thể, cá nhân có sáng kiến, đề tài, giải pháp công nghệ mang lại hiệu quả thiết thực cho sản xuất kinh doanh.

5.2. Tổ chức phát triển nguồn nhân lực theo hướng tuyển đúng, đào tạo đúng, dùng đúng và đãi ngộ phù hợp.

Xây dựng kế hoạch tuyển dụng, đào tạo, tái đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ cán bộ, kỹ sư, chuyên gia trong các lĩnh vực công nghệ thi công, quản trị công nghệ, dữ liệu, BIM, Digital Twin, AI, ERP, an toàn thông tin và các công nghệ số liên quan; hình thành lực lượng nòng cốt tại các phòng, ban và các đơn vị thành viên; gắn đào tạo với nhu cầu thực tiễn, đánh giá năng lực, bố trí sử dụng nhân sự và cơ chế đãi ngộ phù hợp; phát động phong trào thi đua nghiên cứu, cải tiến kỹ thuật, hợp lý hóa sản xuất và ứng dụng công nghệ mới trong toàn Tổng công ty.

5.3. Triển khai chuyển đổi số theo lộ trình, lấy chuẩn hóa quy trình và dữ liệu làm nền tảng.

Tập trung rà soát, chuẩn hóa các quy trình quản lý hiện hành; lựa chọn các quy trình trọng yếu để thí điểm số hóa, đánh giá hiệu quả, hoàn thiện và mở rộng; đồng bộ hệ thống quản lý văn bản, quản lý công việc, lưu trữ hồ sơ số và các nền tảng quản trị khác; từng bước triển khai ERP, xây dựng cơ sở dữ liệu tập trung, thư viện hồ sơ tiêu chuẩn hóa và hệ thống báo cáo, phân tích trực quan phục vụ điều hành, giám sát và hỗ trợ ra quyết định.

5.4. Tổ chức nghiên cứu, thí điểm, tổng kết và nhân rộng công nghệ trên cơ sở lựa chọn đúng bài toán thực tiễn của sản xuất kinh doanh.

Lựa chọn một số bài toán trọng tâm để nghiên cứu, thí điểm và đánh giá hiệu quả như công nghệ thi công công trình ngầm và nhà cao tầng, số hóa hồ sơ quản lý chất lượng, công nghệ quản lý thi công, công nghệ hỗ trợ điều hành, ứng dụng BIM trong quản lý dự án và các giải pháp phục vụ đầu tư, đấu thầu, thi công, quản trị; sau giai đoạn thí điểm, tổ chức tổng kết, chuẩn hóa quy trình và nhân rộng đối với các giải pháp chứng minh được hiệu quả thực tế.

5.5. Thực hiện đầu tư công nghệ và thiết bị thi công theo hướng tập trung, đồng bộ với chiến lược thị trường và năng lực cốt lõi.

Rà soát, đánh giá hiện trạng thiết bị, thanh lý các thiết bị lạc hậu, hiệu quả thấp; xây dựng kế hoạch đầu tư công nghệ, thiết bị và dây chuyền thi công theo hướng tập trung, ưu tiên các lĩnh vực Tổng công ty có nhu cầu thị trường, có lợi thế cạnh tranh và có khả năng khai thác hiệu quả lâu dài; bảo đảm đồng bộ giữa đầu tư thiết bị, đào tạo nhân lực, biện pháp thi công, quy trình vận hành, đồng thời từng bước tích hợp thiết bị với hệ thống giám sát vận hành, thu thập dữ liệu và điều hành tập trung của Tổng công ty.

5.6. Ban hành tiêu chuẩn, quy định và lộ trình triển khai BIM, từng bước tích hợp các công nghệ số liên quan để tạo nền tảng cho Digital Twin.

Xây dựng và ban hành quy định, tiêu chuẩn, yêu cầu dữ liệu, quy trình phối hợp và cơ chế quản lý BIM thống nhất trong toàn Tổng công ty; áp dụng trước đối với các dự án mới phù hợp, ưu tiên các nội dung có hiệu quả trực tiếp như phối hợp bộ môn, phát hiện xung đột, bóc tách khối lượng, quản lý tiến độ, chi phí, chất lượng. Trên cơ sở dữ liệu BIM được chuẩn hóa, từng bước tích hợp với AI, GIS, IoT, AR/VR và các công nghệ số phù hợp để phục vụ phân tích dữ liệu quản trị, giám sát hiện trường, trực quan hóa dữ liệu công trình, mô phỏng phương án tổ chức thi công, đào tạo, quản lý tài sản và hỗ trợ ra quyết định; đồng thời nghiên cứu, thí điểm mô hình Digital Twin phù hợp với điều kiện thực tiễn và nhu cầu phát triển của Tổng công ty.

5.7. Triển khai đồng bộ các giải pháp bảo đảm an ninh, an toàn thông tin và an toàn dữ liệu.

Nâng cấp hạ tầng mạng; phân loại dữ liệu, phân quyền truy cập, sao lưu, dự phòng, giám sát và kiểm tra an toàn thông tin; ban hành quy định nội bộ về an ninh, an toàn thông tin và tổ chức đào tạo định kỳ cho cán bộ, người lao động; từng bước hoàn thiện hệ thống bảo đảm an toàn thông tin của Tổng công ty theo cấp độ quy định của pháp luật.

6. Nhóm giải pháp về phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao

6.1. Hoàn thiện Chiến lược và quy hoạch nhân lực

- Xây dựng bản đồ năng lực cho toàn Tổng công ty, trong đó tập trung nhân lực cho 03 khối: Khối kỹ thuật (thi công, thiết kế); khối quản lý dự án và khối tài chính – đầu tư.

- Thực hiện rà soát, bổ sung, xây dựng quy hoạch cán bộ

6.2. Đổi mới công tác tuyển dụng (thu hút nhân tài)

- Mở rộng tiêu chuẩn tuyển dụng, nghiên cứu tuyển dụng theo đầu ra năng lực thay vì bằng cấp;

- Bên cạnh nguồn nhân lực truyền thống từ như xây dựng, kiến trúc, giao thông vận tải, tài chính, kinh tế quốc dân thì mở rộng nguồn nhân lực như các chuyên gia nước ngoài, du học sinh.

6.3. Nâng cao chất lượng đào tạo & phát triển

- Đào tạo nội bộ chuyên sâu kết hợp liên kết đào tạo

- Tăng cường công tác đào tạo lãnh đạo kế cận thông qua các chương trình như: Mini MBA ngành xây dựng; CEO dự án.

6.4. Đẩy mạnh chuyển đổi số nhân lực

- Từng bước áp dụng quản trị nhân sự số; thiết lập mô hình họp tập trực tuyến.

- Xây dựng hồ sơ năng lực số;

- Triển khai BIM bắt buộc trong thiết kế, thi công

6.5. Cơ chế đãi ngộ và giữ chân nhân tài

- Tiếp tục hoàn chỉnh chính sách tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi

- Nghiên cứu thành lập Quỹ phát triển nhân tài UDIC

6.6. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp hiện đại

- Xây dựng văn hóa UDIC

- Khuyến khích đổi mới sáng tạo, cải tiến liên tục

- Phát động các phong trào thi đua gắn với sáng kiến sáng tạo, nâng cao năng suất lao động.

6.7. Thu hút và phát triển chuyên gia đầu ngành

- Nghiên cứu thành lập Hội đồng chuyên gia UDIC hướng tới mời các chuyên gia quốc tế về UDIC tham gia thực hiện các dự án lớn.

- Xây dựng đội ngũ chuyên gia kỹ thuật cao cấp.

VIII. TỔ CHỨC THỰC HIỆN

1. Trách nhiệm của Hội đồng thành viên

- Phê duyệt, điều chỉnh Chiến lược phát triển Tổng công ty.

- Quyết định các chương trình, đề án cụ thể để thực hiện các mục tiêu chiến lược.

- Giám sát việc thực hiện chiến lược của Ban Tổng giám đốc và các đơn vị thành viên.

- Định kỳ và đột xuất báo cáo kết quả thực hiện Chiến lược theo yêu cầu của UBND Thành phố hoặc cơ quan có thẩm quyền; kịp thời báo cáo khó khăn, vướng mắc và đề xuất giải pháp xử lý, tháo gỡ.

- Định kỳ hằng năm tổ chức đánh giá kết quả triển khai thực hiện; thực hiện sơ kết giữa kỳ và tổng kết cuối kỳ theo yêu cầu quản lý.

2. Kiểm soát viên

- Giám sát việc tổ chức thực hiện Chiến lược phát triển 05 năm 2026-2030 của Tổng công ty.

- Định kỳ và đột xuất lập, gửi báo cáo đánh giá, kiến nghị về việc tổ chức thực hiện Chiến lược theo yêu cầu của UBND Thành phố hoặc cơ quan có thẩm quyền.

3. Trách nhiệm của Ban Tổng giám đốc

- Xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh và kế hoạch tài chính hằng năm phù hợp với chiến lược 5 năm.

- Tổ chức triển khai các dự án đầu tư, thi công các công trình và các nhiệm vụ theo chiến lược được ban hành.

- Chủ động đề xuất điều chỉnh chiến lược khi có biến động lớn về thị trường hoặc chính sách.

- Thực hiện chế độ báo cáo định kỳ và đột xuất theo quy định.

4. Trách nhiệm của các phòng, ban chuyên môn

4.1. Phòng Tài chính Kế toán:

- Chủ trì xây dựng kế hoạch SXKD hằng năm, kế hoạch tài chính trên cơ sở chiến lược phát triển đã được phê duyệt.

- Bảo đảm nguồn vốn cho quá trình sản xuất kinh doanh.

- Quản lý tài chính, dòng tiền, công nợ, chi phí.

- Tham mưu phương án huy động và sử dụng vốn hiệu quả. Chủ trì xây dựng phương án tăng vốn điều lệ đảm bảo thực hiện mục tiêu đề ra.

4.2. Phòng Đầu tư phát triển:

- Tham gia xây dựng kế hoạch SXKD hằng năm đối với lĩnh vực đầu tư, kinh doanh bất động sản trên cơ sở chiến lược đã được phê duyệt.

- Nghiên cứu thị trường, đề xuất phát triển các dự án đầu tư mới.

- Theo dõi, đánh giá hiệu quả các dự án đầu tư.

4.3. Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng:

- Tổ chức triển khai các dự án: chuẩn bị đầu tư, thi công, nghiệm thu.

- Quản lý tiến độ, chất lượng, chi phí các dự án do Tổng công ty làm chủ đầu tư.

4.4. Phòng Kế hoạch Đấu thầu:

- Tham gia xây dựng kế hoạch SXKD hằng năm đối với lĩnh vực thi công, xây lắp.

- Triển khai công tác đấu thầu, tìm kiếm nguồn việc, mở rộng thị trường.

- Theo dõi, tổng hợp tiến độ thực hiện chiến lược.

4.5. Phòng Kiểm toán nội bộ:

- Tham gia xây dựng kế hoạch SXKD hằng năm đối với các khoản đầu tư vốn ra ngoài doanh nghiệp.

- Kiểm tra, giám sát việc thực hiện chiến lược.

- Đánh giá hiệu quả, phát hiện rủi ro, sai sót.

- Đề xuất biện pháp nâng cao hiệu quả đầu tư vốn.

4.6. Phòng Kỹ thuật công nghệ:

- Quản lý chất lượng kỹ thuật, tiêu chuẩn thi công đối với các công trình thi công xây dựng.

- Đẩy mạnh áp dụng khoa học công nghệ, đổi mới sáng tạo trong lĩnh vực thi công xây lắp. Từng bước hợp tác và chuyển giao công nghệ mới đối với lĩnh vực thi công công nghệ cao như đường sắt đô thị, các tòa cao trên 50 tầng có 5-6 tầng hầm.

- Nâng cao năng suất và chất lượng công trình.

4.7. Phòng Tổ chức hành chính:

- Xây dựng cơ cấu tổ chức, nhân sự phù hợp chiến lược.

- Tuyển dụng, đào tạo, phát triển nguồn nhân lực.

- Xây dựng cơ chế đánh giá, đãi ngộ gắn với hiệu quả công việc.

4.8. Phòng Tổng hợp chuyển đổi số:

- Tổng hợp, theo dõi, báo cáo tiến độ thực hiện chiến lược.

- Hỗ trợ triển khai hệ thống KPI, chuyển đổi số quản trị.

4.9. Phòng Pháp chế Truyền thông

- Thực hiện công bố thông tin theo quy định

- Phối hợp rà soát hợp đồng, hồ sơ pháp lý dự án.

- Tổ chức truyền thông, xây dựng, giữ gìn thương hiệu UDIC.

4.10. Văn phòng Đảng uỷ:

- Tham mưu BCH Đảng ủy ban hành và tổ chức thực hiện nghị quyết, chương trình hành động triển khai chiến lược.

- Tổ chức công tác tuyên truyền, chính trị tư tưởng, tạo sự thống nhất trong toàn Tổng công ty trong các hội nghị tổng kết công tác Đảng.

5. Cơ chế giám sát và đánh giá

- Thiết lập hệ thống chỉ tiêu theo dõi (KPIs) cho từng mục tiêu chiến lược.

- Thực hiện báo cáo năm về tình hình thực hiện chiến lược.

- Tổ chức kiểm tra, đánh giá nội bộ định kỳ.

- Việc thực hiện chiến lược phải được theo dõi, giám sát và đánh giá thường xuyên thông qua hệ thống chỉ tiêu, chỉ số đánh giá chủ yếu; thực hiện chế độ báo cáo định kỳ năm; tổ chức sơ kết giữa kỳ vào năm 2028 và tổng kết vào năm 2030 để kịp thời điều chỉnh, bổ sung cho phù hợp với tình hình thực tiễn.

6. Điều chỉnh chiến lược

Trường hợp phát sinh yêu cầu mới của chủ sở hữu, cơ quan chức năng hoặc có biến động lớn về cơ chế, chính sách, thị trường, môi trường đầu tư kinh doanh, Tổng Giám đốc kịp thời tham mưu Hội đồng thành viên xem xét, quyết định hoặc báo cáo cấp có thẩm quyền điều chỉnh, bổ sung Chiến lược. Chiến lược điều chỉnh này là căn cứ để xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh, kế hoạch tài chính, kế hoạch đầu tư và các chương trình, đề án hằng năm của Tổng công ty trong giai đoạn 2026-2030./.

TM. HỘI ĐỒNG THÀNH VIÊN
CHỦ TỊCH

M.S.D.N: 0100106232 - C.T.T.N.H.H. TỔNG CÔNG TY ĐẦU TƯ PHÁT TRIỂN HẠ TẦNG ĐÔ THỊ UDIC - CÔNG TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN - P. LÁNG - TP. HÀ NỘI

Giang Quốc Trung

PHỤ LỤC 01: PHƯƠNG ÁN CƠ CẤU LẠI VỐN ĐẦU TƯ CỦA TỔNG CÔNG TY TẠI CÁC CÔNG TY THÀNH VIÊN GIAI ĐOẠN 2026-2030

Kèm theo Nghị quyết số 12/NQ-HĐTV ngày 28 tháng 8 năm 2026 của HĐTV Tổng công ty Đầu tư phát triển hạ tầng đô thị UDIC)

TT	Tên doanh nghiệp	Vốn điều lệ (tỷ đồng)	Vốn Nhà nước		Kế hoạch chuyển nhượng vốn vốn		Dự kiến vốn nhà nước sau khi thoái		Dự kiến năm hoàn thành
			Giá trị (tỷ đồng)	Tỷ lệ % so với VĐL	Giá trị (tỷ đồng)	Tỷ lệ % so với VĐL	Giá trị (tỷ đồng)	Tỷ lệ % so với VĐL	
I	**Cổ phần hoá**								
1	Công ty TNHH Sản xuất công nghiệp và xây lắp Hà Nội								2029
II	**Chuyển nhượng toàn bộ vốn**								
1	Công ty cổ phần Xây dựng UDIC	3,75	3,75	99,95%	3,75	99,95%	0,00	0%	2027
2	Công ty cổ phần Vật liệu xây dựng và xuất nhập khẩu Hồng Hà	22,20	7,10	32,00%	7,10	32,00%	0,00	0%	2027
3	Công ty cổ phần Đầu tư và Xây dựng Hà Thành UDIC	23,52	2,06	8,77%	2,06	8,77%	0,00	0%	2027
4	Công ty cổ phần Đầu tư Louis Group	20,00	0,20	1,00%	0,20	1,00%	0,00	0%	2027
5	Công ty cổ phần Đầu tư xây lắp và kinh doanh thiết bị Hà Nội	6,22	2,80	45,00%	2,80	45,00%	0,00	0%	2027
6	Công ty cổ phần Đầu tư và Bê tông Thịnh Liệt	120,00	16,50	13,75%	16,50	13,75%	0,00	0%	2028
7	Công ty cổ phần Xây dựng và Thương mại Ngọc Minh - UDIC	20,00	2,00	10,00%	2,00	10,00%	0,00	0%	2028
8	Công ty cổ phần Xây lắp Giao thông Công chính	9,90	3,07	30,97%	3,07	30,97%	0,00	0%	2029
9	Công ty cổ phần Đầu tư và xây dựng số 1 Hà Nội	35,00	12,35	35,29%	12,35	35,29%	0,00	0%	2029
10	Công ty cổ phần Xi măng Kiện Khê	22,00	8,00	36,36%	8,00	36,36%	0,00	0%	2030

TT	Tên doanh nghiệp	Vốn điều lệ (tỷ đồng)	Vốn Nhà nước		Kế hoạch chuyển nhượng vốn vốn		Dự kiến vốn nhà nước sau khi thoái		Dự kiến năm hoàn thành
			Giá trị (tỷ đồng)	Tỷ lệ % so với VĐL	Giá trị (tỷ đồng)	Tỷ lệ % so với VĐL	Giá trị (tỷ đồng)	Tỷ lệ % so với VĐL	
III	**Phương án xử lý khác (Ngoài cổ phần hóa, thoái vốn)**								
1	Công ty Liên doanh xây dựng Hà Nội - Bắc Kinh								2028
2	Công ty cổ phần Đầu tư phát triển đô thị Hà Thành								2028
3	Công ty Phát triển Hà Nội - Cali hữu hạn								2028
4	Công ty cổ phần UDIC Kim Bình								2028

PHỤ LỤC 02: DANH SÁCH CÔNG TY THÀNH VIÊN CỦA TỔNG CÔNG TY SAU CƠ CẤU LẠI

Kèm theo Nghị quyết số 12/NQ-HĐTV ngày 28 tháng 8 năm 2026 của HĐTV Tổng công ty Đầu tư phát triển hạ tầng đô thị UDIC)

TT	Danh mục đầu tư (Tên công ty góp vốn)	Lĩnh vực kinh doanh	Vốn tại thời điểm 28/8/2025				Ghi chú
			Vốn điều lệ (Triệu đồng)	Giá trị vốn góp UDIC (Triệu đồng)	Số cổ phần	Tỷ lệ	
1	Công ty cổ phần Xây dựng Công Nghiệp	XD và ĐT, KDBĐS	38.000	30.068	3.006.800	79,13%	Giữ nguyên tỷ lệ
2	Công ty TNHH Đầu tư Phú Gia Phú Quốc	ĐT, KDBĐS	180.000	108.000		60,00%	Giữ nguyên tỷ lệ
3	Công ty cổ phần Tư vấn kiến trúc đô thị Hà Nội - UAC	TV	9.702	4.742	474.202	48,88%	Giữ nguyên tỷ lệ
4	Công ty cổ phần Đầu tư xây dựng dân dụng Hà Nội	XD và ĐT, KDBĐS	245.700	105.905	10.590.489	43,10%	Giữ nguyên tỷ lệ
5	Công ty cổ phần Cầu Đuống	SXVL	34.650	14.790	1.478.995	42,68%	Giữ nguyên tỷ lệ
6	Công ty cổ phần Xây dựng lắp máy điện nước Hà Nội - HAWEICCO	XD và ĐT, KDBĐS	224.400	104.400	10.440.000	42,65%	Giữ nguyên tỷ lệ
7	Công ty cổ phần Bình Mỹ	ĐT, KDBĐS	40.000	16.677	1.667.692	41,69%	Giữ nguyên tỷ lệ
8	Công ty cổ phần Khoá Việt Tiệp	SXCN	106.500	42.585	4.258.500	39,99%	Giữ nguyên tỷ lệ
9	Công ty cổ phần Đầu tư xây dựng và Bê tông Vĩnh Tuy	ĐT, KDBĐS	1.110.000	441.310	44.131.047	39,76%	Giữ nguyên tỷ lệ
10	Công ty cổ phần Xây dựng số 5 Hà Nội	XD	37.325	9.035	1.355.250	36,31%	Giữ nguyên tỷ lệ
11	Công ty cổ phần Giải pháp công nghệ UDIC	TV và CN	5.927	2.080	208.000	35,09%	Giữ nguyên tỷ lệ
12	Công ty cổ phần AUSTNAM	SXVL	17.621	5.815	581.494	33,00%	Giữ nguyên tỷ lệ
13	Công ty TNHH phát triển khu đô thị Nam Thăng Long	ĐT, KDBĐS	8.393.109	2.550.994		30,00%	Giữ nguyên tỷ lệ
14	Công ty TNHH Phát triển Nội Bài	ĐT, KDBĐS	187.675	56.301		30,00%	Giữ nguyên tỷ lệ
15	Công ty TNHH Tháp Trung tâm Hà Nội	KDBĐS	325.352	52.594		24,00%	Giữ nguyên tỷ lệ
16	Công ty cổ phần Tư vấn đầu tư và xây dựng - CDCC	TV	11.163	2.236	221.820	19,87%	Giữ nguyên tỷ lệ
17	Công ty cổ phần Đầu tư phát triển hạ tầng đô thị VINAWACO	ĐT, KDBĐS	870.000	165.300	16.530.000	19,00%	Giữ nguyên tỷ lệ
18	Công ty cổ phần Đầu tư phát triển đô thị Hoàng Mai	ĐT, KDBĐS	368.000	55.200	5.520.000	15,00%	Giữ nguyên tỷ lệ
19	Công ty TNHH Sản xuất công nghiệp và xây lắp Hà Nội	ĐT, KDBĐS					Theo phương án cổ phần hóa