

Số: 419 /VICEM-HĐT
V/v Đề án cơ cấu lại VICEM
giai đoạn 2021-2025

Hà Nội, ngày 16 tháng 3 năm 2023

Kính gửi: Bộ Xây dựng

Căn cứ Điều lệ tổ chức và hoạt động của Tổng công ty Xi măng Việt Nam (VICEM) được ban hành kèm theo Quyết định số 836/QĐ-BXD ngày 23/9/2022 của Bộ trưởng Bộ Xây dựng;

Căn cứ Đề án tái cơ cấu Tổng công ty Xi măng Việt Nam giai đoạn 2019-2025 được phê duyệt tại Quyết định số 868/QĐ-BXD ngày 22/10/2019 của Bộ Xây dựng;

Căn cứ Quyết định số 1266/QĐ-TTg ngày 18/8/2020 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Chiến lược phát triển vật liệu xây dựng Việt Nam thời kỳ 2021-2030, định hướng đến năm 2050;

Căn cứ Quyết định số 22/2021/QĐ-TTg ngày 02/7/2021 của Thủ tướng Chính phủ về tiêu chí phân loại doanh nghiệp Nhà nước, doanh nghiệp có vốn Nhà nước thực hiện chuyển đổi sở hữu, sắp xếp lại, thoái vốn giai đoạn 2021-2025;

Căn cứ Quyết định số 360/QĐ-TTg ngày 17/3/2022 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Đề án "Cơ cấu lại doanh nghiệp nhà nước (DNNN), trọng tâm là tập đoàn kinh tế, tổng công ty Nhà nước giai đoạn 2021-2025";

Căn cứ văn bản số 965/VICEM-HĐT ngày 31/5/2022 của Hội đồng thành viên VICEM báo cáo Bộ Xây dựng về Đề án cơ cấu lại VICEM giai đoạn 2021-2025;

Căn cứ Quyết định số 1479/QĐ-TTg ngày 29/11/2022 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Kế hoạch sắp xếp lại doanh nghiệp Nhà nước, doanh nghiệp có vốn Nhà nước giai đoạn 2022-2025;

Căn cứ văn bản số 965/VICEM-HĐT ngày 31/5/2022 của Hội đồng thành viên VICEM báo cáo Bộ Xây dựng về Đề án cơ cấu lại VICEM giai đoạn 2021-2025;

Căn cứ văn bản số 5682/BXD-KHTC ngày 15/12/2022 của Bộ Xây dựng về việc triển khai Quyết định số 1479/QĐ-TTg ngày 29/11/2022 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Kế hoạch sắp xếp lại doanh nghiệp nhà nước, doanh nghiệp có vốn nhà nước giai đoạn 2022-2025;

Căn cứ đề nghị của Tổng Giám đốc VICEM tại văn bản số 1984/VICEM-KHCL ngày 25/10/2022 về việc rà soát, cập nhật lại Đề án cơ cấu lại VICEM giai đoạn 2021-2025; Văn bản số 55/KHCL ngày 27/02/2023 của Ban Kế hoạch - Chiến lược VICEM báo cáo về việc rà soát, tổng hợp ý kiến về Kế hoạch 05 năm giai đoạn 2021-2025 và Đề án cơ cấu lại VICEM giai đoạn 2021-2025;

Căn cứ Nghị quyết số 1340-NQ/BTV ngày 13/3/2023 của Ban Thường vụ Đảng ủy VICEM; Nghị quyết số 410/NQ-VICEM ngày 16/3/2023 của Hội đồng thành viên VICEM về Đề án cơ cấu lại VICEM giai đoạn 2021-2025, Kế hoạch sản xuất kinh

doanh và đầu tư xây dựng 05 năm giai đoạn 2021-2025 và Kế hoạch sản xuất kinh doanh và đầu tư xây dựng năm 2023 của Tổng công ty Xi măng Việt Nam;

Căn cứ kết quả Phiếu lấy ý kiến các thành viên Hội đồng thành viên VICEM ngày 16/3/2023 (Phiếu lấy ý kiến kèm theo văn bản số 42/PLYK-HĐTV ngày 16/3/2023 của Chủ tịch Hội đồng thành viên VICEM).

Thực hiện chỉ đạo của Bộ Xây dựng tại văn bản số 5682/BXD-KHTC ngày 15/12/2022, VICEM đã nghiên cứu, bám sát, tận dụng tối đa những thông tin được phân tích, nội dung đánh giá của Đề án tái cơ cấu VICEM giai đoạn 2019-2025 đã được Bộ Xây dựng phê duyệt. Đồng thời rà soát, cập nhật và điều chỉnh nội dung của Đề án cơ cấu lại VICEM giai đoạn 2021-2025 để phù hợp với nội dung và yêu cầu của Chính phủ, Bộ Xây dựng và tình hình thực tế của VICEM hiện nay.

Mục tiêu Đề án cơ cấu lại VICEM giai đoạn 2021-2025: Xây dựng và phát triển VICEM thành một doanh nghiệp trụ cột ngành Xi măng Việt Nam với quy mô đủ lớn, trình độ công nghệ tiên tiến, mô hình quản trị hiện đại, có khả năng cạnh tranh khu vực và quốc tế; giữ vai trò quan trọng trong việc điều tiết, bình ổn thị trường và định hướng ngành Xi măng phát triển phù hợp với Chiến lược phát triển vật liệu xây dựng Việt Nam thời kỳ 2021-2030, định hướng đến năm 2050; bảo đảm sử dụng tiết kiệm tài nguyên, bảo vệ môi trường và nâng cao trách nhiệm xã hội.

Hội đồng thành viên VICEM kính báo cáo Bộ Xây dựng nội dung chính của Đề án cơ cấu lại VICEM giai đoạn 2021-2025 như sau:

1. Ngành nghề kinh doanh:

1.1. Ngành nghề kinh doanh chính: Sản xuất và kinh doanh xi măng.

1.2. Ngành nghề kinh doanh có liên quan đến ngành nghề kinh doanh chính:

- Sản xuất và kinh doanh bao bì xi măng.
- Thương mại và vận tải: Kinh doanh Than, Thạch cao và vận tải cho chuỗi giá trị sản xuất kinh doanh xi măng.

- Cung ứng các dịch vụ tư vấn, chuyển giao kỹ năng quản lý, quản trị doanh nghiệp, kỹ thuật, công nghệ, thị trường; đào tạo và phát triển nguồn nhân lực; tư vấn đầu tư, xây dựng và phát triển xi măng.

- Nghiên cứu khoa học và phát triển công nghệ liên quan đến lĩnh vực sản xuất kinh doanh.

1.3. Ngành nghề kinh doanh khác:

- Sản xuất và kinh doanh vật liệu xây dựng liên quan đến chuỗi giá trị của ngành xi măng như: Bê tông trộn sẵn, cốt liệu, vật liệu xây dựng khác.

- Thoát nước và xử lý nước thải; hoạt động thu gom, xử lý và tiêu hủy rác thải, chất thải nguy hại; tái chế phế liệu.

- Xuất nhập khẩu; Đầu tư, kinh doanh cơ sở hạ tầng, khu công nghiệp và đô thị; kinh doanh bất động sản; cho thuê nhà xưởng, kho tàng, nhà ở, văn phòng.

Tùy từng thời điểm và tình hình sản xuất kinh doanh, VICEM có thể bổ sung các ngành, nghề kinh doanh khác mà pháp luật không cấm sau khi được cơ quan đại diện chủ sở hữu nhà nước chấp thuận.

2. Tái cơ cấu mô hình tổ chức VICEM giai đoạn 2021 - 2025:

Tổ chức lại VICEM theo hướng là một Tổng công ty hoạt động theo mô hình Công ty mẹ - Công ty con; trong đó:

- Công ty Mẹ - Tổng công ty Xi măng Việt Nam hoạt động với chức năng chính là đầu tư tài chính, nắm giữ cổ phần chi phối, vốn góp chi phối tại các Công ty con; góp vốn tại các Công ty xi măng liên doanh, liên kết nhằm tối đa hoá lợi nhuận; thực hiện vai trò dẫn dắt, định hướng và thực hiện chiến lược phát triển ngành xi măng theo định hướng của Nhà nước.

- Các công ty sản xuất xi măng là các trung tâm trong chuỗi giá trị của ngành xi măng từ khâu cung ứng, sản xuất đến lưu thông phân phối theo chiến lược phát triển của Công ty Mẹ - VICEM.

3. Sắp xếp, đổi mới các đơn vị thành viên VICEM giai đoạn 2021-2025:

3.1. VICEM thực hiện nắm giữ cổ phần/góp vốn tại các đơn vị thành viên, các công ty liên doanh, liên kết như sau:

a) Các công ty do VICEM nắm giữ 100% vốn điều lệ (03 đơn vị):

- Công ty TNHH MTV Xi măng Vicem Hoàng Thạch.
- Công ty TNHH MTV Xi măng Vicem Hải Phòng.
- Công ty TNHH MTV Xi măng Vicem Tam Điệp.

b) Các công ty do VICEM nắm giữ cổ phần chi phối từ 65% trở lên (05 đơn vị):

- Công ty Cổ phần Xi măng Vicem Hà Tiên.
- Công ty Cổ phần Xi măng Bim Sơn.
- Công ty Cổ phần Xi măng Vicem Bút Sơn.
- Công ty Cổ phần Xi măng Vicem Hoàng Mai.
- Công ty Cổ phần Xi măng Hạ Long.

c) Các công ty do VICEM nắm giữ cổ phần chi phối trên 50% (02 đơn vị):

- Công ty Cổ phần Năng lượng và Môi trường Vicem.
- Công ty Cổ phần Logistics Vicem.

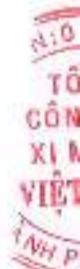
d) Các công ty liên doanh, liên kết (04 đơn vị):

- Công ty Xi măng Nghi Sơn.
- Công ty TNHH Siam City Cement (Việt Nam).
- Công ty Xi măng Chinfon.
- Công ty Cổ phần Xi măng Tây Đô.

e) Tổ chức lại Công ty Tư vấn Đầu tư phát triển Xi măng (CCID) và Viện công nghệ Xi măng Vicem (VCTI):

- Cơ cấu lại hoạt động của CCID cho hiệu quả.

- Báo cáo lại cơ quan có thẩm quyền để tổ chức lại CCID và VCTI (*) theo mô hình Công ty TNHH MTV hoặc Công ty Cổ phần vào thời điểm thích hợp, phù hợp với thực tế sản xuất kinh doanh của VICEM và quy định pháp luật. Cùng với đó,



chuyển Trường Trung cấp nghề kỹ thuật xi măng từ Viện Công nghệ xi măng Vicem về trực thuộc Công ty Mẹ - VICEM quản lý và triển khai thực hiện xã hội hóa đơn vị sự nghiệp công lập theo quy định.

(*) Chủ trương thành lập Công ty TNHH MTV Nghiên cứu Phát triển Công nghệ Vicem (Vicem R&D) đã được cấp có thẩm quyền chấp thuận tại văn bản số 10233/VPCP-ĐMDN ngày 07/12/2020.

3.2. Chuyển giao vốn, sáp nhập doanh nghiệp:

- Báo cáo cơ quan có thẩm quyền để thực hiện chuyển giao phần vốn của VICEM tại Công ty CP Xi măng Vicem Sông Thao (Vicem Sông Thao) về Công ty TNHH MTV Xi măng Vicem Hải Phòng (Vicem Hải Phòng) để Vicem Sông Thao trở thành Công ty con của Vicem Hải Phòng.

- Báo cáo cơ quan có thẩm quyền để thực hiện chuyển giao phần vốn của VICEM tại Công ty CP Xi măng Vicem Hải Vân (Vicem Hải Vân) về Công ty TNHH MTV Xi măng Vicem Hoàng Thạch (Vicem Hoàng Thạch) để Vicem Hải Vân trở thành Công ty con của Vicem Hoàng Thạch.

- Nghiên cứu, xem xét, đánh giá khả năng sáp nhập để báo cáo cơ quan có thẩm quyền thực hiện sáp nhập Công ty TNHH MTV Xi măng Vicem Tam Điệp (Vicem Tam Điệp) vào Công ty TNHH MTV Xi măng Vicem Hoàng Thạch (Vicem Hoàng Thạch) phù hợp với tình hình thực tế và các quy định của pháp luật liên quan; Hoặc chuyển giao phần vốn của VICEM tại Công ty CP Xi măng Bim Sơn (Xi măng Bim Sơn) về Vicem Tam Điệp để Xi măng Bim Sơn trở thành Công ty con của Vicem Tam Điệp và thực hiện đổi tên phù hợp với thương hiệu, chiến lược thị trường.

Trường hợp không thực hiện được việc chuyển giao vốn/sáp nhập, VICEM sẽ xây dựng Đề án tái cơ cấu riêng cho các đơn vị: Vicem Sông Thao, Vicem Hải Vân và Vicem Tam Điệp trình cấp thẩm quyền phê duyệt. Cùng với đó, rà soát lợi ích việc sử dụng thương hiệu để đảm bảo hài hòa lợi ích các đơn vị.

3.3. Chuyển nhượng Nhà máy vật liệu chịu lửa kiểm tính Việt Nam của Công ty TNHH MTV Xi măng Vicem Hoàng Thạch để thu hồi vốn theo quy định.

4. Tái cơ cấu thị trường, sản phẩm:

- Định vị chiến lược kinh doanh trong nước:

+ Đa dạng hóa sản phẩm (xi măng bao và xi măng rời) để tăng sản lượng tiêu thụ, cạnh tranh ở mọi phân khúc, trong đó ưu tiên các phân khúc mà sản phẩm của VICEM còn trống nhưng hạn chế ảnh hưởng đến các sản phẩm truyền thống, có hiệu quả,...

+ Ổn định nguồn cung cho thị trường khu vực Tây Bắc, khu vực Nam Trung Bộ và Tây Nguyên, khu vực miền Nam.

+ Phát triển thương hiệu VICEM và các đơn vị thành viên gắn với đặc tính sản phẩm có chất lượng ổn định và dịch vụ khách hàng tốt nhất.

+ Tăng thị phần, độ phủ tại tất cả các tỉnh thành trong nước, đặc biệt chú trọng tăng thị phần tại khu vực Nam Trung Bộ - Tây Nguyên và khu vực miền Nam.

- Triển khai chiến lược phát triển xi măng rời theo xu hướng dịch chuyển nhu cầu của xã hội từ xi măng bao sang xi măng rời.

- Tổ chức lại mạng lưới tiêu thụ: Tổ chức lại thị trường tiêu thụ giúp phát huy hết năng lực sản xuất của các nhà máy, tối ưu hóa hoạt động Logistics, có lợi thế về thương hiệu và định giá cao nhất, từ đó tối ưu hóa hiệu quả kinh doanh và tăng thị phần của VICEM, phấn đấu đến năm 2025 đạt 35 ÷ 40% thị phần xi măng trong nước; Phân chia lại thị trường trên từng địa bàn theo hướng trên một địa bàn không quá 2 thương hiệu.

- Mở rộng tìm kiếm, đa dạng hóa thị trường, khách hàng xuất khẩu; Thực hiện nghiêm kỷ cương theo quy chế xuất khẩu, tạo sự thống nhất, loại bỏ cạnh tranh nội bộ giữa các đơn vị thành viên, tăng hiệu quả xuất khẩu cho toàn Tổng công ty.

- Tiếp tục thực hiện và nâng cao hiệu quả các cặp sáp nhập thương hiệu.

5. Tái cơ cấu kỹ thuật, công nghệ và bảo vệ môi trường:

- Nâng cao năng lực sản xuất thông qua tối ưu hóa sản xuất, đi đầu trong áp dụng khoa học công nghệ tiên tiến để nâng cao chất lượng sản phẩm, giảm định mức tiêu hao, sử dụng tiết kiệm tài nguyên, giảm thiểu tác động đến môi trường; Khai thác và sử dụng hiệu quả tài nguyên khoáng sản mỏ đá vôi, sét.

- Triển khai chương trình kinh tế tuần hoàn, xử lý đốt rác thải, sử dụng bùn thải thay thế nguyên, nhiên liệu trong sản xuất Xi măng nhằm đem lại hiệu quả kinh tế, tạo lợi thế cạnh tranh cho VICEM, đồng thời chung tay góp phần giải quyết vấn đề môi trường cho đất nước: Nghiên cứu đẩy mạnh việc sử dụng tro, xỉ, thạch cao nhân tạo, than nhiệt trị thấp trong sản xuất clinker, xi măng; Đa dạng các chủng loại chất thải và tăng cường tỷ lệ thay thế nguyên, nhiên liệu khí đồng xử lý chất thải trong sản xuất xi măng (Chất thải rắn công nghiệp thông thường, chất thải nguy hại, chất thải sinh hoạt,...).

- Thực hiện tự động hóa, số hóa các nhà máy sản xuất xi măng, hình thành nhà máy thông minh (Smart factory) và ứng dụng thành tựu cuộc cách mạng Công nghiệp lần thứ 4 trong các dây chuyền sản xuất của VICEM trên các lĩnh vực: Quản lý, lưu thông, phân phối và sản xuất.

6. Tái cơ cấu đầu tư xây dựng:

6.1. Nhóm lĩnh vực trong công tác đầu tư xây dựng

VICEM tập trung vào 04 nhóm lĩnh vực trong công tác đầu tư xây dựng: Dự án đầu tư mở nguyên liệu; Dự án mở rộng, nâng cao năng lực sản xuất; Dự án tận dụng nhiệt khí thải để phát điện và tiếp tục rà soát, xử lý những tồn tại của các dự án đầu tư xây dựng tại Công ty Mẹ - VICEM và các đơn vị thành viên. Cụ thể như sau:

a) Thực hiện các thủ tục xin bổ sung quy hoạch, thẩm dò phê duyệt trữ lượng, cấp phép, nâng công suất khai thác mỏ nguyên liệu của các đơn vị thành viên VICEM và triển khai các dự án đầu tư xây dựng, khai thác mỏ, đảm bảo nguồn nguyên liệu ổn định cho sản xuất xi măng.

b) Triển khai các dự án đầu tư mở rộng năng lực sản xuất. Cùng với đó, đầu tư chiều sâu, nâng cao năng lực sản xuất thông qua việc cải tạo các dây chuyền công



nghe để nâng công suất, giảm tiêu hao, sử dụng hiệu quả tài nguyên, bảo vệ môi trường.

c) Triển khai đầu tư hệ thống tận dụng nhiệt khí thải để phát điện tại các dây chuyền sản xuất xi măng nhằm tự cung cấp một phần sản lượng điện tiêu thụ, đồng thời giảm lượng phát thải bụi và CO₂.

d) Xử lý các tồn tại của các dự án đầu tư xây dựng tại Công ty Mẹ - VICEM và các đơn vị thành viên theo đúng trình tự, quy định pháp luật.

d.1) Công ty Mẹ - VICEM

- Dự án Trung tâm điều hành và giao dịch VICEM (tại Lô 10E6 Khu đô thị mới Cầu Giấy, Hà Nội): Báo cáo cơ quan có thẩm quyền chấp thuận để tiếp tục đầu tư hoàn thiện dự án.

- Dự án Khu Tổng hợp 122 Vĩnh Tuy, Hà Nội (tại Ngõ 122 Vĩnh Tuy, Hà Nội):

+ Tiếp tục làm việc với thành phố Hà Nội rà soát điều chỉnh quy hoạch cho phù hợp với quy hoạch của thành phố.

+ Tiếp tục quản lý sử dụng để triển khai dự án theo đúng quy định hiện hành.

- Dự án Nhà máy Kết cấu bê tông - Vật liệu xây dựng không nung (tại Khu công nghiệp Đông Hồi, thị xã Hoàng Mai, tỉnh Nghệ An): Triển khai các thủ tục để chấm dứt hoạt động, xử lý tài chính, tài sản của dự án nhằm thu hồi vốn đã đầu tư, để tỉnh Nghệ An giao Công ty Cổ phần Xi măng Vicem Hoàng Mai thực hiện Dự án Trạm nghiền Xi măng trên phần đất thu hồi của dự án Nhà máy Kết cấu bê tông - Vật liệu xây dựng không nung phù hợp theo quy định của pháp luật.

d.2) Các đơn vị thành viên

- Dự án Khu đô thị xi măng Bình Phước: Chỉ đạo người đại diện vốn của VICEM tại Công ty Cổ phần Xi măng Vicem Hà Tiên phối hợp với Công ty thu hồi vốn đã đầu tư vào Dự án.

- Dự án Đường nối từ đường Nguyễn Duy Trinh vào Khu công nghiệp Phú Hữu, Quận 9, Thành phố Hồ Chí Minh: Chỉ đạo người đại diện vốn của VICEM tại Công ty Cổ phần Xi măng Vicem Hà Tiên (Vicem Hà Tiên) phối hợp với Công ty làm việc với UBND thành phố Hồ Chí Minh để Vicem Hà Tiên lên phương án thu hồi vốn đầu tư.

- Dự án Trung tâm điều hành Xi măng Bim Sơn: Chỉ đạo người đại diện vốn của VICEM tại Xi măng Bim Sơn phối hợp với Công ty có phương án xử lý dự án để thu hồi vốn đầu tư.

6.2. Nhóm dự án khác

Căn cứ vào tình hình sản xuất kinh doanh, tùy từng thời điểm, VICEM sẽ triển khai thêm các dự án đầu tư phù hợp với ngành nghề kinh doanh (Đầu tư, kinh doanh cơ sở hạ tầng, khu công nghiệp và đô thị; Kinh doanh bất động sản; cho thuê nhà xưởng, kho tàng, nhà ở, văn phòng...) được phép theo Điều lệ VICEM và quy định của pháp luật liên quan.

7. Tái cơ cấu tài chính:

- Thực hiện điều chỉnh vốn điều lệ, tăng vốn điều lệ tại Công ty Mẹ - VICEM và các công ty TNHH MTV 100% vốn VICEM; đầu tư góp thêm vốn vào các công ty cổ phần là các Công ty sản xuất xi măng VICEM nắm giữ từ 65% vốn điều lệ trở lên nhằm tiếp tục giữ và nâng tỷ trọng vốn chủ sở hữu/tổng tài sản $\geq 40\%$.

- Tái cơ cấu Công ty CP Xi măng Hạ Long:

+ Với mục tiêu tiếp tục hoạt động đến hết vòng đời dự án để thu hồi vốn đầu tư theo Quyết định số 642/QĐ-TTg ngày 05/08/2002 của Thủ tướng Chính phủ, đề nghị Bộ Xây dựng có báo cáo Thủ tướng Chính phủ đề tiếp tục thực hiện tái cơ cấu tài chính theo phương án tái cơ cấu Công ty CP Xi măng Hạ Long tại văn bản số 83/BXD-QLDN ngày 28/6/2017, trong đó đồng ý để VICEM tiếp tục hỗ trợ về tài chính cho XM Hạ Long từ nguồn tiền tạm thời nhân rồi của Công ty mẹ VICEM để ổn định tình hình tài chính, cân đối dòng tiền cho Xi măng Hạ Long.

+ Rà soát xây dựng phương án tái cơ cấu Xi măng Hạ Long căn cứ Quy hoạch chung thành phố Hạ Long đến năm 2040 tại Quyết định số 72/QĐ-TTg ngày 10/02/2023 của Thủ tướng Chính phủ, báo cáo Bộ Xây dựng và các Bộ ngành có liên quan trình Thủ tướng Chính phủ xem xét quyết định phê duyệt để triển khai thực hiện.

- Tái cơ cấu giữa tài sản ngắn hạn và tài sản dài hạn; cơ cấu nợ ngắn hạn và dài hạn, đảm bảo hướng tới các đơn vị không thiếu hụt vốn lưu động thuần, từng bước cải thiện, nâng hệ số thanh toán hiện hành.

- Xử lý các tồn tại về tài chính: Tiếp tục rà soát các tài sản không sinh lời; Xây dựng phương án xử lý, thanh lý, nhượng bán để thu hồi vốn theo đúng quy định pháp luật.

- Thoái 100% vốn góp của VICEM tại 15 doanh nghiệp (trong trường hợp thực hiện thoái vốn không thành công, sẽ báo cáo cấp thẩm quyền chuyển giao về SCIC): (1) Công ty cổ phần Vicem Vật liệu xây dựng Đà Nẵng; (2) Công ty cổ phần Vicem Thương mại Xi măng; (3) Công ty cổ phần Bao bì Hà Tiên; (4) Công ty cổ phần Bao bì Hoàng Thạch; (5) Công ty cổ phần Vicem Bao bì Bút Sơn; (6) Công ty cổ phần Vicem Bao bì Bim Sơn; (7) Công ty cổ phần Vicem Bao bì Hải Phòng; (8) Công ty cổ phần Thương mại dịch vụ - Vận tải Xi măng Hải Phòng; (9) Công ty cổ phần Vicem Vận tải Hoàng Thạch; (10) Công ty cổ phần Vicem Thạch cao Xi măng; (11) Công ty cổ phần Sông Đà 12; (12) Công ty cổ phần Tấm lợp Vật liệu Xây dựng Đồng Nai; (13) Công ty Cổ phần Cao su Đồng Phú - Kratie; (14) Công ty Cổ phần Cao su Đồng Nai - Kratie; (15) Công ty Tài chính Cổ phần Tín Việt.

- Đối với khoản đầu tư của Công ty CP Xi măng Bim Sơn tại Công ty CP Xi măng Miền Trung - Nhà máy xi măng Đại Việt (CRC): Chỉ đạo người đại diện vốn của VICEM tại Xi măng Bim Sơn phối hợp với Công ty:

+ Đối với phương án giữ lại CRC theo chiến lược của VICEM: Làm việc với UBND tỉnh Quảng Ngãi và các cấp có thẩm quyền để Nhà máy hoạt động ổn định lâu dài.

+ Trường hợp không được hoạt động ổn định lâu dài: Xây dựng phương án thoái vốn đầu tư tại CRC, báo cáo các cấp có thẩm quyền xem xét chấp thuận để triển khai thực hiện.

BỘ XÂY DỰNG
TỔNG CÔNG TY XI MĂNG VIỆT NAM

ĐỀ ÁN
CƠ CẤU LẠI TỔNG CÔNG TY XI MĂNG VIỆT NAM
GIAI ĐOẠN 2021 - 2025

Hà Nội, tháng 3 năm 2023

MỤC LỤC

PHẦN I: TÌNH HÌNH VICEM TRONG GIAI ĐOẠN 2016 - 2020	6
I. BỐI CẢNH CHUNG	6
1. Tình hình kinh tế xã hội.....	6
2. Tình hình ngành Xi măng Việt Nam.....	6
II. THỰC TRẠNG TỔNG CÔNG TY XI MĂNG VIỆT NAM	9
1. Giới thiệu tổng quan về VICEM	9
1.1. Quá trình hình thành và phát triển.....	9
1.2. Ngành nghề kinh doanh.....	16
1.3. Một số kết quả sản xuất kinh doanh chủ yếu giai đoạn 2016 - 2020.....	17
2. Cấu trúc doanh nghiệp hiện tại của VICEM	17
2.1. Mô hình tổ chức của VICEM.....	18
2.2. Quyền kiểm soát của Công ty mẹ đối với Công ty con.....	18
2.3. Mối quan hệ giữa các đơn vị thành viên trong tổ hợp Công ty mẹ - Công ty con.....	19
3. Thị trường, thị phần và thương hiệu VICEM	20
3.1. Thị trường tiêu thụ toàn xã hội và VICEM.....	20
3.2. Về sản lượng tiêu thụ, cơ cấu sản phẩm.....	21
3.3. Vị thế cạnh tranh.....	23
3.4. Năng lực Marketing và phát triển thương hiệu.....	29
3.5. Xuất khẩu xi măng, clinker.....	32
4. Kỹ thuật, công nghệ, chi phí sản xuất và bảo vệ môi trường	33
4.1. Năng lực sản xuất của VICEM.....	33
4.2. Về công nghệ sản xuất.....	34
4.3. Về ứng dụng khoa học kỹ thuật.....	38
4.4. Các yếu tố đầu vào sản xuất.....	41
4.5. Chi phí sản xuất.....	49
4.6. Về bảo vệ môi trường.....	51
5. Đầu tư phát triển	52
5.1. Về tình hình đầu tư xây dựng.....	52
5.2. Về xử lý tồn tại các dự án đầu tư xây dựng.....	55
5.3. Về tìm kiếm, mua lại hoặc tiếp nhận các dự án xi măng (M&A).....	64
6. Tài chính và hiệu quả hoạt động tổng thể	64
6.1. Về tình hình tài chính.....	64
6.2. Về hiệu quả hoạt động.....	69
6.3. Các vấn đề thuộc chuỗi giá trị phụ trợ.....	71
7. Quản trị doanh nghiệp	73
7.1. Nguồn nhân lực.....	73
7.2. Chuyển đổi số.....	77
7.3. Quản lý mua sắm.....	82

7.4. Pháp chế và minh bạch thông tin.....	82
III. ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN ĐỀ ÁN CƠ CẤU LẠI VICEM GIAI ĐOẠN 2016 - 2020	83
1. Tình hình thực hiện Đề án cơ cấu lại VICEM từ năm 2016 đến năm 2018.....	83
1.1. Công tác tài cơ cấu, thoát vốn.....	83
1.2. Công tác cổ phần hóa VICEM.....	83
2. Tình hình thực hiện Đề án cơ cấu lại VICEM từ năm 2019 đến nay.....	84
2.1. Tái cơ cấu ngành nghề kinh doanh, mô hình tổ chức.....	84
2.2. Sắp xếp, đổi mới các đơn vị thành viên.....	86
2.3. Tái cơ cấu tài chính và đầu tư.....	87
2.4. Tái cơ cấu quản trị doanh nghiệp.....	88
3. Nhận xét, đánh giá.....	91
3.1. Đánh giá chung về kết quả đạt được.....	91
3.2. Tồn tại, hạn chế và nguyên nhân.....	91
3.3. Bài học kinh nghiệm.....	98
PHẦN II: MỤC TIÊU TRONG GIAI ĐOẠN 2021 - 2025 CỦA VICEM	99
I. DỰ BÁO XU HƯỚNG PHÁT TRIỂN NGÀNH XI MĂNG TRÊN THẾ GIỚI VÀ TẠI VIỆT NAM GIAI ĐOẠN 2021 - 2025	99
1. Dự báo ngành Xi măng thế giới.....	99
2. Dự báo ngành Xi măng Việt Nam.....	100
2.1. Dự báo nhu cầu thị trường xi măng Việt Nam.....	100
2.2. Dự báo nguồn cung thị trường Xi măng Việt Nam.....	101
2.3. Cân đối cung - cầu thị trường xi măng Việt Nam.....	102
3. Những xu thế tác động đến ngành Xi măng Việt Nam giai đoạn 2021 - 2025.....	103
3.1. Mất cân đối cung - cầu.....	103
3.2. Xu hướng dịch chuyển nhu cầu xi măng bao sang rời.....	103
3.3. Nâng cao năng lực cạnh tranh.....	103
3.4. Chính sách bảo hộ thương mại.....	105
II. MỤC TIÊU CƠ CẤU LẠI VICEM GIAI ĐOẠN 2021 - 2025	106
1. Sự cần thiết cơ cấu lại VICEM giai đoạn 2021 - 2025.....	106
2. Quan điểm, mục tiêu cơ cấu lại VICEM giai đoạn 2021 - 2025.....	107
2.1. Quan điểm.....	107
2.2. Mục tiêu.....	107
PHẦN III: ĐỊNH HƯỚNG VÀ CÁC GIẢI PHÁP CƠ CẤU LẠI VICEM GIAI ĐOẠN 2021 - 2025	109
I. NỘI DUNG, GIẢI PHÁP CƠ CẤU LẠI GIAI ĐOẠN 2021 - 2025	109
1. Tái cơ cấu ngành nghề.....	109
2. Tái cơ cấu mô hình tổ chức, sắp xếp đổi mới các đơn vị thành viên.....	117
3. Tái cơ cấu thị trường, sản phẩm.....	123
3.1 Kế hoạch tiêu thụ xi măng của VICEM trong giai đoạn 2021 - 2025.....	123

3.2 Chiến lược của VICEM trong lĩnh vực thị trường.....	124
4. Tái cơ cấu kỹ thuật, công nghệ và bảo vệ môi trường.....	127
4.1. Về công nghệ và kỹ thuật sản xuất.....	127
4.2. Về nghiên cứu ứng dụng và đổi mới sáng tạo.....	129
4.3 Về số hóa lĩnh vực sản xuất:.....	130
4.4. Khai thác và sử dụng hiệu quả tài nguyên khoáng sản mỏ đá vôi, sét.....	132
4.5. Năng lực sản xuất và các chương trình đầu tư chiều sâu.....	135
4.6. Về môi trường và phát triển bền vững.....	136
5. Tái cơ cấu đầu tư phát triển.....	137
5.1. Các định hướng, trọng tâm trong công tác đầu tư xây dựng.....	137
5.2. Cân đối đầu tư để phát triển sản lượng đảm bảo mục tiêu thị phần và sản lượng... 142	
5.3. Xử lý các tồn tại các dự án đầu tư xây dựng của Công ty mẹ và các đơn vị thành viên 147	
6. Tái cơ cấu tài chính.....	148
6.1. Chuyển giao vốn, sáp nhập doanh nghiệp:.....	148
6.2. Thoái vốn tại các đơn vị.....	149
6.3. Tỷ lệ, cơ cấu vốn tại các đơn vị thành viên.....	149
6.4. Xử lý các tồn tại về tài chính.....	150
6.5. Điều chỉnh vốn điều lệ của Công ty mẹ - VICEM.....	151
6.6. Dự kiến kết quả sản xuất kinh doanh giai đoạn 2021 - 2025.....	153
7. Tái cơ cấu quản trị doanh nghiệp.....	154
7.1. Nguồn nhân lực.....	154
7.2. Chuyển đổi số.....	156
7.3. Quản lý mua sắm.....	164
7.4. Pháp chế và minh bạch thông tin.....	165
II. KẾ HOẠCH TRIỂN KHAI VÀ TỔ CHỨC THỰC HIỆN.....	166
1. Kế hoạch triển khai giai đoạn 2021 - 2025.....	166
2. Tổ chức thực hiện giai đoạn 2021 - 2025.....	167
2.1. Về tổ chức quản lý, chỉ đạo, điều hành.....	167
2.2. Công tác sản xuất kinh doanh.....	167
2.3. Công tác tuyên truyền.....	167
2.4. Hoàn thiện bộ máy tổ chức và phát triển nguồn nhân lực.....	167
2.5. Thu hút và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao.....	168
PHẦN IV: KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ.....	169
I. KẾT LUẬN.....	169
II. KIẾN NGHỊ.....	169
1. Đối với Chính phủ.....	169
2. Đối với các bộ, ngành.....	171

Căn cứ pháp lý:

- Quyết định số 360/QĐ-TTg ngày 17/3/2022 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Đề án “Cơ cấu lại doanh nghiệp nhà nước (DNNN), trọng tâm là tập đoàn kinh tế, tổng công ty Nhà nước giai đoạn 2021 - 2025”;
- Căn cứ Quyết định số 1479/QĐ-TTg ngày 29/11/2022 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Kế hoạch sắp xếp lại doanh nghiệp Nhà nước, doanh nghiệp có vốn Nhà nước giai đoạn 2022-2025;
- Văn bản số 1910/VPCP-ĐMDN ngày 29/3/2022 của Văn phòng Chính phủ về việc đơn đốc phê duyệt Đề án cơ cấu lại doanh nghiệp Nhà nước giai đoạn 2021 - 2025;
- Văn bản số 1338/BXD-QLDN ngày 20/4/2022 của Bộ Xây dựng về triển khai Quyết định số 360/QĐ-TTg ngày 17/3/2022 của Thủ tướng Chính phủ;
- Văn bản số 5682/BXD-KHTC ngày 15/12/2022 của Bộ Xây dựng về việc triển khai Quyết định số 1479/QĐ-TTg ngày 29/11/2022 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Kế hoạch sắp xếp lại doanh nghiệp Nhà nước, doanh nghiệp có vốn Nhà nước giai đoạn 2022-2025;
- Đề án tái cơ cấu Tổng công ty Xi măng Việt Nam (VICEM) giai đoạn 2019 - 2025 được phê duyệt tại Quyết định số 868/QĐ-BXD ngày 22/10/2019 của Bộ Xây dựng;
- Quyết định số 1266/QĐ-TTg ngày 18/8/2020 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Chiến lược phát triển vật liệu xây dựng Việt Nam thời kỳ 2021 - 2030, định hướng đến năm 2050;
- Quyết định số 22/2021/QĐ-TTg ngày 02/7/2021 của Thủ tướng Chính phủ về tiêu chí phân loại doanh nghiệp Nhà nước, doanh nghiệp có vốn Nhà nước thực hiện chuyển đổi sở hữu, sắp xếp lại, thoái vốn giai đoạn 2021-2025;
- Nghị quyết số 31/2021/QH15 ngày 12/11/2021 của Quốc hội về Kế hoạch cơ cấu lại nền kinh tế giai đoạn 2021 - 2025; Nghị quyết số 54/NQ-CP ngày 12/4/2022 của Chính phủ ban hành Chương trình hành động của Chính phủ thực hiện Nghị quyết của Quốc hội về Kế hoạch cơ cấu lại nền kinh tế giai đoạn 2021 - 2025;
- Nghị quyết số 68/NQ-CP ngày 12/5/2022 của Chính phủ về tiếp tục đổi mới, nâng cao hiệu quả hoạt động và huy động nguồn lực của doanh nghiệp Nhà nước, trọng tâm là tập đoàn kinh tế, tổng công ty trong phát triển kinh tế - xã hội;
- Chỉ thị số 02/CT-BXD ngày 06/4/2022 của Bộ Xây dựng về việc đẩy mạnh chuyển đổi số ngành Xây dựng.

PHẦN I: TÌNH HÌNH VICEM TRONG GIAI ĐOẠN 2016 - 2020

I. BỐI CẢNH CHUNG

1. Tình hình kinh tế xã hội

Kinh tế thế giới giai đoạn 2016 - 2020 đặc biệt vào những năm cuối diễn ra trong bối cảnh tăng trưởng chậm, thương mại toàn cầu không tăng như dự báo do ảnh hưởng của các nền kinh tế lớn (căng thẳng thương mại Mỹ - Trung); sự biến động khó lường trên thị trường tài chính - tiền tệ quốc tế, giá dầu diễn biến phức tạp tác động đến tăng trưởng tín dụng và gần đây nhất là dịch viêm đường hô hấp cấp do Virus Corona chủng mới (Covid-19) bùng phát ngay từ đầu năm 2020 trên phạm vi toàn cầu đã ảnh hưởng tới tăng trưởng kinh tế của toàn cầu và khu vực.

Kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội Việt Nam giai đoạn 2016 - 2020 đã đi hết chặng đường và đạt được nhiều kết quả ấn tượng. Tăng trưởng GDP phục hồi rõ nét sau giai đoạn 2011 - 2015, duy trì được tốc độ cao, đặc biệt là trong các năm 2018 - 2019 (khoảng 7%). Đây là kết quả đáng khích lệ trong bối cảnh kinh tế thế giới, thương mại toàn cầu và tăng trưởng kinh tế ở hầu hết các khu vực, các nền kinh tế chậm lại. Tốc độ tăng GDP giai đoạn 2016 - 2019 khá cao, bình quân 6,8%/năm. Mặc dù năm 2020 kinh tế chịu ảnh hưởng nặng nề của dịch Covid-19 nhưng tốc độ tăng trưởng bình quân 5 năm 2016 - 2020 đạt 5,9%/năm.

Năm 2021 tiếp tục là một năm khó khăn đối với kinh tế Việt Nam do ảnh hưởng của đại dịch Covid - 19. Trong 6 tháng đầu năm 2021 nền kinh tế chưa bị ảnh hưởng nhiều bởi dịch Covid-19, tuy nhiên, từ tháng 7/2021 số ca Covid-19 mắc mới tăng nhanh, đặc biệt ở Thành phố Hồ Chí Minh, Bình Dương, các tỉnh phía Nam và Hà Nội; nhiều tỉnh, thành phố trên cả nước phải thực hiện giãn cách xã hội theo Chỉ thị số 16/CT-TTg của Thủ tướng Chính phủ. GDP quý III/2021 giảm 6,17% so với cùng kỳ năm trước, mức giảm mạnh nhất kể từ khi Việt Nam tính và công bố GDP theo quý. Theo đó, GDP năm 2021 chỉ tăng 2,58%. (Nguồn: Tổng cục Thống kê)

2. Tình hình ngành Xi măng Việt Nam

Ngành xi măng Việt Nam xuất hiện khá sớm so với các nước trong khu vực Châu Á, tính từ năm 1899 khi bắt đầu xây dựng nhà máy xi măng Hải Phòng ở Đông Dương, mang nhãn hiệu Rồng xanh, Rồng đỏ, đến nay ngành xi măng đã có lịch sử hơn 120 năm. Sự phát triển nhanh trong giai đoạn gần đây đã đưa ngành xi măng Việt Nam phát triển lớn mạnh, từ một nước có những lúc thiếu xi măng (trước năm 2008), đến năm 2019 trở thành một nước đứng thứ ba thế giới về sản lượng sản xuất và thứ tư thế giới về sản lượng tiêu thụ.

Bảng So sánh quy mô ngành Xi măng Việt Nam với các quốc gia khác năm 2019

STT	Đất nước	ĐVT	Công suất toàn ngành	Sản lượng sản xuất	Sản lượng tiêu thụ
1	Trung Quốc	Triệu tấn	2.840	2210	2280
2	Ấn Độ	Triệu tấn	509	320	328
3	Việt Nam	Triệu tấn	103	99	98
4	Mỹ	Triệu tấn	120	89	102
5	Indonesia	Triệu tấn	106	75	73
6	Thổ Nhĩ Kỳ	Triệu tấn	93	72	68
7	Iran	Triệu tấn	88	60	63
8	Ai Cập	Triệu tấn	81	58	50
9	Nga	Triệu tấn	114	57	58
10	Brazil	Triệu tấn	91	55	54
11	Ả Rập Xê-Út	Triệu tấn	73	49	47

(Nguồn: VICEM; Báo cáo ngành Xi măng tháng 9/2020 của Công ty CP Chứng khoán FPTS)

Năm 2020, công suất toàn ngành Xi măng Việt Nam khoảng 106 triệu tấn và sản lượng tiêu thụ (nội địa, xuất khẩu) là 103,3 triệu tấn, trong đó: Tiêu thụ xi măng trong nước đạt 65,3 triệu tấn; Xi măng xuất khẩu đạt 14,8 triệu tấn; Clinker xuất khẩu đạt 23,2 triệu tấn.

Đối với ngành Xi măng trong giai đoạn 2016 - 2020, mức tăng trưởng về nhu cầu ở mức từ 3% - 5%/năm, nguồn cung gia tăng từ 89 triệu tấn xi măng năm 2016 lên đến khoảng 106 triệu tấn xi măng vào năm 2020. Từ năm 2016 - 2018, thị trường tiêu thụ xi măng nội địa tăng trưởng bình quân trên 3% và bắt đầu chững lại từ những tháng đầu năm 2019 do nhu cầu tiêu thụ trong nước giảm và ảnh hưởng của đại dịch Covid - 19. Với hoạt động xuất khẩu xi măng, clinker, Việt Nam là nước xuất khẩu lớn trên thế giới, năm 2020 cán đích hơn 37 triệu tấn xuất khẩu, trong đó hơn 60% là xuất khẩu clinker.

Năm 2021, do đại dịch Covid - 19 bùng phát trở lại và diễn biến phức tạp trong Quý III/2021 ảnh hưởng nặng nề đến hoạt động kinh tế Việt Nam và làm giảm nhu cầu tiêu thụ trong nước, nhu cầu tiêu thụ xi măng trong nước khoảng 63,1 triệu tấn giảm 3,3% so với năm 2020.

Về xu thế tiêu dùng, từ năm 2017, thị trường xi măng nội địa có sự dịch chuyển nhu cầu từ xi măng bao sang xi măng rời ngày càng rõ nét. Tỷ trọng tiêu thụ xi măng rời năm 2017 chiếm 27,2%, năm 2018 chiếm 32%, năm 2019 chiếm 33,7%, năm 2020 chiếm 33,9% xi măng toàn xã hội. Xi măng rời là chủng loại xi măng không phụ thuộc nhiều vào thương hiệu, các đơn vị sản xuất xi măng mới tham gia thị trường muốn tăng thị phần, sản lượng tiêu thụ thường đẩy mạnh cạnh tranh về giá dẫn đến hiệu quả thấp, thậm chí lỗ.

Cùng với đó, ngành xi măng Việt Nam cũng tồn tại nhiều loại công suất, nhiều trình độ công nghệ, đa thành phần kinh tế đầu tư xi măng (kể cả đầu tư

của các địa phương), số lượng doanh nghiệp đầu tư xi măng nhiều, nhiều thương hiệu, nhà máy sản xuất phân bố không đồng đều.

Có thể nói trong suốt quá trình hình thành và phát triển ngành xi măng đã hoàn thành sứ mệnh cung cấp đủ xi măng xây dựng đất nước, nhưng bên cạnh thành tích đó, ngành xi măng cũng chứa đựng nhiều vấn đề tồn tại cần rà soát, đánh giá, tìm các giải pháp để phát triển xanh bền vững, trở thành một ngành công nghiệp chủ chốt đối với sự phát triển của đất nước. Cụ thể như sau:

- Tình trạng cung vượt cầu tương đối cao (từ 27% đến 30%), quá nhiều doanh nghiệp đầu tư sản xuất xi măng dẫn đến cạnh tranh khốc liệt... Năm 2020 tiêu thụ xi măng nội địa và xuất khẩu đạt 80,11 triệu tấn, bằng 75,2% so với công suất sản xuất xi măng (106,4 triệu tấn), trong đó tiêu thụ xi măng trong nước chỉ đạt 65,3 triệu tấn, bằng 61,3% công suất sản xuất xi măng. Đầu tư dây chuyền sản xuất xi măng mới vẫn được cấp phép, nguy cơ tạo ra nguồn cung quá lớn so với nhu cầu. Cùng với đó, thị trường tiêu thụ nội địa trong các năm gần đây đang chững lại, xuất khẩu tăng nhưng không bền vững, hiệu quả giảm sút.

- Nhiều doanh nghiệp sản xuất quy mô nhỏ dưới 1 triệu tấn Clinker (41 dây chuyền với tổng công suất khoảng 22 triệu tấn); Chi phí cao, thị phần thấp; hầu như không có lợi nhuận; Nhiều trạm nghiền xi măng không gắn với nhà máy sản xuất Clinker, nhiều nhà máy sản xuất Clinker không có mỏ hoặc không đủ nguyên liệu.

- Phân bố năng lực sản xuất không tương đồng với nhu cầu thị trường từng khu vực, dẫn đến chi phí Logistics chiếm tỷ trọng lớn trong giá bán và áp lực lên hệ thống giao thông, đặc biệt là đường bộ.

- Mức độ cạnh tranh khốc liệt dẫn đến các doanh nghiệp xi măng không đủ tích lũy để tái đầu tư và chưa làm tốt trách nhiệm với Nhà nước, với người lao động và bảo vệ tài nguyên môi trường. Nhiều doanh nghiệp sản xuất với tình trạng khó khăn, nguy cơ phá sản hoặc giải thể.

- Việc đầu tư đổi mới công nghệ diễn ra chậm, chi phí sản xuất và giá thành cao, sức cạnh tranh chưa cao, xi măng Việt Nam còn có năng suất lao động thấp gần nhất khu vực. Vấn đề sử dụng rác thải, phế thải công nghiệp, xây dựng, nông nghiệp thay thế một phần nguyên nhiên liệu gặp nhiều khó khăn do thiếu những cơ chế, chính sách hỗ trợ cần thiết để triển khai. Đầu tư xây dựng hệ thống phát điện nhiệt thừa đối với các dây chuyền sản xuất xi măng phát triển chậm so với mục tiêu chiến lược ngành.

- Sự gắn kết, hiệp đồng của các đơn vị sản xuất, kinh doanh chưa tốt; giảm sức cạnh tranh của thị trường; Sự phối hợp, hợp tác giữa các doanh nghiệp sản xuất xi măng với các doanh nghiệp phụ trợ trong nước đang ở mức thấp chưa tương xứng với tiềm năng, lợi thế của các bên.

Do vậy có thể khẳng định ngành xi măng Việt Nam tuy đang phát triển lớn mạnh, nhưng chưa thực sự bền vững, còn tồn tại nhiều loại công suất, nhiều trình độ công nghệ, đa thành phần kinh tế đầu tư xi măng, số lượng doanh

ngành đầu tư xi măng nhiều, quá nhiều thương hiệu, nhà máy sản xuất phân bố không đồng đều, việc đầu tư đổi mới công nghệ còn chậm.

II. THỰC TRẠNG TỔNG CÔNG TY XI MĂNG VIỆT NAM

1. Giới thiệu tổng quan về VICEM

1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Tổng công ty Xi măng Việt Nam (sau đây gọi tắt là VICEM), tiền thân là Liên hiệp các Xí nghiệp Xi măng Việt Nam, được thành lập theo Quyết định số 308/CP ngày 07/9/1979 của Hội đồng Chính phủ. VICEM là một Tổng công ty Nhà nước, được tiếp nhận cơ sở vật chất các nhà máy sản xuất xi măng của ngành xi măng, là ngành công nghiệp ra đời từ rất sớm và có truyền thống lâu đời tại Việt Nam. Lịch sử hình thành và phát triển của VICEM gắn liền với ngành công nghiệp xi măng Việt Nam. Các giai đoạn phát triển được tóm tắt như sau:

a) Giai đoạn trước năm 1995

Giai đoạn đến khi thành lập Liên hiệp các Xí nghiệp Xi măng Việt Nam (trước 1980).

- Trước năm 1975, ngành xi măng chỉ có 02 nhà máy là nhà máy xi măng Hải Phòng - miền Bắc (là nhà máy xi măng đầu tiên của ngành xi măng Việt Nam, công suất 405.000 tấn/năm) và nhà máy xi măng Hà Tiên - miền Nam (công suất 300.000 tấn/năm).

- Từ 1975 - 1980: Có thêm 02 nhà máy xi măng là nhà máy xi măng Bỉm Sơn (công suất 1,2 triệu tấn/năm) và nhà máy xi măng Hoàng Thạch (công suất 1,1 triệu tấn/năm).

Để phục vụ cho công cuộc xây dựng đất nước và chuẩn bị cho kế hoạch 05 năm lần thứ III (1981-1985), Liên hiệp các Xí nghiệp Xi măng Việt Nam đã được thành lập theo Quyết định số 308/CP ngày 07/9/1979 của Hội đồng Chính phủ để quản lý các nhà máy, xí nghiệp sản xuất xi măng trong cả nước.

Giai đoạn từ 1980 đến khi thành lập Tổng công ty Xi măng Việt Nam (Giai đoạn 1980 - 1995).

- + Từ 1980-1990: Trong giai đoạn này, các doanh nghiệp trong ngành xi măng đều là doanh nghiệp 100% vốn Nhà nước. Trong giai đoạn này, năng suất lao động bình quân khoảng 145 - 160 tấn/người/năm.

- + Từ năm 1990: Nhu cầu xi măng hàng năm tăng mạnh (khoảng 20%/năm). Nhà nước thực hiện tái cơ cấu các doanh nghiệp trong ngành xi măng trong đó có Liên hiệp các Xí nghiệp Xi măng Việt Nam.

+ Ngày 5/10/1993, Bộ Xây dựng đã có Quyết định số 456/BXD-TCL đổi tên Liên hiệp các Xi nghiệp Xi măng Việt Nam thành Tổng công ty Xi măng Việt Nam, tiếp theo đó Thủ tướng Chính phủ có Quyết định số 670/TTg ngày 14 tháng 11 năm 1994 thành lập Tổng công ty Xi măng Việt Nam hoạt động theo mô hình Tổng công ty 91 với nhiệm vụ chính trị to lớn là sản xuất thật nhiều xi măng cho Tổ quốc. Đồng thời, các nhà máy xi măng Hải Phòng, Hà Tiên, Bim Sơn, Hoàng Thạch cũng được cơ cấu lại để thành lập các công ty trực thuộc Tổng công ty Xi măng Việt Nam. Trong giai đoạn này, Tổng công ty có thêm 01 dây chuyền sản xuất xi măng (Kiên Lương 1 - Công ty Xi măng Hà Tiên) với công suất khoảng 01 triệu tấn/năm. Đến năm 1995, tổng sản lượng của Tổng công ty đạt 5,1 triệu tấn/năm.

Mặt khác, để thu hút vốn đầu tư nước ngoài trong lĩnh vực sản xuất xi măng, từ những năm đầu thập niên 90, Nhà nước đã khuyến khích thành phần kinh tế nước ngoài đầu tư hình thành các công ty liên doanh nước ngoài. Trong đó: Công ty Xi măng Chinfon, Công ty Xi măng Nghi Sơn và Công ty Xi măng Holcim.

Trong giai đoạn này, một số nhà máy xi măng của địa phương cũng được đầu tư xây dựng, trong đó có các nhà máy xi măng sau này là đơn vị thành viên của VICEM như: Công ty Xi măng Nghệ An (tiền thân của Công ty Xi măng Hoàng Mai), Công ty Xi măng Ninh Bình (tiền thân của Công ty Xi măng Tam Điệp), Công ty Xi măng Hải Vân.

Tóm lại, trong giai đoạn này Nhà nước vẫn giữ vai trò chủ đạo, trong đó có việc thành lập các nhà máy xi măng 100% vốn Nhà nước và thu hút vốn đầu tư nước ngoài để thành lập các công ty liên doanh có vốn nước ngoài. Các doanh nghiệp xi măng tư nhân chưa tham gia vào lĩnh vực sản xuất xi măng, do thiếu nguồn lực về vốn đầu tư và trình độ tiếp cận công nghệ hạn chế.

b) Giai đoạn 1996 - 2006

Qua hơn 10 năm hoạt động theo mô hình Tổng công ty 91, Tổng công ty Xi măng Việt Nam đã tạo được chuyển biến tốt về các mặt công tác, đạt được những kết quả theo mục tiêu và nhiệm vụ được giao, là lực lượng chủ lực trong việc đảm bảo cân đối về xi măng trên thị trường trong nước, giữ bình ổn thị trường là công cụ vật chất để Nhà nước điều tiết nền kinh tế theo định hướng xã hội chủ nghĩa.

Thực hiện Nghị quyết Hội nghị lần thứ 3 Ban chấp hành Trung ương Đảng (khoá IX), Thủ tướng Chính phủ đã có Quyết định số 164/2002/QĐ-TTg ngày 18 tháng 12 năm 2002 phê duyệt Quy hoạch phát triển công nghiệp xi măng Việt Nam đến năm 2010 và định hướng đến năm 2020, trong đó cho

phép "xây dựng Tổng công ty Xi măng Việt Nam thành Tập đoàn kinh tế mạnh, có công nghệ sản xuất hiện đại, sản phẩm có chất lượng cao, có xuất khẩu một phần xi măng, đóng vai trò chủ đạo trong việc cung ứng ổn định thị trường xi măng trong nước".

Ngày 29/8/2006, Thủ tướng Chính phủ có quyết định số 196/2006/QĐ-TTg chuyển Tổng công ty Xi măng Việt Nam sang hoạt động theo mô hình Công ty mẹ-công ty con và quyết định số 197/2006/QĐ-TTg thành lập Công ty mẹ - Tổng công ty Xi măng Việt Nam.

Trong năm 2001, một số các công ty xi măng do UBND các Tỉnh/ Thành phố đã thành lập, hầu hết đều khó khăn về tài chính, kinh doanh lỗ nên Chính phủ đã yêu cầu và điều chuyển về Tổng công ty Xi măng Việt Nam để tiếp nhận, quản lý (Công ty Xi măng Nghệ An; Công ty Xi măng Ninh Bình và Công ty Xi măng Hải Vân).

Trong giai đoạn này, Tổng công ty có thêm 06 dây chuyền sản xuất xi măng gồm: Hoàng Thạch 2 (năm 1996); Xi măng Bút Sơn 1 (năm 1998); Hoàng Mai (năm 2002); Bim Sơn 2 (cải tạo - năm 2003); Xi măng Hải Phòng mới (năm 2005); Tam Điệp (năm 2005) và tiếp nhận trạm nghiền xi măng Hải Vân (năm 2001) với tổng năng lực sản xuất tăng thêm khoảng 7,8 triệu tấn/năm.

Các Công ty liên doanh đã bắt đầu đi vào hoạt động, đóng góp gia tăng sản lượng sản xuất và tiêu thụ xi măng của toàn ngành; trong đó Công ty Xi măng Chinfon, công suất 1,4 triệu tấn/năm (năm 1997); Công ty Xi măng Holcim, công suất 1,76 triệu tấn/năm (năm 1998); Công ty Xi măng Nghi Sơn, công suất 2,2 triệu tấn/năm (năm 2000).

Cơ chế, chính sách về tín dụng, bảo lãnh vay vốn của Nhà nước, khuyến khích các thành phần kinh tế cùng phát triển trong đó có thành phần kinh tế tư nhân. Cuối thập kỷ 90 và bước sang đầu những năm 2000, ngành xi măng Việt Nam đã chứng kiến sự tham gia và lớn mạnh của các doanh nghiệp tư nhân. Một số công ty xi măng tư nhân lớn được thành lập trong giai đoạn này là: Xi măng Vissai (dây chuyền 1 công suất 1,2 triệu tấn/năm); Xi măng Công Thanh (dây chuyền 1 công suất 1,4 triệu tấn/năm); Xi măng Duyên Hà (dây chuyền 1 công suất 600.000 tấn/năm)... Cùng với đó là hàng loạt các công ty xi măng do UBND các địa phương thành lập, cùng tham gia vào ngành sản xuất xi măng.

Thực hiện Nghị quyết Trung ương 3, Khóa IX về sắp xếp, đổi mới, phát triển và nâng cao hiệu quả doanh nghiệp nhà nước, việc cổ phần hóa doanh nghiệp được đẩy mạnh. Gồm:

Một số phân xưởng sản xuất bao bì, xí nghiệp vận tải của các công ty sản xuất xi măng được tách ra để cổ phần hóa, hình thành một số công ty cổ phần bao bì, vận tải là đơn vị thành viên thuộc Tổng công ty: Công ty CP Bao Bì Bim Sơn (năm 1999), Công ty CP Bao Bì Bút Sơn (năm 2003), Công ty CP Bao Bì Hải Phòng (năm 2004), Công ty CP TMDV Vận tải Hải Phòng (năm 2004), Công ty CP Vận tải Hoàng Thạch (năm 2004).

Sau khi cổ phần hóa bộ phận doanh nghiệp thành công ty, Tổng công ty tiến hành cổ phần hóa thành công các công ty: Công ty Xi măng Bút Sơn (Công ty CP Xi măng Bút Sơn), Công ty Xi măng Bim Sơn (Công ty CP Xi măng Bim Sơn), Công ty Vật tư Vận tải Xi măng (nay là Công ty CP Năng lượng và Môi trường VICEM); Công ty Kinh doanh Thạch cao Xi măng (Công ty Cổ phần Thạch cao Xi măng); Công ty Vật tư Kỹ thuật Xi măng (Công ty CP Thương mại Xi măng); Công ty Xi măng Vật liệu Xây dựng Xây lắp Đà Nẵng (Công ty CP Vật liệu Xây dựng Đà Nẵng); Công ty Xi măng Hoàng Mai (Công ty CP Xi măng Hoàng Mai); Công ty Xi măng Hải Vân (Công ty CP Xi măng Hải Vân); Công ty Xi măng Hà Tiên 1 (Công ty CP Xi măng Vicem Hà Tiên).

Trong giai đoạn này, nhiều thành phần kinh tế tham gia vào ngành xi măng: Nhà nước, khối liên doanh, tư nhân, địa phương. Thị trường xi măng bắt đầu cạnh tranh ngày càng khốc liệt. Là Tổng công ty Nhà nước hạng đặc biệt, Tổng công ty Xi măng Việt Nam đã nghiêm túc thực hiện chủ trương tiếp nhận một số các nhà máy xi măng về Tổng công ty Xi măng Việt Nam. Tuy nhiên, các đơn vị này sau khi tiếp nhận về Tổng công ty Xi măng Việt Nam đến nay chưa phát huy được hiệu quả hoạt động do quy mô nhỏ, thị trường và thương hiệu không phát triển được, cơ cấu tài chính bất hợp lý, tình hình tài chính yếu...

Tổng công ty Xi măng Việt Nam đã tích cực chỉ đạo các đơn vị thành viên thực hiện chủ trương tái cơ cấu, cổ phần hóa các đơn vị thành viên theo yêu cầu của Chính phủ để có thể thực hiện vai trò vừa là công cụ điều tiết nền kinh tế, bình ổn thị trường xi măng, vừa thực hiện mục tiêu sản xuất kinh doanh, chiếm lĩnh thị trường.

c) Giai đoạn 2007 - 2013

Ngày 06/12/2007, Thủ tướng Chính phủ có Quyết định số 189/QĐ-TTg đổi tên Tổng công ty Xi măng Việt Nam thành Tổng công ty Công nghiệp Xi măng Việt Nam.

Thực hiện theo công văn số 180/TTg-ĐMDN ngày 26/01/2010 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt phương án cấu trúc lại VICEM, kết quả như sau:

+ Công ty mẹ - VICEM được chuyển đổi thành Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Nhà nước làm chủ sở hữu theo Quyết định số 972/QĐ-TTg ngày 25/6/2010 của Thủ tướng Chính phủ.

+ Công ty Xi măng Hoàng Thạch, Hải Phòng, Tam Điệp cũng chuyển đổi loại hình doanh nghiệp từ công ty nhà nước thành Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do VICEM làm chủ sở hữu.

+ Chuyển Công ty Tư vấn Đầu tư Phát triển Xi măng thành Công ty hạch toán phụ thuộc Công ty mẹ - VICEM.

+ Sáp nhập Công ty Xuất nhập khẩu Xi măng (Vinacimex) vào Công ty mẹ VICEM.

+ Thành lập Viện Công nghệ Xi măng VICEM (VCTI) trên cơ sở tổ chức lại 2 đơn vị sự nghiệp là Trung tâm đào tạo xi măng và Trường trung cấp nghề Kỹ thuật Xi măng của Tổng công ty.

Trong giai đoạn này, Tổng công ty có thêm 05 dây chuyền sản xuất xi măng gồm: Hoàng Thạch 3 (năm 2009); Xi măng Bút Sơn 2 (năm 2009); Bim Sơn 3 (năm 2010); Bình Phước (năm 2009); Kiên Lương 2 (năm 2010) với tổng năng lực sản xuất tăng thêm khoảng 8,4 triệu tấn/năm.

VICEM đã thực hiện chủ trương của Chính phủ về tái cấu trúc Tổng công ty. Một số các đơn vị sau khi tái cơ cấu như: Công ty Tư vấn Đầu tư Phát triển Xi măng, Viện Công nghệ Xi măng VICEM, được chuyển đổi hình thức hoạt động (hạch toán phụ thuộc, đơn vị sự nghiệp) đến nay không còn phù hợp, không tạo động lực để tự chủ kinh doanh.

d) Giai đoạn 2013 đến nay

Thực hiện Quyết định số 1013/QĐ-TTg ngày 26/6/2013 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt Đề án tái cơ cấu VICEM giai đoạn 2013 - 2015, kết quả như sau:

+ VICEM đã triển khai thực hiện công tác cổ phần hóa Công ty mẹ - VICEM và 03 công ty TNHH MTV 100% vốn Nhà nước (VICEM Hoàng Thạch, VICEM Hải Phòng, VICEM Tam Điệp) theo Đề án tái cơ cấu VICEM từ tháng 6/2014, theo văn bản số 1101/BXD-QLDN ngày 29/5/2014 của Bộ Xây dựng, theo đó thời điểm xác định giá trị doanh nghiệp để cổ phần hóa VICEM là ngày 30/9/2014.

VICEM đã thực hiện trình tự, thủ tục theo đúng quy định về công tác cổ phần hóa VICEM. Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện cổ phần hóa, thực hiện chủ trương của Chính phủ và chỉ đạo của Bộ Xây dựng, VICEM đã thực hiện việc tiếp nhận, tái cơ cấu Công ty CP Xi măng Hạ Long (từ tháng 2 năm 2016)

và Công ty CP Xi măng Sông Thao (từ tháng 6 năm 2017). Đây là 02 đơn vị rất khó khăn, mất cân đối tài chính nghiêm trọng. Trong năm 2016, 2017, VICEM đã tiếp nhận và triển khai thực hiện tái cơ cấu toàn diện 02 đơn vị này. Sau khi tiếp nhận về VICEM, hoạt động sản xuất kinh doanh của 02 đơn vị này đã đi vào ổn định, phát triển. VICEM đã thực hiện việc đánh giá toàn diện 02 đơn vị để đưa vào nội dung của Đề án này. Thêm vào đó, VICEM còn tiếp nhận thêm nhà máy xi măng Vạn Ninh. Tổng năng lực sản xuất của VICEM tăng thêm trong giai đoạn này khoảng 3,3 triệu tấn/năm.

Công tác cổ phần hóa VICEM theo công văn số 2204/BXD-QLDN ngày 31/8/2018 của Bộ Xây dựng về việc điều chỉnh thời điểm xác định giá trị doanh nghiệp để cổ phần hóa Công ty mẹ - VICEM là 0h ngày 01/10/2018. Công tác xác định GTDN cổ phần hóa VICEM đã được triển khai thực hiện đầy đủ theo đúng trình tự các bước theo quy định tại Nghị định 126/2017/NĐ-CP ngày 16/11/2017 của Chính phủ và các quy định hiện hành. Công ty mẹ - VICEM và các đơn vị cổ phần hóa đã nghiêm túc thực hiện tất cả các nội dung kiến nghị của Kiểm toán Nhà nước, đồng thời điều chỉnh GTDN theo kết luận của Kiểm toán Nhà nước, bảo toàn tối đa vốn Nhà nước và đúng quy định. Khó khăn, vướng mắc lớn nhất có ảnh hưởng đến công tác cổ phần hóa VICEM là việc phê duyệt lại phương án sắp xếp, xử lý nhà, đất và phương án sử dụng đất đối với các lô đất còn lại của Công ty mẹ - VICEM tại thành phố Hà Nội và tỉnh Nghệ An.

Ngày 21/12/2020, Bộ Xây dựng đã có văn bản số 6106/BXD-QLDN báo cáo Thủ tướng Chính phủ về kế hoạch cổ phần hóa HUD và VICEM, trong đó Bộ Xây dựng đã báo cáo tình hình triển khai thực hiện công tác cổ phần hóa VICEM, những khó khăn vướng mắc trong quá trình thực hiện và đề nghị điều chỉnh kế hoạch cổ phần hóa Công ty mẹ - VICEM cùng 03 Công ty TNHH MTV 100% vốn Nhà nước (Vicem Hoàng Thạch, Vicem Hải Phòng, Vicem Tam Điệp) vào danh mục doanh nghiệp sẽ thực hiện cổ phần hóa giai đoạn 2021 - 2025, Nhà nước nắm giữ trên 50% đến dưới 65% vốn điều lệ.

Ngày 29/11/2022, Thủ tướng Chính phủ đã ban hành Quyết định số 1479/QĐ-TTg về phê duyệt Kế hoạch sắp xếp lại doanh nghiệp Nhà nước, doanh nghiệp có vốn Nhà nước giai đoạn 2022-2025, trong đó Tổng công ty Xi măng Việt Nam thuộc danh mục các doanh nghiệp do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ giai đoạn 2022-2025.

- Hoàn thành thoái 100% vốn tại Công ty TNHH Bê tông Lafarge Việt Nam. Hoàn thành thoái vốn để VICEM nắm giữ cổ phần không chi phối tại 03 công ty Bao bì (Công ty CP Bao Bì Bút Sơn, Công ty CP Bao Bì Bim Sơn, Công ty CP Bao Bì Hải Phòng). Triển khai thoái 100% vốn và chuyển giao

phần vốn về SCIC tại 02 công ty Cao su (Cao su Đồng Phú - Kratie, Cao su Đồng Nai - Kratie) nhưng chưa thành công; hoàn thành thoái vốn của VICEM tại Dự án khu đô thị Xi măng Hải Phòng của Công ty CP Đô thị Xi măng VICEM Hải Phòng; triển khai thoái vốn tại Công ty Tài chính Cổ phần Tín Việt; Chuyển nhượng dự án sản xuất VLXD Không nung Đồng Hới, Nghệ An cho Công ty CP Xi măng Vicem Hoàng Mai...

- Thực hiện các nội dung tái cơ cấu, nâng cao năng lực quản trị theo các thông lệ, chuẩn mực quốc tế.

Tóm lại: Trải qua hơn 120 năm hình thành và phát triển theo chiều dài lịch sử của ngành xi măng Việt Nam, là một Tổng công ty Nhà nước, VICEM đến nay đã hoàn thành sứ mệnh và luôn xứng đáng là trụ cột của ngành, dẫn dắt các thành phần kinh tế khác sản xuất xi măng cùng phát triển theo nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa. Đến nay, VICEM có 10 Công ty sản xuất xi măng, 16 dây chuyền sản xuất, với năng lực sản xuất khoảng 21 triệu tấn clinker/năm và khoảng hơn 30 triệu tấn xi măng/năm; chiếm 32% thị phần xi măng cả nước. Là nhà sản xuất xi măng lớn nhất Việt Nam, sở hữu nhiều thương hiệu uy tín, lâu đời được người tiêu dùng cả nước tin dùng như: Hải Phòng, Hoàng Thạch, Bim Sơn, Bút Sơn, Hà Tiên, Hoàng Mai, Hạ Long.

Bên cạnh những thành tựu đạt được, VICEM đứng trước những thách thức và tồn tại như:

- Tồn tại nhiều loại quy mô, công suất dây chuyền; tồn tại nhiều thể hệ về công nghệ.

- Tồn tại nhiều thương hiệu: Chỉ có 10 Công ty sản xuất xi măng nhưng tồn tại 03 nhóm thương hiệu: Nhóm thương hiệu mạnh (Hoàng Thạch, Hà Tiên, Bim Sơn); Nhóm thương hiệu trung bình (Bút Sơn, Hải Phòng, Hoàng Mai); Nhóm thương hiệu yếu (Hạ Long) dẫn đến thị trường còn đan xen và cạnh tranh nội bộ.

- Nhiều mô hình về doanh nghiệp: Doanh nghiệp 100% vốn Nhà nước; Doanh nghiệp Nhà nước giữ cổ phần chi phối (trên 50% vốn điều lệ); liên doanh, liên kết. Trong đó, các doanh nghiệp thương mại và dịch vụ chủ yếu nhờ sự hỗ trợ của các nhà máy xi măng, sức cạnh tranh thấp, ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các nhà máy xi măng và VICEM.

- Thị trường xi măng luôn trong tình trạng cung vượt cầu, cạnh tranh ngày càng khốc liệt. Phân bố năng lực sản xuất các nhà máy sản xuất và thị trường không đồng đều. Một số khu vực sở hữu năng lực sản xuất lớn (như XM Bút Sơn: Hà Nam; XM Tam Điệp: Ninh Bình; XM Bim Sơn: Thanh Hóa; XM

Hoàng Mai: Nghệ An) thì nhu cầu thị trường không lớn. Có hiện tượng mất cân đối vùng miền.

- Đã phát huy vai trò của Công ty mẹ trong nhóm Công ty mẹ - Công ty con, tuy nhiên cơ chế điều tiết trong mô hình nhóm Công ty mẹ - Công ty con vẫn còn hạn chế.

- VICEM đã thực hiện công tác sáp nhập thương hiệu yếu vào thương hiệu mạnh bước đầu đã đạt được một số kết quả tích cực, tuy nhiên các đơn vị sau khi sáp nhập thương hiệu chưa phát huy tối đa năng lực sản xuất của các đơn vị. Việc chuyển giao quyền đại diện phần vốn VICEM tại Công ty Cổ phần Xi măng Vicem Sông Thao về Công ty Xi măng Vicem Hải Phòng, Công ty Cổ phần Xi măng Vicem Hải Vân về Công ty Xi măng Vicem Hoàng Thạch chưa thực hiện được do chưa có cơ sở pháp lý để triển khai thực hiện.

- Số lượng lao động lớn do yếu tố lịch sử (VICEM đã tiếp nhận nguyên trạng cơ sở vật chất các nhà máy xi măng của ngành) nên năng suất lao động của VICEM nhìn chung còn thấp. Khối doanh nghiệp liên doanh và tư nhân lớn có năng suất lao động (khoảng 4.600 tấn XM/người) cao hơn so với bình quân VICEM khoảng 30% (3.200 tấn XM/người).

1.2. Ngành nghề kinh doanh

VICEM hiện nay hoạt động trong các lĩnh vực:

- Lĩnh vực sản xuất và kinh doanh xi măng: Là lĩnh vực chủ chốt chiếm tỷ trọng hơn 80% doanh thu và lợi nhuận chính của VICEM.
- Lĩnh vực bê tông trộn sẵn, cốt liệu, vật liệu xây dựng: Chiếm tỷ trọng nhỏ, hiệu quả kinh doanh thấp.
- Lĩnh vực vận tải và thương mại: Chủ yếu là cung ứng vật tư đầu vào, đầu ra cho các đơn vị sản xuất xi măng, hầu hết hiệu quả sản xuất kinh doanh thấp hơn so với các đơn vị tư nhân cùng ngành (ngoại trừ Công ty CP Năng lượng và Môi trường VICEM, Công ty Cổ phần Logistics VICEM).
- Lĩnh vực tư vấn và đào tạo kỹ thuật xi măng: 01 đơn vị hạch toán phụ thuộc là Công ty Tư vấn Đầu tư phát triển Xi măng và 01 đơn vị sự nghiệp là Viện Công nghệ Xi măng Vicem, chủ yếu phục vụ các công ty sản xuất xi măng của VICEM.
- Hoạt động tài chính: Hiện nay VICEM chỉ còn chiếm 14,59% cổ phần của CFC (nay là Công ty Tài chính CP Tín Việt) và đang triển khai thoái hết phần vốn của VICEM tại đơn vị này.

- Hoạt động thu gom, xử lý và tiêu hủy rác thải, chất thải nguy hại: Triển khai xử lý rác thải, bùn thải công nghiệp thông thường và đồng xử lý chất thải nguy hại để thay thế một phần nguyên nhiên liệu trong sản xuất xi măng, sử dụng tiết kiệm tài nguyên không tái tạo và bảo vệ môi trường. Tham gia thị trường tín chỉ phát thải CO₂.

1.3. Một số kết quả sản xuất kinh doanh chủ yếu giai đoạn 2016 - 2020

Trước những khó khăn, thách thức trong giai đoạn 2016 - 2020, Tổng công ty Xi măng Việt Nam với trách nhiệm là doanh nghiệp trụ cột của ngành, đã tập trung thực hiện nhiều giải pháp, biện pháp, tổ chức sản xuất - kinh doanh có hiệu quả, bảo toàn và phát triển vốn Nhà nước giao, từng bước thực hiện tái cơ cấu toàn diện nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, tiếp nhận và tái cấu trúc các nhà máy xi măng thuộc các Tổng công ty khác theo chủ trương của Chính phủ và Bộ Xây dựng; đồng thời đẩy mạnh công tác đổi mới, sáng tạo, khẳng định vai trò dẫn dắt ngành Xi măng Việt Nam trong thời kỳ phát triển mạnh mẽ của cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4. Bên cạnh đó, VICEM thực hiện triệt để tiết kiệm chi phí ở tất cả các khâu trong sản xuất kinh doanh nhằm mang lại hiệu quả cao nhất. Cụ thể kết quả thực hiện sản xuất kinh doanh 05 năm giai đoạn 2016 - 2020 như sau:

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	Thực hiện 2016	Thực hiện 2017	Thực hiện 2018	Thực hiện 2019	Thực hiện 2020
1	Doanh thu						
a	Tổng doanh thu (hợp cộng)	Tỷ đồng	36.265	36.608	36.562	36.380	33.773
b	Tổng doanh thu (hợp nhất)	Tỷ đồng	26.851	25.482	28.163	29.304	27.282
2	Lợi nhuận trước thuế						
a	Lợi nhuận trước thuế (hợp cộng)	Tỷ đồng	2.698	2.519	2.858	3.197	1.966
b	Lợi nhuận trước thuế (hợp nhất)	Tỷ đồng	3.485	1.982	2.431	2.490	1.639
3	Lợi nhuận sau thuế (hợp nhất)	Tỷ đồng	2.936	1.559	1.962	2.094	1.401
4	Nộp ngân sách	Tỷ đồng	1.888	2.550	2.163	2.561	2.449

Về cơ bản doanh thu và lợi nhuận của VICEM tăng trưởng qua các năm, riêng năm 2020 do ảnh hưởng của dịch bệnh Covid-19 dẫn đến hiệu quả của VICEM giảm nhẹ.

2. Cấu trúc doanh nghiệp hiện tại của VICEM

2.1. Mô hình tổ chức của VICEM

VICEM hoạt động theo mô hình nhóm Công ty mẹ - Công ty con. Trong đó:

- Công ty mẹ - VICEM là Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ.

- Đơn vị hạch toán phụ thuộc Công ty mẹ - VICEM: 01 đơn vị (Công ty Tư vấn Đầu tư phát triển Xi măng).

- Đơn vị sự nghiệp: 01 đơn vị (Viện Công nghệ Xi măng Vicem).

Hiện VICEM đang triển khai thực hiện việc tổ chức lại Công ty Tư vấn Đầu tư phát triển Xi măng và Viện Công nghệ Xi măng Vicem để thành lập Công ty Nghiên cứu Phát triển Công nghệ VICEM theo Đề án đã được cấp có thẩm quyền phê duyệt.

- Các công ty con:

- + Công ty TNHH MTV do Công ty mẹ - VICEM nắm giữ 100% vốn điều lệ: 03 Công ty.

- + Công ty cổ phần do Công ty mẹ - VICEM nắm giữ cổ phần chi phối: 14 Công ty.

- Các công ty liên doanh, liên kết trong đó VICEM nắm giữ cổ phần, vốn góp không chi phối: 14 Công ty.

2.2. Quyền kiểm soát của Công ty mẹ đối với Công ty con

- Công ty mẹ - VICEM giữ vai trò "trung tâm gia tăng giá trị", thể hiện ở việc: (1) Chỉ đạo hoạt động, (2) Phối hợp nguồn lực, (3) Thúc đẩy lợi thế do phối hợp và hợp tác.

- Quản lý tập trung các chức năng:

- + Các chức năng quan trọng: Quản lý tầm nhìn/Chiến lược, Quản lý giá trị, Quản lý danh mục (lĩnh vực kinh doanh, mua sắm, sáp nhập), Phân bổ nguồn lực...

- + Các chức năng quản lý cơ bản: Tài chính, nhân sự, truyền thông, pháp luật, thuế, kiểm soát.

Trong thời gian vừa qua, Công ty mẹ - VICEM đã thực hiện một số giải pháp nhằm tăng quyền kiểm soát các công ty con trong lĩnh vực kinh doanh chủ chốt là xi măng thông qua việc tiếp tục nắm giữ 100% vốn và tăng tỷ lệ sở hữu cổ phần để nắm giữ 65% - 75% vốn điều lệ tại các công ty sản xuất xi măng thuộc VICEM. Chuẩn hóa hệ thống báo cáo, hệ thống quản trị chi phí giá

thành và thống nhất mô hình tổ chức sản xuất. Chuẩn hóa Điều lệ tổ chức và hoạt động của các công ty cổ phần. Nâng cao vai trò hoạt động của Người đại diện vốn. Triển khai phương án kiện toàn các chức danh quản lý, người đại diện phần vốn của Công ty mẹ - VICEM và các đơn vị thành viên; hoàn thiện danh sách quy hoạch cán bộ của VICEM và tại các đơn vị thành viên để tập trung quản lý, định hướng đào tạo, phát triển nguồn nhân lực kế cận.

Công ty mẹ - VICEM cũng đã thực hiện các nội dung nhằm tăng sự phối hợp hoạt động cũng như phân quyền của Công ty mẹ đối với các Công ty con: xây dựng và từng bước hoàn thiện hệ thống quy chế, quy định quản lý nội bộ để thống nhất triển khai áp dụng trong toàn VICEM. Thực hiện tư vấn, hỗ trợ và chuyển giao bí quyết quản trị doanh nghiệp và thị trường cho các đơn vị thành viên...

Nhìn chung, đã thể hiện được một phần vai trò trung tâm của Công ty mẹ - VICEM, tuy nhiên chưa thực sự rõ nét.

2.3. Mối quan hệ giữa các đơn vị thành viên trong tổ hợp Công ty mẹ - Công ty con

Thông qua vai trò điều phối hoạt động của Công ty mẹ - VICEM, các đơn vị thành viên VICEM đã từng bước thực hiện tốt việc phối hợp hỗ trợ lẫn nhau trong hoạt động sản xuất kinh doanh như: Phối hợp thị trường giữa các đơn vị, hạn chế cạnh tranh nội bộ; Phối hợp, hỗ trợ về giải pháp kỹ thuật và xử lý các sự cố thiết bị.

Đối với hoạt động xây dựng kế hoạch hàng năm, các đơn vị đã phối hợp, cân đối xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch gia công nội bộ trong VICEM để hỗ trợ lẫn nhau trong tiêu thụ sản phẩm cũng như sản xuất kinh doanh. Sự phối hợp, hỗ trợ lẫn nhau giữa các đơn vị đã đạt được những kết quả tích cực và khả quan, có thể kể đến như cập sáp nhập thương hiệu giữa Vicem Hải Phòng và Vicem Sông Thao theo Đề án tái cơ cấu VICEM giai đoạn 2019 - 2025, Vicem Hải Phòng mở rộng được địa bàn tiêu thụ, Vicem Sông Thao phát huy được sản lượng sản xuất và hiệu quả sản xuất kinh doanh của cả hai đơn vị đều tăng trưởng khá. Tuy nhiên, vẫn còn một số đơn vị phối hợp gia công nội bộ (Vicem Hoàng Thạch - Vicem Hải Vân; Vicem Bim Sơn - Vicem Tam Điệp) chưa tốt, chưa phát huy được sản lượng sản xuất của đơn vị gia công do những yếu tố khách quan, chủ quan làm ảnh hưởng đến hiệu quả sản xuất kinh doanh của đơn vị gia công.

Đối với việc sử dụng các sản phẩm nội bộ trong VICEM (gạch kiểm tính, vỏ bao), các hoạt động cung ứng vật tư (than, thạch cao), kinh doanh vận tải và xi măng, hiện nay phải theo cơ chế thị trường thông qua đấu thầu (Luật Doanh

nghiệp, Luật Đấu thầu) nên lợi thế của việc hỗ trợ, sử dụng năng lực tích hợp giữa các đơn vị thành viên VICEM là không cao. Cùng với đó, do áp lực về thị trường, hiệu quả sản xuất kinh doanh nên một số đơn vị sản xuất xi măng chưa có sự ưu tiên rõ rệt đối với các đơn vị cung ứng trong VICEM.

3. Thị trường, thị phần và thương hiệu VICEM

3.1. Thị trường tiêu thụ toàn xã hội và VICEM

3.1.1. Thị trường Xi măng trong nước

Giai đoạn 2016 - 2019, trong bối cảnh tình hình thế giới, khu vực diễn biến nhanh, phức tạp, khó lường (chiến tranh thương mại của các nền kinh tế lớn, Brexit, sự gia tăng của chủ nghĩa bảo hộ...), Việt Nam cũng đứng trước nhiều vấn đề mới, có cả những thuận lợi, thời cơ đan xen với những khó khăn, thách thức; nhờ sức cầu mạnh trong nước và nền sản xuất định hướng xuất khẩu nên nền kinh tế Việt Nam vẫn đứng vững. Năm 2020 do ảnh hưởng của dịch Covid - 19 đến mọi lĩnh vực kinh tế xã hội nên GDP chỉ tăng 2,91% và là năm tăng thấp nhất trong 10 năm trở lại đây kéo cả giai đoạn 2016 - 2020 xuống mức tăng bình quân 5,9%.

Thị trường xi măng năm 2020 gặp rất nhiều khó khăn, thách thức: thiên tai bất thường từ đầu năm (nắng nóng kéo dài tại miền Bắc, xâm nhập mặn, sạt lún tại miền Nam, đặc biệt là mưa bão, lũ lụt tại khu vực miền Trung), đại dịch Covid-19 đã tác động, ảnh hưởng đến nhiều mặt của nền kinh tế, gây thiệt hại lớn trong nhiều ngành, lĩnh vực trong đó có ngành xi măng; Nhu cầu tiêu thụ giảm so với năm 2019; Dư cung xi măng tiếp tục ở mức cao; Xu hướng dịch chuyển nhu cầu xi măng bao sang xi măng rời ngày càng rõ rệt; Cạnh tranh giữa các thương hiệu xi măng trong nước ngày càng khốc liệt; Thị trường xuất khẩu xi măng gặp nhiều khó khăn gây áp lực trở lại với thị trường trong nước. (tiêu thụ nội địa đạt 65,3 triệu tấn giảm 4,6% so với năm 2019).

Giai đoạn này nhu cầu xi măng trong nước tăng trưởng bình quân 3,2%/năm.

3.1.2. Cạnh tranh giữa các thương hiệu Vicem với xi măng khác

Hiện nay nguồn cung miền Bắc có 57 dây chuyền, miền Trung có 24 dây chuyền và miền Nam chỉ có 5 dây chuyền. Trong đó các doanh nghiệp tại khu vực Bắc Trung Bộ đang chịu áp lực cạnh tranh lớn nhất cả nước do nhu cầu xi măng khu vực này rất thấp (~7% tiêu thụ trong nước) nhưng lại có công suất xi măng chiếm đến 31% công suất toàn ngành. Ngược lại, một số khu vực tiêu thụ trọng điểm như Đông Nam Bộ (~26% tiêu thụ xi măng cả nước) lại chỉ có nguồn cung ~5,1% công suất toàn ngành và đáp ứng ~29% nhu cầu xi măng trong khu vực. Điều này dẫn tới áp lực cạnh tranh gay gắt tại các khu vực như Bắc Trung Bộ trong khi các doanh nghiệp ở các khu vực như Đông Nam Bộ lại

có hoạt động tiêu thụ xi măng thuận lợi và giá bán cao hơn hẳn so với các khu vực còn lại.

Trên từng địa bàn các thương hiệu VICEM cạnh tranh với các đối thủ khác nhau như: Khối liên doanh, các doanh nghiệp tư nhân có công suất lớn (Vissai, Thành Thắng, Long Sơn, Xuân Thành... ; Nghi Sơn...) và các nhà máy xi măng địa phương trên địa bàn đó.

Các doanh nghiệp tư nhân lớn cạnh tranh chính với VICEM đều có công suất lớn trên 5 triệu tấn xi măng/năm: Long Sơn 3 dây chuyền tổng công suất trên 7,5 triệu tấn/năm; Xi măng Thành Thắng (Thành Thắng Group) 3 dây chuyền tổng công suất 6,5 triệu tấn/năm; Xuân Thành có 2 dây chuyền tổng công suất 9 triệu tấn/năm và đang đầu tư dây chuyền 3; Vissai có 4 dây chuyền tổng công suất trên 10 triệu tấn/năm....

Ngoài ra hàng loạt các dự án xi măng lớn của doanh nghiệp tư nhân đang triển khai và sẽ đi vào sản xuất trong thời gian tới như dự án Xi măng Minh Tâm (Hơn Quảng, Bình Phước, do Thai Groups Holdings chuyển cho Xi măng Xuân Thành), Xi măng Long Thành (Xi măng Tân Tạo cũ, tại Kiện Khê, Hà Nam), Xi măng Đại Dương.

Nhu cầu xi măng trong nước và thị phần của VICEM giai đoạn 2016 - 2020

Chỉ tiêu	2016	2017	2018	2019	2020
Toàn XH (1.000 tấn)	64.900	63.936	67.414	68.493	65.311
VICEM (33%-35%)	21.561	21.117	21.633	21.836	20.805
Miền Bắc (1.000 tấn)	25.818	25.458	26.458	26.259	25.458
VICEM (38%-43%)	10.878	10.726	10.199	9.964	9.913
Miền Trung (1.000 tấn)	16.265	15.961	16.441	17.265	16.423
VICEM (27%-33%)	5.051	4.556	4.874	5.124	4.418
Miền Nam (1.000 tấn)	22.817	22.517	24.515	24.969	23.430
VICEM (24%-28%)	5.632	5.835	6.560	6.748	6.474

3.2. Về sản lượng tiêu thụ, cơ cấu sản phẩm

3.2.1. Sản lượng tiêu thụ

Chỉ tiêu	2016	2017	2018	2019	2020
Tổng sản phẩm	26.423	26.601	29.215	29.940	29.334
Xi măng	23.169	22.378	24.538	24.940	24.561
Trong nước	21.561	21.117	21.633	21.832	20.805
Xuất khẩu	1.607	1.261	2.905	3.108	3.756
Clinker	3.254	4.223	4.677	5.000	4.773

Chỉ tiêu	2016	2017	2018	2019	2020
Trong nước	1.488	2.224	2.983	3.267	3.711
Xuất khẩu	1.766	1.999	1.694	1.733	1.061

Tổng sản phẩm tiêu thụ xi măng, clinker của VICEM tăng bình quân 5,3%/năm trong giai đoạn 2016 - 2020, trong đó xi măng tăng bình quân 4,5%/năm, clinker tăng bình quân 10,9%/năm.

- XM trong nước tăng bình quân 5,3%/năm.
- XM xuất khẩu tăng bình quân 45,6%/năm.

Tỷ trọng xuất khẩu xi măng của VICEM tăng qua các năm (năm 2016, xuất khẩu xi măng chiếm 6,9%, thì đến năm 2020 chiếm 15,3% tổng lượng xi măng tiêu thụ). Sản lượng xi măng xuất khẩu tăng nhiều từ năm 2018 khi các đơn vị thành viên VICEM đẩy mạnh xuất khẩu sang thị trường Philippines, Trung Quốc...

3.2.2. Cơ cấu, tỷ trọng các chủng loại sản phẩm

STT	Chủng loại VICEM	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
I	Tỷ trọng xi măng bao	74,1%	73,7%	74,4%	71,1%	68,2%
1	PCB30 bao	26,5%	24,7%	23,2%	18,9%	14,2%
2	PCB40 bao	28,3%	28,1%	27,6%	25,0%	25,5%
3	Xây trát	8,5%	9,0%	9,2%	12,0%	13,0%
4	Các loại khác	10,7%	11,9%	14,4%	15,2%	15,5%
II	Tỷ trọng xi măng rời	25,9%	26,3%	25,6%	28,9%	31,8%
1	PCB40 rời CN	16,1%	18,7%	19,5%	21,0%	23,0%
2	PCB40 rời DD	3,1%	3,4%	3,7%	4,2%	4,7%
3	Các loại khác	6,7%	4,3%	2,4%	3,7%	4,1%

- Nhu cầu xi măng tại Việt Nam đang có sự dịch chuyển nhu cầu từ xi măng bao sang xi măng rời: Nếu như năm 2016, tỷ trọng xi măng rời của VICEM chiếm 25,9% tổng lượng xi măng tiêu thụ trong nước thì đến năm 2020, tỷ trọng xi măng rời chiếm 31,8%. Đặc biệt những năm gần đây tốc độ dịch chuyển nhu cầu từ xi măng bao sang xi măng rời hằng năm khoảng 3%.

Nhu cầu dân dụng trước đây chủ yếu sử dụng xi măng bao thì nay tỷ lệ tiêu thụ xi măng rời đã lên trên 30%. Do chuyển sang sử dụng xi măng rời nên loại xi măng sử dụng chủ yếu là PCB40, mác từ 48 - 50 Mpa.

Ở khu vực công nghiệp, xi măng rời chủ yếu sử dụng cho việc đổ bê tông khối lớn tại các công trình nhà cao tầng, cơ sở hạ tầng đường sá, cầu, cống, đê chắn sóng sử dụng xi măng PCB40 mác cao, cường độ từ 50 - 52 Mpa, thậm chí OPC.

- Trong nhu cầu xi măng bao: Xu hướng tiêu dùng thay đổi, sử dụng xi măng PCB30, PCB40 truyền thống để đổ bê tông, sử dụng xi măng giá rẻ, xi măng xây trát mức thấp cho mục đích xây trát vì vậy, tỷ trọng xi măng bao giá cao ngày càng giảm, xi măng xây trát giá rẻ có xu hướng tăng.

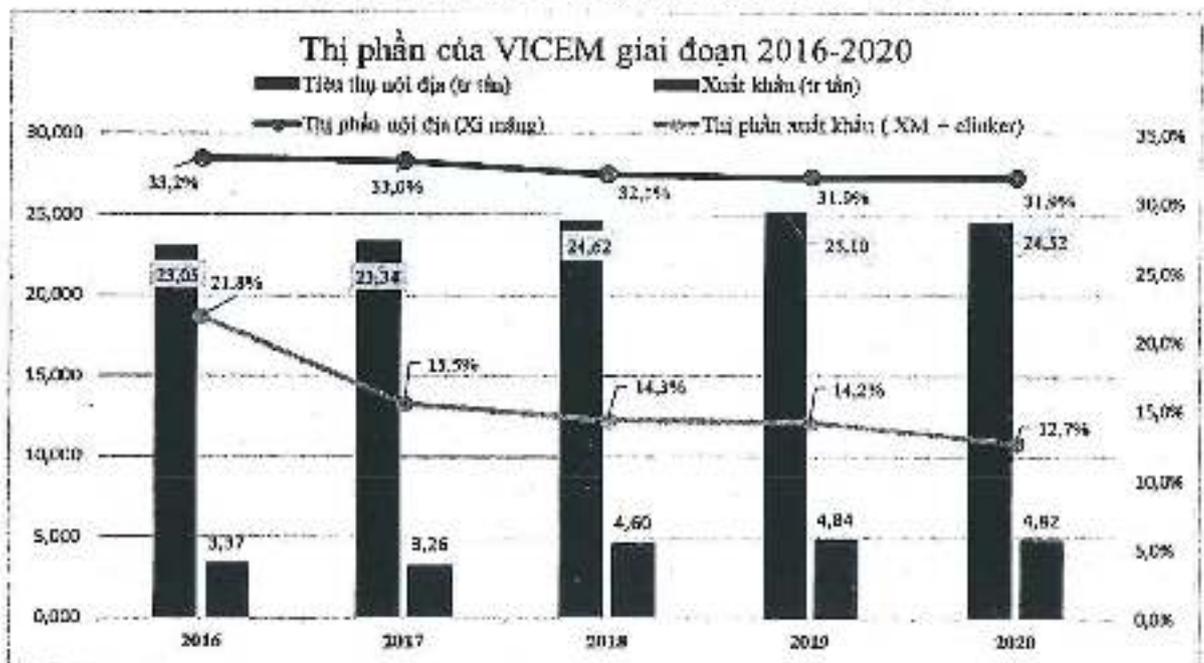
Tỷ trọng xi măng bao truyền thống (PCB30, PCB40) năm 2016 chiếm 54,8% tổng tiêu thụ xi măng bao, đến năm 2020 chiếm 39,7% tổng tiêu thụ xi măng bao.

Tỷ trọng xi măng bao xây trát năm 2016 chiếm 8,5% tổng tiêu thụ xi măng bao, đến năm 2020 chiếm 13% tổng tiêu thụ xi măng bao.

3.3. Vị thế cạnh tranh

3.3.1. Thị phần của VICEM

Thị phần của VICEM giai đoạn 2016 – 2020



Thị phần xi măng trong nước của VICEM chia theo miền

Thị phần trong nước theo miền	Thị phần bình quân giai đoạn 2016 - 2020	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
TP chung VICEM	32,42%	33,22%	33,03%	32,09%	31,88%	31,86%
Miền Bắc	39,94%	42,13%	42,13%	38,55%	37,95%	38,94%
Miền Trung	29,17%	31,05%	28,54%	29,65%	29,68%	26,90%
Miền Nam	26,40%	24,68%	25,91%	26,76%	27,03%	27,63%

Trong suốt quá trình phát triển của ngành xi măng, VICEM vẫn luôn duy trì vị trí dẫn đầu thị trường. Trong giai đoạn 2016 - 2020, ngay cả khi thị trường gia tăng quy mô cùng với sự tham gia của nhiều đối thủ cạnh tranh - VICEM

vẫn duy trì thị phần trên 32% tại thị trường nội địa. Tuy nhiên, trên từng khu vực, thị phần của VICEM cũng thay đổi qua các năm.

- *Tại miền Bắc:* Thị phần Xi măng của VICEM tuy đạt trên 40% nhưng cũng giảm dần qua các năm do từ năm 2018, các xi măng tư nhân như (Xuân Thành, Long Sơn, Vissai Sông Lam...) đi vào hoạt động đã cạnh tranh trực tiếp với xi măng VICEM.

- *Tại miền Trung:* Thị phần xi măng của VICEM cũng giảm, năm 2020 chỉ đạt 26,9% thị phần, đặc biệt khu vực Nam Trung Bộ - Tây Nguyên do chiến lược kinh doanh xi măng của VICEM tại đây không ổn định, nguồn cung tại chỗ không đáp ứng nhu cầu.

Cụ thể những khó khăn, tồn tại và hạn chế của VICEM tại khu vực Nam Trung Bộ - Tây Nguyên như sau:

Tính đến năm 2020, nguồn cung xi măng của các Nhà máy, trạm nghiền tại khu vực Nam Trung Bộ - Tây Nguyên hiện chỉ đạt 5,9 triệu tấn (03 Nhà máy và 11 trạm nghiền), thực tế chỉ phát huy được khoảng 3,38 triệu tấn trong khi nhu cầu tiêu thụ các năm tăng từ 6 - 8%. Năm 2019, sản lượng tiêu thụ xi măng đạt 6,97 triệu tấn, thiếu hụt 3,58 triệu tấn xi măng. Năm 2020, tiêu thụ 6,33 triệu tấn (giảm 9% so với năm 2019 do ảnh hưởng của dịch bệnh Covid-19, mưa bão, lũ lụt kéo dài), thiếu hụt 2,18 triệu tấn. Lượng thiếu hụt này được bổ sung chủ yếu từ miền Bắc và một phần từ miền Nam.

Trong những năm gần đây VICEM và một số đơn vị như xi măng Nghi Sơn, Vissai, Long Sơn, Xuân Thành đã xây dựng các kho trung chuyển/trạm phân phối xi măng tại các cảng biển như Chu Lai (Quảng Ngãi), Quy Nhơn (Bình Định), Ninh Thủy (Khánh Hòa) với công suất khoảng 4 triệu tấn xi măng/năm để gia tăng thêm nguồn cung cho thị trường tại khu vực này. Tuy nhiên trên thực tế các đơn vị này vẫn chưa phát huy được tối đa công suất do việc vận chuyển còn khó khăn, phụ thuộc nhiều vào thời tiết, mùa vụ.

Nguồn cung xi măng cho các kho trung chuyển/trạm phân phối và lượng tiêu thụ xi măng từ đầu nguồn các Nhà máy miền Bắc, Bắc Trung Bộ vào khu vực này, đặc biệt là đường thủy phụ thuộc rất nhiều vào thời tiết, mưa bão.

Nguồn vốn đầu tư từ ngân sách và nước ngoài còn thấp, chủ yếu dựa vào vốn tư nhân và dân cư nên tốc độ tăng trưởng phụ thuộc nhiều vào thị trường nông sản được mùa/ mất mùa (đặc biệt thị trường Tây Nguyên).

Thị trường này được coi là nơi gia tăng thêm sản lượng để phát huy công suất, lại chịu ảnh hưởng thu nhập người dân miền Trung nên mặc dù "cung" thấp hơn "cầu" nhưng giá xi măng thấp, kinh doanh không hiệu quả bằng tiêu thụ ở miền Bắc và miền Nam.

Nguồn cung tại chỗ ở Nam Trung Bộ - Tây Nguyên của VICEM thấp (chỉ đạt 1,7 triệu tấn xi măng, chiếm 28,7% tổng nguồn cung tại chỗ gồm nhà máy Hải Vân, nhà máy Đại Việt - mới được phép hoạt động trở lại và trạm nghiền Cam Ranh), thiếu ổn định. Trong khi đó, kho trung chuyển Quy Nhơn được VICEM đầu tư để tăng thêm nguồn cung cũng chưa phát huy được công suất do nhiều yếu tố (hiện nay chỉ mới khai thác tiếp nhận được dưới 150.000 tấn xi măng/năm, thấp hơn rất nhiều so với năng lực 500.000 tấn/năm).

- *Tại miền Nam:* Thị phần xi măng của VICEM tăng trưởng qua các năm nhưng thị phần tại khu vực này còn thấp (Năm 2020, tại miền Nam, VICEM chiếm 27,6% thị phần).

Hầu hết năng lực sản xuất của VICEM tập trung chủ yếu ở miền Bắc và Bắc Trung Bộ nên đang đối diện với sự mất cân đối rõ rệt khi so sánh tương quan giữa phân bố năng lực sản xuất và nhu cầu thị trường theo từng vùng. Đến thời điểm năm 2020, Miền Bắc và Bắc Miền Trung có mức độ dư thừa công suất lớn, trong khi Miền Nam vẫn thiếu clinker.

Thương hiệu VICEM có mặt trên tất cả tỉnh thành, chiếm thị phần lớn tại các trung tâm kinh tế, các đô thị nơi có sức mua lớn; Có 23 tỉnh thị phần VICEM trên 40%, 31 tỉnh thị phần VICEM chiếm trên 15%, 9 tỉnh còn lại (vùng Tây Bắc) thị phần không đáng kể.

Thị phần VICEM theo dung lượng thị trường > 1 triệu tấn/năm

STT	Địa bàn	Dung lượng năm 2020	Thị phần Vicem	Trong đó chiếm thị phần lớn
1	Hà Nội	5.730.000	47,40%	Bút Sơn 28,1%; H. Thạch 9,8%...
2	TP Hồ Chí Minh	5.200.000	30,50%	Hà Tiên 22,9%, Hạ Long 7,57%
3	Hải Phòng	1.600.000	49,70%	Hải Phòng 49,3%...
4	Quảng Ninh	1.523.000	39,30%	Hoàng Thạch 19,5%, Hạ Long 17%...
5	Hưng Yên	1.070.000	48,60%	Hoàng Thạch 33,1%, Bút Sơn 15,4%...
6	Hải Dương	1.550.000	58,30%	Hoàng Thạch 54,7%...
7	Bắc Ninh	1.098.000	43,80%	Hoàng Thạch 33%, Bút Sơn 10,6%...
8	Nam Định	1.245.000	39,70%	Bim Sơn 23,2%, Bút Sơn 13,6%...
9	Thanh Hóa	2.100.000	40,90%	Bim Sơn 39,4%...
10	Nghệ An	2.504.000	31,50%	Hoàng Mai 28,2%...
11	Hà Tĩnh	1.160.000	25,50%	Bim Sơn 17,4%...
12	Đồng Nai	1.587.000	25,70%	Hà Tiên 24,8%...
13	Bình Dương	1.524.000	37,40%	Hà Tiên 35,2%...
14	Long An	1.521.000	34,60%	Hà Tiên 29,1%...

3.3.2. Thương hiệu

Việc tồn tại nhiều thương hiệu con của VICEM, các thương hiệu bán đơn xen trên địa bàn đã gây cạnh tranh nội bộ, làm suy yếu lẫn nhau. Vì vậy, từ ngày 06/4/2019, Tổng công ty đã sáp nhập thương hiệu Vicem Hải Vân vào Vicem Hoàng Thạch; Thương hiệu Vicem Sông Thao sáp nhập vào Vicem Hải Phòng từ ngày 27/6/2019; Thương hiệu Vicem Tam Điệp sáp nhập vào Vicem Bỉm Sơn từ ngày 14/9/2019. Sau khi sáp nhập thương hiệu yếu vào các thương hiệu mạnh đã giảm cạnh tranh nội bộ, tăng trưởng thị phần tại các địa bàn thương hiệu yếu tiêu thụ trước đây.

Thị phần VICEM tính theo các thương hiệu con

STT	Thương hiệu	Thị phần/địa bàn (theo thương hiệu riêng)		
		>30%	Từ 20%- 30%	Từ 10%-20%
1	Hoàng Thạch	Hưng Yên, Hải Dương, Bắc Giang, Bắc Ninh	Quảng Ninh, Đà Nẵng	Hà Nội, Đắk Lắk, Gia Lai, Kon Tum, Quảng Nam, Quảng Ngãi, Bình Định, Gia Lai
2	Bỉm Sơn	Thanh Hóa	Hà Tĩnh, Quảng Bình, Quảng Trị, Ninh Bình	Quảng Ngãi
3	Bút Sơn	Hà Nam	Vĩnh Phúc, Hà Nội	Lai Châu, Điện Biên, Sơn La, Hưng Yên, Nam Định
4	Hà Tiên	Ninh Thuận, Đắk Nông, Bình Thuận, Lâm Đồng, Bình Phước, Bình Dương	TP. Hồ Chí Minh, Long An, Đồng Nai, Tây Ninh, Tây Nam Bộ	Khánh Hòa, Đắk Lắk, Long An
5	Hải Phòng	Hải Phòng, Thái Bình, Phú Thọ	Lào Cai	Lai Châu
6	Hoàng Mai	Nghệ An		Hà Tĩnh, Quảng Bình, Quảng Trị
7	Hạ Long			Quảng Ninh

3.3.3. Giá bán sản phẩm

- Giá bán sản phẩm đến người tiêu dùng

STT	Vùng	GIÁ BÁN XI MĂNG ĐẾN NGƯỜI TIÊU DÙNG (có VAT)			
		VICEM	Liên doanh	Tư nhân lớn	DN địa phương
1	Tây Bắc	1.450.000	1.250.000	1.200.000	1.200.000
2	Đông Bắc	1.280.000	1.270.000	1.210.000	1.090.000
3	Đông Bằng Sông Hồng	1.580.000	1.420.000	1.200.000	1.100.000
4	Bắc Trung Bộ	1.350.000	1.300.000	1.100.000	980.000
5	Trung Trung Bộ	1.800.000	1.800.000	1.600.000	1.600.000
6	Nam Trung Bộ	1.550.000	1.550.000	1.500.000	1.500.000
7	Đông Nam Bộ	1.820.000	1.840.000	1.540.000	1.520.000
8	Tây Nam Bộ	1.840.000	1.820.000	1.580.000	1.575.000

Hiện nay giá xi măng ở Việt Nam là thấp nhất trong khu vực, trong đó VICEM thuộc nhóm có giá bán cao nhất thị trường. VICEM có lợi thế về mặt quy mô, lịch sử, vị thế cạnh tranh nhờ thị phần lớn nhất và có những thương hiệu mạnh trên thị trường như Hoàng Thạch, Bim Sơn và Hà Tiên, có khả năng dẫn dắt về giá trên thị trường.

- Giá thu về của VICEM giai đoạn 2016 - 2020:

Giá thu về xi măng có xu hướng ngày càng giảm trong khi giá nguyên liệu đầu vào có xu hướng tăng. Nguyên nhân do cung lớn hơn cầu (dư cung trên 30 triệu tấn xi măng hàng năm) trong khi các sản phẩm xi măng ở thị trường Việt Nam có chất lượng gần như tương đồng so với nhau, vì vậy yếu tố về giá quyết định chính tới thị trường. Đồng thời, hệ thống phân phối của các doanh nghiệp xi măng ở Việt Nam phần lớn phụ thuộc vào các nhà phân phối, đại lý và cửa hàng bán lẻ vật liệu do hiệu quả bán hàng trực tiếp cho các khách hàng không cao (chi phí vận chuyển tốn kém và công nợ khó thu hồi từ nhiều khách hàng nhỏ lẻ). Do đó, các nhà máy tập trung đẩy mạnh mức chiết khấu trên giá bán để cạnh tranh.

So với năm 2016, Giá thu về xi măng bao PCB30, PCB40 ở thời điểm năm 2020 giảm từ 130.000 đồng/tấn - 150.000 đồng/tấn, Xi măng rời giảm từ 100.000 đồng/tấn đến 140.000 đồng/tấn.

+ Giá thu về xi măng bao PCB30:

STT	Đơn vị	Giá PCB30 bao thu về (chưa VAT)				
		Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
1	Vicem Hải Phòng	1.068.560	1.014.650	1.066.904	1.070.365	1.040.698
2	Vicem Hoàng Thạch	1.063.298	1.041.789	998.403	1.064.411	1.090.842
3	Vicem Bút Sơn	1.047.578	1.035.562	1.027.040	1.037.299	1.015.084
4	Vicem Bim Sơn	1.086.296	1.030.665	1.001.325	1.064.670	1.066.009
5	Vicem Hoàng Mai	918.966	839.714	785.855	824.319	830.365
6	Vicem Hải Vân	1.133.494	1.003.859	1.028.533	1.030.937	994.545
7	Vicem Sông Thao					880.558
8	Vicem Hạ Long					836.263

+ Giá thu về xi măng bao PCB40:

STT	Đơn vị	Giá PCB40 bao thu về (chưa VAT)				
		Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
1	Vicem Hải Phòng	919.838	885.959	982.628	932.119	916.923
2	Vicem Hoàng Thạch	1.028.732	997.614	985.606	1.077.080	1.079.485
3	Vicem Bút Sơn	1.016.072	1.014.785	980.804	1.000.593	998.794
4	Vicem Tam Điệp	911.540	840.346	819.087	892.939	872.171
5	Vicem Bim Sơn	1.071.924	1.040.236	1.001.417	1.065.852	1.059.607
6	Vicem Hoàng Mai	1.038.212	1.017.749	959.196	984.341	950.906
7	Vicem Hải Vân	1.079.053	1.092.043	1.060.705	1.058.486	997.854
8	Vicem Hà Tiên	1.242.353	1.192.804	1.213.771	1.235.730	1.214.785
9	Vicem Sông Thao					948.671
10	Vicem Hạ Long			1.109.060	1.165.561	1.108.402

+ Giá thu về xi măng bao xây trát:

STT	Đơn vị	Giá xây trát (MC25/C91) bao thu về (chưa VAT)				
		Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
1	Vicem Hoàng Thạch	780.794	744.431	718.322	742.565	748.910
2	Vicem Bút Sơn	735.576	719.226	675.074	719.778	687.626
3	Vicem Bim Sơn					711.416
4	Vicem Hà Tiên	1.208.802	1.157.084	1.221.621	1.257.456	1.067.163
5	Vicem Hoàng Mai					831.559

+ Giá thu về xi măng rời PCB40:

STT	Đơn vị	Giá xi măng rời PCB40 tại nhà máy (chưa VAT)				
		Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
1	Vicem Hải Phòng	803.886	779.306	773.863	756.079	735.085
2	Vicem Hoàng Thạch	742.363	733.926	746.992	781.699	761.454
3	Vicem Bút Sơn	734.365	705.371	688.196	718.334	692.968
4	Vicem Tam Điệp	734.965	697.367	674.921	734.929	701.193
5	Vicem Bim Sơn	769.929	678.251	651.480	705.494	710.908
6	Vicem Hoàng Mai	780.009	730.661	701.610	746.524	735.916
7	Vicem Hải Vân	1.050.810	1.025.979	1.060.705	1.058.685	953.083
8	Vicem Hà Tiên	1.104.151	1.075.504	1.041.135	1.012.678	995.841
9	Vicem Sông Thao					709.551
10	Vicem Hạ Long			828.097	840.946	823.428

- Lợi nhuận trước thuế các chủng loại sản phẩm chính giai đoạn 2016-2020:

+ Lợi nhuận trước thuế xi măng bao PCB30:

STT	Đơn vị	Lợi nhuận BQ/tấn PCB30 bao (trước thuế)				
		Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
1	Vicem Hải Phòng	154.622	129.855	131.517	130.497	165.646
2	Vicem Hoàng Thạch		249.316	397.619	215.497	333.362
3	Vicem Bút Sơn		132.464	196.144	219.338	223.868
4	Vicem Bim Sơn	149.819	220.904	169.249	140.169	101.182
5	Vicem Hoàng Mai	108.278	160.940	2.405		5.458
6	Vicem Hải Vân	39.026	63.898	48.058		
7	Vicem Sông Thao			18.306	78.243	59.494

+ Lợi nhuận trước thuế xi măng bao PCB40:

STT	Đơn vị	Lợi nhuận BQ/tấn PCB40 bao (trước thuế)				
		Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
1	Vicem Hải Phòng	-139.597	-82.552	-71.806	-100.213	-154.325
2	Vicem Hoàng Thạch		247.164	48.020	186.629	104.016
3	Vicem Bút Sơn		82.191	61.008	171.587	206.398
4	Vicem Tam Điệp	70.474	95.722	4.255		
5	Vicem Bim Sơn			64.227	120.125	133.926
6	Vicem Hoàng Mai	89.902	131.045	88.353		88.614
7	Vicem Hải Vân	38.035	266	18.266		
8	Vicem Hà Tiên		299.035			
9	Vicem Sông Thao				74.719	70.983
10	Vicem Hạ Long				61.516	104.650

+ Lợi nhuận trước thuế xi măng rời PCB40:

STT	Đơn vị	Lợi nhuận BQ/tấn PCB40 rời (trước thuế)				
		Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
1	Vicem Hải Phòng	-46.246	-69.057	-91.514	-125.444	-109.201
2	Vicem Hoàng Thạch		3.773	1.250	51.293	-3.753
3	Vicem Bút Sơn	-38.665	-136.311		-65.087	62.038
4	Vicem Tam Điệp	-69.495	-55.072	-12.771		
5	Vicem Bim Sơn			-37.128	-35.247	-4.832
6	Vicem Hoàng Mai	-72.041	-102.918	-18.129		-8.083
7	Vicem Hải Vân	-31.181	-13.802	85.733		
8	Vicem Hà Tiên					
9	Vicem Sông Thao			-5.898	-35.242	-42.856
10	Vicem Hạ Long				47.939	70.175

Ghi chú:

- Lợi nhuận trước thuế của đơn vị đã bao gồm phân bổ chi phí quản lý doanh nghiệp, chi phí bán hàng, chi phí tài chính.

- Lợi nhuận của VICEM chủ yếu tập chung ở dòng xi măng truyền thống (bao PCB30, PCB40).

- Hiệu quả xi măng rời

Riêng đối với sản phẩm xi măng rời, không phụ thuộc nhiều vào thương hiệu. VICEM vẫn dẫn đầu thị trường xi măng rời nhưng khoảng cách giá với đối thủ là không lớn từ 20.000 - 30.000 đồng (nhờ dịch vụ kỹ thuật, quy mô và khả năng cung ứng).

Tuy nhiên, các đơn vị sẽ chịu áp lực cạnh tranh trong ngành từ việc mở rộng công suất, biên lợi nhuận bị ảnh hưởng bởi xu hướng dịch chuyển sang xi măng rời và các khoản phải chi cho việc mở rộng công suất. Hầu hết các đơn vị đẩy mạnh tiêu thụ xi măng rời để phát huy hết năng lực sản xuất. Giá nguyên nhiên liệu để sản xuất tăng qua các năm trong khi giá xi măng rời không tăng. Một số các đơn vị tiêu thụ xi măng rời lỗ từ 30.000 đồng/tấn - 50.000 đồng/tấn.

Chênh lệch bất hợp lý giữa giá bán xi măng bao và xi măng rời do hầu hết các thương hiệu mới khi mới tham gia thị trường chưa có thương hiệu muốn chiếm lĩnh thị trường nhanh, đẩy mạnh tiêu thụ để cạnh tranh với các thương hiệu hiện có dẫn đến cạnh tranh gay gắt về giá và không đem lại hiệu quả.

3.4. Năng lực Marketing và phát triển thương hiệu

3.4.1. Hoạt động Marketing và phát triển thương hiệu

Hoạt động marketing của Tổng công ty chủ yếu được triển khai theo kênh phân phối ở các đơn vị thành viên. Tổng công ty cũng như các đơn vị thành viên chưa chú trọng đến các kênh truyền thông đại chúng; Hoạt động marketing và phát triển thương hiệu chưa được chú trọng ở cả cấp Tổng công ty và các đơn vị thành viên: chưa có cán bộ chuyên trách và có chuyên môn sâu về marketing, đầu tư cho marketing và phát triển thương hiệu thấp, bằng 30%-35% so với đầu tư của các công ty liên doanh. Hoạt động nghiên cứu thị trường, nghiên cứu khách hàng, nghiên cứu đối thủ cạnh tranh chưa được thực hiện một cách hệ thống.

Lợi thế về quy mô sản xuất giúp các thương hiệu VICEM tiếp cận được với các công trình xây dựng lớn trong khu vực do các công trình này đòi hỏi khả năng cung cấp xi măng liên tục với khối lượng lớn. Ngoài ra, quy mô sản xuất lớn giúp tăng độ nhận diện thương hiệu tới các khách hàng nhỏ lẻ, thúc đẩy khả năng tiêu thụ của sản phẩm trên thị trường.

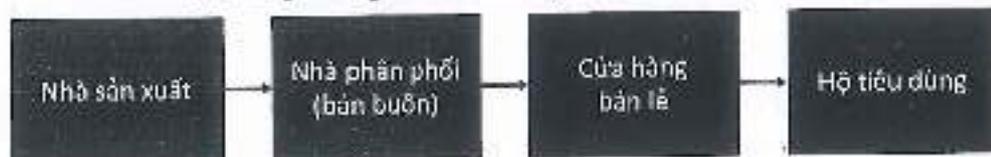
3.4.2. Mạng lưới phân phối

Trong những năm qua, hầu hết các đơn vị đã tập trung phát triển hệ thống phân phối khá tốt thông qua các chính sách ưu đãi, hỗ trợ tối đa cho hệ thống phân phối, đại lý nhằm tăng sản phẩm tiêu thụ và tăng thị phần, tăng độ phủ, tăng tính cạnh tranh và nâng cao uy tín thương hiệu.

- Thiết kế hệ thống phân phối

Đối với kênh phân phối xi măng bao, hầu hết các công ty sản xuất xi măng trên thị trường đều áp dụng theo VICEM và tương đồng với nhiều quốc gia trên thế giới:

Kênh phân phối xi măng bao của VICEM



Đối với xi măng rời thì kênh phân phối ngắn hơn, chủ yếu là từ nhà máy, qua nhà phân phối rồi đến khách hàng (công trình) hoặc nhiều công ty thực hiện bán hàng trực tiếp đến khách hàng.

- Độ phủ của hệ thống phân phối

VICEM là đơn vị duy nhất có mạng lưới phân phối phủ khắp các tỉnh thành trên toàn quốc. Mặc dù các mạng lưới phân phối của các đơn vị thành viên là độc lập nhưng có sự phân định rõ ràng về thị trường và có sự điều phối từ phía Tổng công ty.

Mạng lưới phân phối của VICEM trong những năm vừa qua đã được tổ chức lại: hầu hết các Công ty đã phân chia địa bàn cho các NPP để tránh cạnh tranh lẫn nhau, dễ quản lý và tạo điều kiện cho các NPP đầu tư, phát triển thị trường trên địa bàn được phân công. Tuy nhiên, trên các thị trường chính ở miền Bắc do tính chất đan chéo nên có sự cạnh tranh giữa các đơn vị thành viên nhưng đảm bảo được sự tuân thủ về phối hợp thị trường. Thị trường phía Nam chủ yếu là do Vicem Hà Tiên đảm nhận.

Từ năm 2019, VICEM sáp nhập lại còn 7 thương hiệu VICEM (sau khi sáp nhập thương hiệu yếu vào thương hiệu mạnh):

+ Vicem Hoàng Thạch: tại Đông Bắc, Đồng bằng Sông Hồng và khu vực miền Trung.

+ Vicem Bút Sơn: tại Tây Bắc, Đông Bắc, Đồng bằng Sông Hồng.

+ Vicem Bim Sơn: tại Đồng bằng Sông Hồng, Bắc Trung Bộ, Nam Trung Bộ

+ Vicem Hà Tiên: Tây Nguyên, Đông Nam Bộ, Tây Nam Bộ.

+ Vicem Hải Phòng : Tây Bắc, Đông Bắc.

+ Vicem Hoàng Mai: Khu vực miền Trung.

+ Vicem Hạ Long: Quảng Ninh, Đông Nam Bộ, Tây Nam Bộ.

3.4.3. Quản lý hệ thống bán hàng

Tổng công ty đã có sự phân định về chức năng nhiệm vụ giữa Tổng công ty và các đơn vị về quản lý thị trường, chính sách bán hàng. Các đơn vị thành viên trong các năm qua đã tổ chức lại chức năng, nhiệm vụ, cơ cấu của các xí nghiệp tiêu thụ / phòng kinh doanh để nâng cao hiệu quả bán hàng.

Tổng công ty và các đơn vị thành viên cũng đã và đang triển khai đồng bộ việc ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý bán hàng và hệ thống phân phối.

3.4.4. Logistics

Xi măng là sản phẩm có đặc tính kinh tế kỹ thuật khó vận chuyển nên chi phí vận chuyển thường chiếm tỷ trọng lớn trong giá thành sản phẩm (có thể lên tới 20 - 30% tùy vào khoảng cách và loại hình vận chuyển). Do đó, các công trình xây dựng và đại lý phân phối thường sẽ ưu tiên tiêu thụ sản phẩm của các thương hiệu nằm gần khu vực của mình để tiết giảm các chi phí vận chuyển và đảm bảo nguồn cung liên tục của sản phẩm, còn các doanh nghiệp sẽ ưu tiên đầu tư nhà máy gần những trục giao thông chính để tăng cường phạm vi phân phối sản phẩm. Ngoài ra, các yếu tố về chi phí vận chuyển còn giúp tạo ra rào cản bán hàng giữa các khu vực và hạn chế cạnh tranh từ các doanh nghiệp nằm xa bên ngoài thị trường tiêu thụ. Cụ thể:

- Hệ thống vận tải đường bộ, đường thủy để vận chuyển xi măng chưa được khai thác tốt, dẫn đến chi phí vận tải lớn, sản phẩm nặng, bốc dỡ, vận chuyển khó khăn, đặc biệt từ khi siết chặt tải trọng xe thì chi phí vận tải tăng đáng kể, ảnh hưởng tới giá thành sản phẩm xi măng.

- Trong khi vận tải đường thủy còn hạn chế thì vận tải đường bộ hay đường sắt vẫn chiếm đa số trong cơ cấu vận chuyển xi măng trên toàn quốc. Hệ thống đường sắt hiện nay đã cũ và lạc hậu, bị động trong việc thiếu các điểm chứa trung gian, trang bị bốc dỡ tại các ga, cảng khiến việc vận chuyển gặp nhiều khó khăn.

Các loại hình vận tải xi măng	Đường bộ	Đường thủy nội địa	Đường sắt	Đường biển
Chi phí vận chuyển trung bình	2.850 đ/tấn/km	2.630 đ/tấn/km	690 đ/tấn/km	530 đ/tấn/km
Tốc độ vận chuyển trung bình	50 - 80 km/h	20 - 40 km/h	50 - 70 km/h	20 - 30 km/h

Các loại hình vận tải xi măng	Đường bộ	Đường thủy nội địa	Đường sắt	Đường biển
Tần suất vận chuyển hàng hóa	1.293 triệu tấn/năm	303 triệu tấn/năm	5 triệu tấn/năm	82 triệu tấn/năm
Mật độ bao phủ của loại hình vận tải (*)	78%	60%	2%	

(*) Tính bằng tổng chiều dài các tuyến đường vận tải/ Tổng diện tích cả nước, thể hiện phạm vi tiếp cận của mỗi loại hình vận tải.

(Nguồn: Bộ Giao thông vận tải, PPTS tổng hợp)

Vì vậy, việc phân bố mạng lưới nhà máy và cơ sở trạm nghiền phù hợp giúp giảm chi phí vận tải, đáp ứng nhanh, kịp thời yêu cầu của khách hàng là rất cần thiết.

3.5. Xuất khẩu xi măng, clinker

Do tình trạng cung vượt cầu trên thị trường xi măng Việt Nam kể từ năm 2010, các doanh nghiệp trong ngành Xi măng, trong đó có VICEM đã thực hiện xuất khẩu xi măng và clinker để giải quyết tình trạng dư thừa, hỗ trợ tiêu thụ trong nước và tăng tỷ lệ khai thác công suất. Khối lượng xi măng và clinker xuất khẩu tăng trưởng cao trong giai đoạn 2016 - 2020, cụ thể như sau:

(Đơn vị: tấn)

STT	Nội dung	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
1	Tổng sản phẩm xuất khẩu toàn xã hội	15.481.084	21.068.985	32.089.600	34.090.902	38.017.445
1.1	Xi măng	5.476.290	4.954.738	9.099.623	11.401.368	14.809.236
1.2	Clinker	10.004.794	16.114.247	22.989.977	22.689.534	23.208.209
2	Tổng sản phẩm xuất khẩu toàn VICEM	4.296.595	4.594.099	6.377.159	6.805.962	7.415.129
2.1	Xi măng	1.607.427	1.260.868	2.905.445	3.108.488	3.755.829
2.2	Clinker	2.689.168	3.333.231	3.471.714	3.697.474	3.659.300
3	Thị phần xuất khẩu của VICEM (=2/1)	27,75%	21,81%	19,87%	19,96%	19,50%

Ghi chú: Lượng xi măng, clinker xuất khẩu của VICEM bao gồm xuất trực tiếp và gián tiếp (qua Công ty thương mại trong nước).

Năm 2016, lượng xi măng, clinker xuất khẩu toàn xã hội đạt 15,48 triệu tấn, đến năm 2020 sản lượng xuất khẩu xi măng, clinker đã tăng 145% đạt 38,02 triệu tấn. Lượng xuất khẩu tăng cao từ năm 2018 khi Trung Quốc bắt đầu nhập khẩu xi măng, clinker của Việt Nam.

Lượng xi măng, clinker xuất khẩu của VICEM tăng trưởng 75% trong giai đoạn 2016 - 2020, đạt 7,4 triệu tấn và đóng góp 19,5% thị phần xuất khẩu toàn xã hội năm 2020.

Đây là giai đoạn chuyển tiếp hình thức xuất khẩu của VICEM từ xuất khẩu trực tiếp cho các đơn vị thành viên thông qua hợp đồng ủy thác xuất khẩu (2016 -

2017) đến chuyển hoạt động xuất khẩu cho đơn vị thành viên thực hiện (2018 - 2020). Vai trò của VICEM giai đoạn này là hỗ trợ đơn vị về thông tin thị trường, giới thiệu khách hàng nhập khẩu và nghiệp vụ xuất khẩu.

Giai đoạn xuất khẩu trước năm 2018, VICEM xuất khẩu trực tiếp 100% cho khách hàng nước ngoài, giải quyết tồn kho, linh hoạt điều tiết nguồn cho các đơn vị thành viên đối với lô hàng lớn, duy trì mặt bằng giá cao, hạn chế cạnh tranh nội bộ, tập trung được nguồn ngoại tệ sử dụng hợp lý giữa các đơn vị thành viên và nâng cao vị thế của VICEM với khách hàng Quốc tế. Đến giai đoạn 2018 - 2020, các đơn vị thành viên thực hiện xuất khẩu và chủ yếu thực hiện qua hình thức bán qua Công ty thương mại trong nước để xuất khẩu.

Khi việc đàm phán không tập trung vào một đầu mối VICEM mà do các đơn vị thành viên tự tổ chức giao dịch đã phát sinh một số tồn tại, nhược điểm như mất lợi thế đàm phán quy mô lớn, không đạt được mức giá bán tối ưu do thiếu thông tin thị trường, thương hiệu xuất khẩu của VICEM dần suy yếu, tình trạng cạnh tranh giữa các đơn vị thành viên xuất hiện làm giảm hiệu quả xuất khẩu.

- Về giá xuất khẩu: Giá xuất khẩu có xu hướng giảm, đặc biệt xuất khẩu xi măng. Giá xi măng tiêu chuẩn ASTM C150 type I điều kiện giao hàng FOB thời điểm cuối năm 2020 đã giảm 4 - 5 USD/tấn so với năm 2016.

- Thuế xuất khẩu 5% đối với clinker xuất khẩu cùng các biện pháp mang tính rào cản, bảo hộ của Philippines (thuế phòng vệ, dự kiến thuế chống bán phá giá của Philippines đối với xi măng) và các biện pháp kiểm soát môi trường tại Trung Quốc đã làm giảm giá xuất khẩu và hiệu quả thu về. Giá clinker cũng trở sụt, có thời điểm suy giảm 6 - 7 USD/tấn FOB.

Từ những số liệu và thông tin có thể thấy, thị trường xuất khẩu chưa bền vững khi các doanh nghiệp xuất khẩu tại Việt Nam luôn cạnh tranh lẫn nhau, giá xuất khẩu luôn có xu hướng đi xuống, rất bất lợi khi các quốc gia nhập khẩu sử dụng biện pháp bảo hộ sản xuất trong nước và áp dụng thuế chống bán phá giá xi măng, clinker xuất khẩu sau này.

4. Kỹ thuật, công nghệ, chi phí sản xuất và bảo vệ môi trường

4.1. Năng lực sản xuất của VICEM

Trong công tác sản xuất giai đoạn 2016 - 2020, VICEM đã tập trung chỉ đạo tái cấu trúc mô hình tổ chức, áp dụng các công cụ quản lý tiên tiến và thực hiện kỷ luật công nghệ, tập trung xử lý “nút thắt”, nghiên cứu triển khai thử nghiệm xử lý rác thải công nghiệp thông thường, sử dụng bùn thải để thay thế

một phần nguyên nhiên liệu trong sản xuất xi măng, sử dụng tiết kiệm tài nguyên không tái tạo và bảo vệ môi trường. Cụ thể kết quả sản xuất clinker, xi măng các năm gần đây như sau:

- Sản lượng clinker sản xuất của VICEM giai đoạn 2018 - 2020

TT	SẢN LƯỢNG CLINKER SẢN XUẤT (tấn)			
	Dây chuyền	NĂM 2018	NĂM 2019	NĂM 2020
1	Hải Phòng	1.120.714	1.160.289	1.193.835
2	Hạ Long	1.875.857	1.882.200	1.851.205
3	Hoàng Thạch 1	909.000	981.353	997.445
4	Hoàng Thạch 2	1.156.158	1.081.057	1.172.697
5	Hoàng Thạch 3	1.134.155	1.163.825	1.151.319
6	Sông Thao	837.035	933.710	907.754
7	Bút Sơn 1	1.289.222	1.392.522	1.456.137
8	Bút Sơn 2	1.374.896	1.455.484	1.498.984
9	Tam Điệp	1.442.856	1.499.290	1.531.165
10	Bim Sơn 2	1.232.699	1.201.043	1.413.606
11	Bim Sơn 3	1.803.899	1.847.123	1.964.688
12	Hoàng Mai	1.400.097	1.431.803	1.466.337
13	Vạn Ninh	510.795	521.185	475.076
14	Kiên Lương 1	900.595	957.000	1.050.310
15	Kiên Lương 2	1.419.620	1.470.000	1.511.250
16	Bình Phước	1.990.384	2.133.747	2.070.434
	TỔNG	20.397.982	21.111.630	21.712.241

- Sản lượng xi măng sản xuất (trực tiếp) của VICEM giai đoạn 2018 - 2020

TT	SẢN LƯỢNG XI MĂNG (tấn)			
	ĐƠN VỊ	NĂM 2018	NĂM 2019	NĂM 2020
1	Hải Phòng	1.395.012	1.358.010	1.476.475
2	Hoàng Thạch	2.906.328	3.187.059	3.358.432
3	Bút Sơn	3.394.688	3.081.137	3.323.640
4	Tam Điệp	1.594.930	1.589.218	1.300.970
5	Bim Sơn	3.439.934	3.430.397	3.405.637
6	Hoàng Mai	1.743.092	1.496.319	1.528.988
7	Hải Vân	700.780	638.077	513.749
8	Hà Tiên	6.110.505	6.717.782	6.308.855
9	Hạ Long	1.965.120	2.183.788	2.107.240
10	Sông Thao	967.941	983.649	1.095.994
	TỔNG	24.218.330	24.665.438	24.419.980

4.2. Về công nghệ sản xuất

4.2.1 Công nghệ sản xuất clinker

Về công nghệ nung luyện clinker, các dây chuyền sản xuất clinker hiện có của VICEM chia thành 2 nhóm trình độ công nghệ và xuất xứ khác nhau. Nhóm 1 gồm 12 dây chuyền sản xuất sử dụng công nghệ phương pháp khô, thiết bị của các hãng nổi tiếng. Tuy nhiên, các dây chuyền sản xuất đều có tuổi thọ trên 10 năm; Nhóm 2 gồm 04 dây chuyền (trong đó, 02 dây chuyền thuộc công nghệ phương pháp khô thế hệ thứ nhất với tuổi thọ trên dưới 30 năm và 02 dây chuyền có xuất xứ Trung Quốc, công suất nhỏ là Xi măng Sông Thao, Xi măng Hải Vân) có tiêu hao năng lượng và chi phí sửa chữa cao.

CÁC DÂY CHUYỀN SẢN XUẤT CLINKER VICEM								
TT	Tên Công ty, Nhà máy, dây chuyền	THIẾT KẾ		Năm đưa vào hoạt động	HIỆN TẠI (2022)		Mô tả công nghệ	
		Năng suất (t/ngày)	Công suất (t/năm)		Năng suất (t/ngày)	Công suất (t/năm)		
1	VICEM Sông Thao	2.500	750.000	2002	2.830	900.059	Trung Quốc	
2	VICEM Hạ Long	5.500	1.760.000	2010	5.315	1.400.795	F.L.Smith, Đan Mạch Lò khô, tiên tiến	
3	VICEM Hải Phong	3.300	1.049.400	2005	3.915	1.338.980	F.L.Smith, Đan Mạch	
4	VICEM Hoàng Thạch đ/c 1	3.100	1.007.500	1983	2.949	932.914	F.L.Smith, Đan Mạch Lò khô thế hệ 1, không có calciner, thiết bị làm lạnh kiểu hành tinh	
5	VICEM Hoàng Thạch đ/c 2	3.300	1.072.500	1996	3.419	1.195.441	F.L.Smith, Đan Mạch Lò khô, tiên tiến	
6	VICEM Hoàng Thạch đ/c 3	3.300	1.072.500	2009	3.723	1.275.748	F.L.Smith, Đan Mạch Lò khô, tiên tiến	
7	VICEM Bút Son đ/c 1	4.000	1.260.000	1998	4.137	1.341.966	Technip-Cle, Pháp Lò khô, tiên tiến	
8	VICEM Bút Son đ/c 2	4.000	1.260.000	2009	4.108	1.367.542	Kawasaki, Nhật Lò khô, tiên tiến	
9	VICEM Tam Điệp	4.000	1.260.000	2005	4.383	1.409.038	F.L.Smith, Đan Mạch Lò khô, tiên tiến	
10	VICEM Bim Son đ/c 2 (cải tạo)	3.500	1.050.000	2003	3.896	1.208.338	IHI, Nhật Lò khô, tiên tiến	
11	VICEM Bim Son đ/c 3	5.500	1.732.500	2010	5.765	1.904.013	IHI, Nhật Lò khô, tiên tiến	
12	VICEM Hoàng Mai	4.000	1.260.000	2002	4.484	1.378.986	FCB, Pháp Lò khô, tiên tiến	
13	NMXM Vạn Ninh -VICEM Hải Vân	1.500	480.000	2012	1.606	455.029	Sinoma, Trung quốc, tiêu hao cao và tuổi thọ thiết bị thấp	

CÁC DÂY CHUYỀN SẢN XUẤT CLINKER VICEM							
TT	Tên Công ty, Nhà máy, dây chuyền	THIẾT KẾ		Năm đưa vào hoạt động	HIỆN TẠI (2022)		Mô tả công nghệ
		Năng suất (t/ngày)	Công suất (t/năm)		Năng suất (t/ngày)	Công suất (t/năm)	
14	NMXM Bình Phước - VICEM Hà Tiên	5.500	1.760.000	2009	6.093	2.084.796	Polysius, Đức Lò khô, tiên tiến
15	NMXM Kiên Lương đ/c 1- VICEM Hà Tiên	3.000	900.000	1991	2.875	966.161	Polysius, Đức Lò khô thể hệ 1, không có calciner, thiết bị làm lạnh kiểu hành tinh
16	NMXM Kiên Lương đ/c 2- VICEM Hà Tiên	4.000	1.260.000	2010	4.161	1.469.584	Polysius, Đức Lò khô, tiên tiến
TỔNG		60.000	18.934.400		63.660	20.629.391	

Nhìn chung, các dây chuyền sản xuất đều được trang bị hệ thống điều khiển tự động, toàn bộ thiết bị đều được điều khiển, theo dõi từ trung tâm điều hành. Tuy nhiên tại một số dây chuyền sản xuất, hệ thống điều khiển thuộc thế hệ cũ cần đầu tư nâng cấp. Hiện tại, các dây chuyền sản xuất Clinker của VICEM có tỷ lệ khai thác năng suất trung bình hàng năm của công đoạn lò nung từ 95% - 119% so với năng suất thiết kế; công suất khai thác sản lượng hàng năm trung bình từ 80% đến 120% so với công suất thiết kế.

4.2.2 Công nghệ sản xuất xi măng

Về công nghệ sản xuất xi măng, VICEM có tổng cộng 28 hệ thống máy nghiền xi măng, tổng công suất tối đa khoảng hơn 30 triệu tấn xi măng/năm với 02 loại công nghệ nghiền đứng con lăn (là công nghệ nghiền hiện đại, tiêu hao điện năng thấp, có khả năng chuyển đổi sản phẩm nhanh) và nghiền bi, trong đó khoảng 80% các dây chuyền nghiền xi măng sử dụng máy nghiền bi.

STT	ĐƠN VỊ/ CHỈ TIÊU	Thiết kế (tấn/giờ)	NĂNG SUẤT HIỆN NAY (tấn/giờ)	Năng lực nghiền biện tại (tấn/năm)
1	Hải Phòng	235	292	2.101.146
	- NXM 541	200	253	1.824.975
	- NXM 531	35	38	276.171
2	Hoàng Thạch	626	625	4.499.484
	- Dây chuyền 1	176	192	1.381.170
	- Dây chuyền 2	200	221	1.592.892
	- Dây chuyền 3	250	212	1.525.422
3	Bút Sơn	480	484	3.482.269
	- Dây chuyền 1	240	252	1.811.869
	- Dây chuyền 2	240	232	1.670.400
4	Tam Điệp	240	224	1.611.228

STT	ĐƠN VỊ CHỈ TIÊU	Thiết kế (tấn/giờ)	NĂNG SUẤT HIỆN NAY (tấn/giờ)	Năng lực nghiên hiện tại (tấn/năm)
5	Bim Sơn	715	639	4.599.775
	- NXM 1 (mới)	215	200	1.442.752
	- NXM số 4 (d/c 2)	100	78	559.455
	- NXM số 2 (d/c3)	125	116	831.797
	- NXM số 3 (d/c 3)	125	119	854.972
	- TN Quảng Trị	50	52	370.800
	- TN Quảng Ngãi -Đại Việt	100	75	540.000
6	Hoàng Mai	240	238	1.711.366
7	Hải Vân	103	97	696.254
	- NXM số 1	12	12	84.223
	- NXM số 2	85	79	566.067
	- NXM Vạn Ninh	6	6	45.965
8	Hà Tiên	875	1.065	7.665.289
	- Kiên Lương 1	90	101	728.332
	- Kiên Lương 2	100	145	1.042.811
	- Bình Phước	180	209	1.506.603
	- NXM Phú Hữu 1	160	177	1.274.591
	- NXM Phú Hữu 2	160	184	1.322.842
	- NXM Long An	100	134	966.468
	- NXM Cầm Ranh	85	114	823.642
9	Hạ Long	350	388	2.791.850
	- NXM Hạ Long	150	162	1.164.859
	- NXM Hiệp Phước	200	226	1.626.992
10	Sông Thao	140	153	1.101.788
TỔNG		4.004	4.203	30.260.449

4.2.3 Chất lượng clinker

Chất lượng clinker của các dây chuyền sản xuất clinker không đồng đều. Phụ thuộc vào chất lượng và thành phần hóa học của nguồn nguyên liệu đầu vào (đá vôi, sét,...) và công nghệ sản xuất của từng dây chuyền tại các đơn vị thuộc VICEM (Vicem Sông Thao, Nhà máy Xi măng Vạn Ninh - Vicem Hải Vân dây chuyền thiết bị xuất xứ Trung Quốc, sản xuất clinker có chất lượng thấp so với các đơn vị khác).

Trong các năm gần đây, theo nhu cầu thực tế của thị trường và chủ trương tiết giảm tiêu hao nguyên, nhiên liệu đầu vào; Các đơn vị đã triển khai tận dụng

tối đa tài nguyên (đá vôi, sét) và linh hoạt sản xuất các sản phẩm đáp ứng các yêu cầu của thị trường về chất lượng sản phẩm và tối ưu giá thành sản xuất.

Cường độ clinker 28 ngày thực hiện năm 2019 và 2020 như sau:

(Đơn vị tính: MPa)

NĂM	TRUNG BÌNH	CƯỜNG ĐỘ CLINKER TRUNG BÌNH CỦA CÁC ĐƠN VỊ TRONG VICEM										
		III Phòng	Hoàng Thạch	Hạ Long	Bát Sơn	Sông Than	Tam Đĩnh	Sầm Sơn	Hồng Mai	NKEM Yên Ninh - Hải Vân	NKEM Bình Phước - Hải Tiến	NKEM Kềm Lương - Hải Tiến
2019	54,98	55,95	53,36	57,38	55,01	53,44	54,13	56,03	55,33	50,33	56,10	57,13
2020	53,54	54,85	49,21	58,02	53,18	51,45	53,45	56,84	53,23	47,37	55,84	55,92

4.3. Về ứng dụng khoa học kỹ thuật

Việc áp dụng những thành tựu khoa học kỹ thuật của cuộc cách mạng Công nghiệp 4.0 trong sản xuất kinh doanh và đời sống là xu thế tất yếu. VICEM đã triển khai nghiên cứu, áp dụng khoa học công nghệ, tập trung đầu tư chiều sâu để nâng cao năng lực sản xuất, chất lượng sản phẩm, giảm định mức tiêu hao, sử dụng tiết kiệm tài nguyên, giảm thiểu tác động đến môi trường, tiếp cận với công nghệ hiện đại của thế giới. Các chương trình cụ thể như sau:

4.3.1 Chương trình đổi mới sáng tạo

a) Xây dựng, áp dụng các đổi mới sáng tạo trong sản xuất

- Ứng dụng công nghệ thông tin hỗ trợ trực tuyến công tác sản xuất, thăm khám và kiểm tra tình trạng thiết bị, hỗ trợ công tác vận hành từ xa; Đồng thời triển khai hệ thống quản lý các chỉ tiêu sản xuất (MPR) trong toàn VICEM để quản lý, thống kê, kiểm soát trực tuyến về các chỉ tiêu chính trong sản xuất (sản lượng, năng suất, tiêu hao nguyên nhiên vật liệu, ...).

- Chương trình đánh giá hiệu suất tổng thể thiết bị (OEE) nhằm quản lý, kiểm soát tình trạng hoạt động thực tế của thiết bị trong dây chuyền sản xuất.

- Chương trình bảo trì ngăn ngừa (CBM) nhằm kiểm soát tình trạng thiết bị, xây dựng kế hoạch kiểm tra, bảo dưỡng thiết bị để triển khai các giải pháp duy tu, bảo dưỡng ngăn ngừa các sự cố thiết bị.

- Phần mềm quản lý công tác bảo trì, sửa chữa: Ứng dụng CNTT xây dựng phần mềm quản lý (phần mềm Facilio và các phần mềm tương tự) nhằm thống kê, lưu trữ về tình trạng thiết bị; giải pháp khắc phục/ sửa chữa; kế hoạch bảo trì/ bảo dưỡng định kỳ; kiểm soát vật tư/ phụ tùng/ thiết bị trong kho và xuất/ nhập cho bảo trì, sửa chữa; ...

b) Triển khai số hóa trong sản xuất

VICEM đã xây dựng Mô hình số hóa sản xuất bao gồm 05 tầng được thể hiện như sau:



(Mô hình tháp 05 tầng nhà máy thông minh - Smart Factory)

Nhìn chung, các dây chuyền sản xuất đều được trang bị hệ thống điều khiển tự động từ trung tâm, tuy nhiên đến nay mức độ liên thông và ứng dụng số hóa còn hạn chế. Có một số hệ thống điều khiển thuộc thế hệ cũ cần đầu tư nâng cấp.

- Hiện tại VICEM đang nghiên cứu, từng bước áp dụng thí điểm hệ thống báo cáo trực tuyến, quản lý, giám sát dữ liệu vận hành sản xuất tập trung toàn VICEM để phục vụ công tác điều hành sản xuất cũng như hỗ trợ kỹ thuật trực tuyến.

- Nghiên cứu, triển khai từng bước chương trình tự động hóa phòng thí nghiệm để kiểm soát, phân tích, theo dõi,... thành phần, chất lượng nguyên nhiên vật liệu đầu vào và chất lượng sản phẩm, đồng thời giảm tối đa tác động của con người trong công tác thí nghiệm, số hóa dữ liệu thí nghiệm,...

- Từng bước hoàn thiện hệ thống lấy mẫu, nhập hàng tự động, cân bàn ô tô tự động (than, phụ gia ...) để tăng tính khách quan, chính xác và giảm nhân công lao động cho khâu nhập hàng.

- Từng bước triển khai trong toàn VICEM tự động hóa công đoạn đóng bao, xuất sản phẩm liên thông với app mobile xuất hàng.

- Nghiên cứu và áp dụng các phần mềm tối ưu quá trình sản xuất để hỗ trợ công tác vận hành, điều hành sản xuất...

c) Tài thiết các quy trình sản xuất

Triển khai các chương trình đổi mới công nghệ, cải tiến thiết bị. VICEM định hướng mô hình dây chuyền sản xuất điển hình, tiên tiến hiện đại bao gồm 5 công đoạn chính, tích hợp công nghệ sản xuất và công nghệ thông tin như sau:

- Ứng dụng phương pháp nỗ lực sai phi điện kết hợp công nghệ quản lý khai thác theo khối chất lượng (computerized block model).

- Kiểm soát chất lượng nguyên liệu trực tuyến trên băng (PGNAA) kết hợp phần mềm tối ưu hóa phối liệu tự động.

- Kiểm soát quá trình bằng phần mềm tối ưu công đoạn lò nung và nghiền xi măng.

- Triển khai hệ thống đóng bao tự động của công đoạn sản xuất xi măng và hệ thống xuất xi măng tự động (xi măng bao, xi măng rời).

d) Triển khai các chương trình sửa chữa, cải tiến, cải tạo để nâng cao năng suất, giảm tiêu hao nguyên, nhiên vật liệu trong sản xuất

- Vicem Bút Sơn dây chuyền 1: Tháng 02/2019 cải tạo tháp trao đổi nhiệt và thiết bị làm nguội clinker nâng năng suất lò nung từ 4.000 tấn/ngày lên 4.100 tấn/ngày, thực tế đạt 4.350 - 4.400 tấn/ngày, vượt 8,5 - 10% so với thiết kế; tiêu hao nhiệt <800 kcal/kg clinker, giảm 30 - 40 kcal/kg clinker tương ứng giảm ~5% so với trước khi cải tạo.

- Vicem Bim Sơn dây chuyền 2: Tháng 12/2019 cải tạo thiết bị làm nguội clinker nâng năng suất lò nung > 4.000 tấn/ngày, vượt 14% so với thiết kế; tiêu hao nhiệt <800 kcal/kg clinker, giảm 30 - 40 kcal/kg clinker tương ứng giảm 5% so với trước khi cải tạo; hiệu suất thiết bị làm nguội ở ngưỡng tối ưu 75%.

- Xi măng Hạ Long: Tháng 02/2020 cải tạo thiết bị làm nguội clinker nâng năng suất lò nung >6.000 tấn/ngày, vượt 9% so với thiết kế; tiêu hao nhiệt giảm 15 kcal/kg clinker, tương ứng giảm 2% so với trước khi sửa chữa, xử lý; hiệu suất thiết bị làm nguội ở ngưỡng tối ưu 75%.

- Vicem Hoàng Thạch dây chuyền 3: Tháng 3/2020 cải tạo tháp trao đổi nhiệt và thiết bị làm nguội clinker nâng năng suất lò nung từ 3.300 tấn/ngày lên 3.800 tấn/ngày, đạt mục tiêu của chương trình, năng suất vượt 15% so với thiết kế; tiêu hao nhiệt <800 kcal/kg clinker, giảm 20 kcal/kg clinker tương ứng giảm 3% so với trước khi cải tạo.

- Vicem Hải Phòng: Tháng 3/2021 cải tạo tháp trao đổi nhiệt và thiết bị làm nguội clinker nâng năng suất lò nung từ 3.300 lên 3.800 tấn/ngày, thực tế đạt gần 4.000 tấn/ ngày vượt trên 20% thiết kế, tiêu hao nhiệt <800 kcal/kg clinker, giảm 50-60 kcal/kg clinker, tương ứng giảm 6 - 8% so với trước khi cải tạo.

- Vicem Hoàng Mai: Tháng 3/2022 cải tạo tháp trao đổi nhiệt nâng năng suất lò nung từ 4.000 lên 4.500 tấn/ngày, tiêu hao nhiệt <800 kcal/kg clinker, giảm 40-50 kcal/kg clinker, tương ứng giảm 6-8% so với trước khi cải tạo.

- Vicem Sông Thao: Tháng 3/2022 sửa chữa, cải tạo thiết bị nâng năng suất lò nung từ 2.500 lên 2.750 tấn/ngày, thực tế đạt năng suất 2800-2850 tấn/ngày, vượt 14-15% so với thiết kế.

e) Triển khai nghiên cứu sử dụng nguyên, nhiên liệu thay thế trong sản xuất xi măng

- Nghiên cứu, thử nghiệm sử dụng rác thải, bùn thải và tro, xỉ làm nguyên, nhiên liệu thay thế trong sản xuất clinker.

- Tăng cường sử dụng tro, xỉ và thạch cao nhân tạo trong sản xuất xi măng.

4.3.2. Chương trình hợp tác, nghiên cứu ứng dụng

- Hợp tác với Hãng FLSmidth trao đổi, nghiên cứu, triển khai các nội dung “Tuyên bố Hà Nội” trong việc nghiên cứu các sản phẩm mới giảm phát thải ra môi trường, tiết kiệm tài nguyên không tái tạo (đá vôi, sét, than,...) và giảm tiêu hao năng lượng.

- Phối hợp với Viện Vật liệu Xây dựng – Bộ Xây dựng hợp tác nghiên cứu, ứng dụng khoa học công nghệ vào thực tiễn sản xuất: Nghiên cứu quy hoạch và khai thác các mỏ nguyên liệu, sử dụng hiệu quả tài nguyên; Sử dụng các loại chất thải, phế thải công, nông nghiệp, sinh hoạt làm nguyên nhiên liệu thay thế và phụ gia cho sản xuất; Các giải pháp cải tiến công nghệ, thiết bị nhằm nâng cao hiệu suất và chất lượng, giảm tiêu hao năng lượng và giảm phát thải trong sản xuất.

- Phối hợp với các trường đại học, viện nghiên cứu theo các chuyên ngành kỹ thuật liên quan để nghiên cứu, áp dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật trong sản xuất xi măng nhằm giảm tiêu hao nguyên, nhiên vật liệu đầu vào, nâng cao chất lượng sản phẩm,...

- Nghiên cứu các sản phẩm mới, sản xuất sản phẩm xi măng giảm thiểu tác động biến đổi khí hậu, phục vụ biển đảo:

+ Sản xuất các dòng sản phẩm mới và các sản phẩm đặc thù giúp giảm thiểu tác động biến đổi khí hậu, phục vụ biển đảo như xi măng hỗn hợp bèn sunfat tại Hà Tiên, Tam Điệp,...

4.4. Các yếu tố đầu vào sản xuất

4.4.1. Nguyên liệu để sản xuất Clinker, Xi măng

Trong giai đoạn 2015 - 2020, nhiều dây chuyền sản xuất Clinker được cải tiến đã tăng từ 10 - 12% so với công suất thiết kế ban đầu. Sản lượng, công suất dây chuyền Clinker tăng đồng nghĩa với việc tăng nhu cầu nguyên liệu, bên cạnh đó việc điều chỉnh quy hoạch tổng thể của nhiều vùng, địa phương ưu tiên phát triển kinh tế từ xám sang xanh làm thiếu hụt nguyên liệu mỏ tại một số đơn vị. Mặc dù, các đơn vị thực hiện nghiêm quy trình, thủ tục theo quy định của Luật Khoáng sản, tuy nhiên việc hoàn thiện hồ sơ, thủ tục theo quy định mới mất rất nhiều thời gian và thường gặp nhiều khó khăn, vướng mắc, dẫn đến một số mỏ đã chưa kịp điều chỉnh công suất, bổ sung trữ lượng mỏ, hết hạn giấy phép khai thác mỏ.

- Về công tác khai thác và quản lý tài nguyên: Hầu hết các mỏ đá vôi, sét đều đang áp dụng công nghệ cắt tầng, khai thác khối (block model), nổ mìn vi sai... đảm bảo tính tiên tiến, khoa học, tiết kiệm và tránh thất thoát lãng phí trong khai thác, các đơn vị thành viên đều trang bị hệ thống cân điện tử để xác

định lượng đá khai thác đưa vào sản xuất. Đồng thời đều có phương án hoàn trả cảnh quan môi trường sau khai thác.

- Về việc sử dụng khoáng sản sau khai thác: Các đơn vị thành viên tiết kiệm tối đa khoáng sản khai thác bằng hình thức sàng lọc, phối trộn để tận dụng đá phi nguyên liệu cho quá trình sản xuất. Tuy nhiên, thực tế khai thác chất lượng, sản lượng khoáng sản có khác biệt với chất lượng và trữ lượng mô theo hồ sơ, giấy phép. Nhiều mỏ đá vôi xuất hiện đá xen kẹp gồm cả đất đá có hàm lượng MgO cao. Do vậy giữa khối lượng thực tế khai thác và trữ lượng theo giấy phép khai thác có sự chênh lệch. Cá biệt một số mỏ tỷ lệ đá phi nguyên liệu lớn, chiếm đến 30% thậm chí đến 50% khối lượng khai thác, như tại Hoàng Thạch, Sông Thao, dẫn đến phải thay đổi bài toán phối liệu so với mục tiêu ban đầu.

- Các vấn đề chính trong quản lý khai thác mỏ đá vôi, sét tại các đơn vị như sau:

+ Vicem Bút Sơn: Thiếu sét trầm trọng, do UBND tỉnh Hà Nam yêu cầu dừng khai thác mỏ sét Khả Phong, Ba Sao để Quy hoạch khu du lịch tâm linh Tam Chúc - Ba Sao. Vicem Bút Sơn đã triển khai xin quy hoạch, ngày 15/3/2021 Thủ tướng Chính phủ bổ sung các mỏ sét tại xã Thống Nhất, huyện Lạc Thủy, tỉnh Hòa Bình vào quy hoạch và Vicem Bút Sơn đang thực hiện các thủ tục để xin cấp phép khai thác mỏ. Hiện nay Công ty đang mua ngoài đất phong hóa bổ sung sét thiếu hụt trong sản xuất.

+ Vicem Hoàng Thạch: Thiếu đá vôi nguyên liệu và sét cục bộ; Hiện nay Công ty đang tập trung chủ yếu khai thác ở Mỏ sét của dây chuyền 2 để cấp cho 3 dây chuyền hoạt động.

+ Vicem Bim Sơn: Nguy cơ vượt công suất mỏ đá vôi và thiếu lượng đá vôi phụ gia, nguyên liệu cho nhu cầu sản xuất.

+ Vicem Hoàng Mai: Dự báo vượt công suất khai thác đá vôi, Công ty đang hoàn thiện thủ tục xin cấp đổi Giấy phép mỏ đá vôi và mỏ sét.

+ Vicem Sông Thao: Thiếu hụt đá vôi nguyên liệu trầm trọng, nguyên nhân theo tính toán đá vôi còn lại hết năm 2020 là 7,28 triệu tấn, thực tế chất lượng mỏ đá vôi không đúng như báo cáo kết quả thăm dò đã được Hội đồng Trữ lượng Quốc gia phê duyệt. Đề án thăm dò bổ sung đá vôi Ninh Dân đã được Hội đồng Trữ lượng Quốc gia thông qua, hiện nay đang triển khai thực hiện công tác khoan thăm dò ở ngoài hiện trường.

+ Vicem Hà Tiên - Nhà máy Kiên Lương: Thiếu cục bộ đá vôi do mỏ Khoe Lá, Núi Nai chậm tiến độ xây dựng cơ bản mỏ.

4.4.2. Nhiên liệu và năng lượng

Sản xuất clinker xi măng đòi hỏi sử dụng nhiều nhiên liệu hóa thạch như than antraxit, dầu mỏ... đây là những loại nhiên liệu không tái tạo, phát thải nhiều và ảnh hưởng đến môi trường; VICEM đã và đang triển khai thực hiện các Chương trình cải tạo chiều sâu, cập nhật và ứng dụng khoa học công nghệ

mới, tối ưu sản xuất nâng cao hiệu suất thiết bị, giảm tiêu hao năng lượng và sử dụng được đa dạng các loại nhiên liệu (than nhiệt trị thấp, nhiên liệu thay thế...) và giảm phát thải khí thải ra môi trường, tăng năng suất để giảm tiêu hao nguyên, nhiên liệu đầu vào tại các đơn vị, các chương trình đã triển khai tại các đơn vị như sau:

CÁC THÔNG SỐ NĂNG SUẤT, TIÊU HAO NHIỆT CỦA CÁC DÂY CHUYỀN TRƯỚC VÀ SAU KHI CẢI TẠO										
S T T	Đơn vị	Thiết kế	Năng suất lò nung trung bình			Tổng tiêu hao nhiệt năng				Ghi chú
			Trước khi cải tạo	Sau khi cải tạo	Tỷ lệ % so tk	Trước khi cải tạo	Sau khi cải tạo	Giảm tiêu hao	Tỷ lệ giảm %	
1	Bút Sơn 1	4.000	3.969	4.400	110,00%	841	800	41	4,86%	Thực hiện năm 2019
2	Bùn Sora 2	3.500	3.677	4.000	114,29%	830	790	41	4,88%	Thực hiện năm 2019
3	Hạ Long	5.500	5.637	6.000	109,09%	822	807	15	1,81%	Thực hiện năm 2021
4	Hoàng Thạch 3	3.300	3.379	3.800	115,15%	810	790	20	2,47%	Thực hiện năm 2020
5	Bình Phước	5.500	6.257	6.300	114,55%	815	793	22	2,70%	Thực hiện năm 2021
6	Hải Phòng	3.300	3.492	4.000	121,21%	854	792	62	7,26%	Thực hiện năm 2021

- Nghiên cứu và ứng dụng các giải pháp khoa học, công nghệ trong cải tạo, sửa chữa, nâng cấp thiết bị để giảm tiêu hao điện; Cụ thể:

+ Đưa vào sử dụng tấm lót con lăn, bàn nghiền bằng gốm ceramic và cải tạo các thiết bị phân ly hiệu suất cao cho công đoạn nghiền liệu và nghiền than đối với các máy nghiền đứng tại hầu hết các đơn vị trong toàn VICEM.

+ Nghiên cứu, thiết kế và cải tạo các vách ngăn, thay thế tấm lót hiệu suất cao của máy nghiền bi (nghiền liệu, nghiền xi măng) để tăng năng suất, giảm tiêu hao điện tại một số đơn vị như Hoàng Thạch 2 & 3, Hải Phòng, ...

+ Thay thế, sử dụng các thiết bị điện hiệu suất cao để giảm tiêu hao điện; Lắp đặt các biển tần cho thiết bị sản xuất, thay thế các thiết bị điện chiếu sáng,

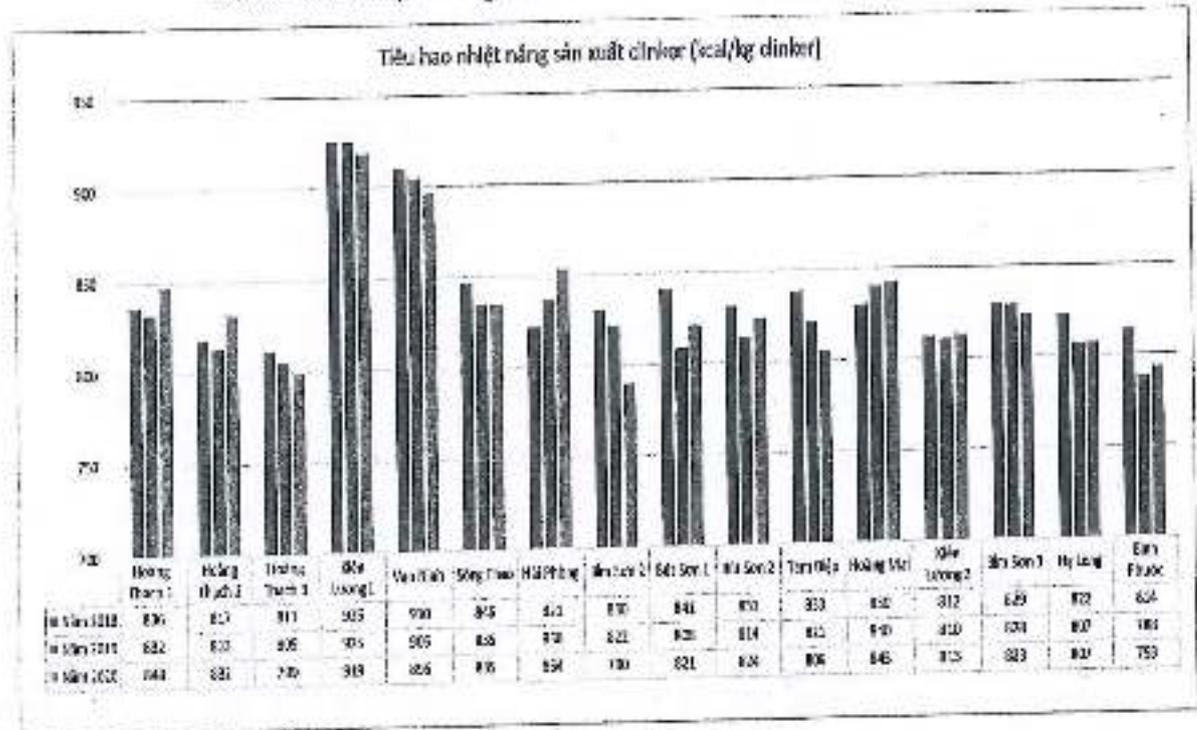
Mặc dù VICEM đã thực hiện nhiều giải pháp để giảm tiêu hao điện năng như trên nhưng do nhiều nguyên nhân khách quan, tiêu hao điện năng tại một số đơn vị chưa đạt kế hoạch, cụ thể: Nguyên liệu (đá vôi, sét) trong sản xuất tại một số đơn vị có chất lượng tại các khu vực, tầng khai thác không ổn định, hàm lượng MgO và SiO₂ cao dẫn đến khó nghiền; đồng thời nguồn cung cấp than trong các năm gần đây không ổn định, thiếu cả về lượng và chất lượng không ổn định (nhiệt trị thấp, khó nghiền, ...) dẫn đến tiêu hao điện năng của một số đơn vị cao. Kết quả thực hiện tiêu hao năng lượng từ năm 2018 - 2020 như sau:

Kết quả thực hiện tiêu hao năng lượng từ năm 2018 - 2020 như sau:

a) Tiêu hao nhiệt năng sản xuất clinker

Bình quân tiêu hao nhiệt năng sản xuất clinker toàn VICEM năm 2018 là 833 kcal/kg clinker, năm 2019 là 824 kcal/kg clinker và năm 2020 là 825 kcal/kg clinker, cụ thể tiêu hao nhiệt năng từng dây chuyền sản xuất tại biểu đồ sau:

Tiêu hao nhiệt năng sản xuất clinker (kcal/kg clinker)



Toàn VICEM có 16 dây chuyền sản xuất clinker theo phương pháp khô với nhiều thế hệ thiết bị, công nghệ, hãng sản xuất và thời gian đưa vào vận hành khác nhau nên tiêu hao nhiệt năng của từng dây chuyền sản xuất khác nhau, cụ thể:

- Đối với các dây chuyền có năng suất thiết kế ban đầu <4.000 tấn clinker/ngày bao gồm:

+ Các dây chuyền công nghệ Châu Âu (Hoàng Thạch 3 dây chuyền, Kiên Lương 1, Hải Phòng) tiêu hao nhiệt dao động từ 805 đến 925 kcal/kg clinker; Dây chuyền 3 - Hoàng Thạch đã cải tạo từ năm 2020 nên tiêu hao nhiệt <800 kcal/kg clinker. Các đơn vị tiếp tục nghiên cứu các giải pháp cải tạo, cải tiến để giảm tiêu hao nhiệt năng trong các năm tiếp theo.

+ Dây chuyền cải tạo từ công nghệ ướt là Bim Sơn 2 tiêu hao nhiệt từ 820 đến 830 kcal/kg clinker, năm 2019 đã cải tạo và tiêu hao nhiệt <800 kcal/kg clinker.

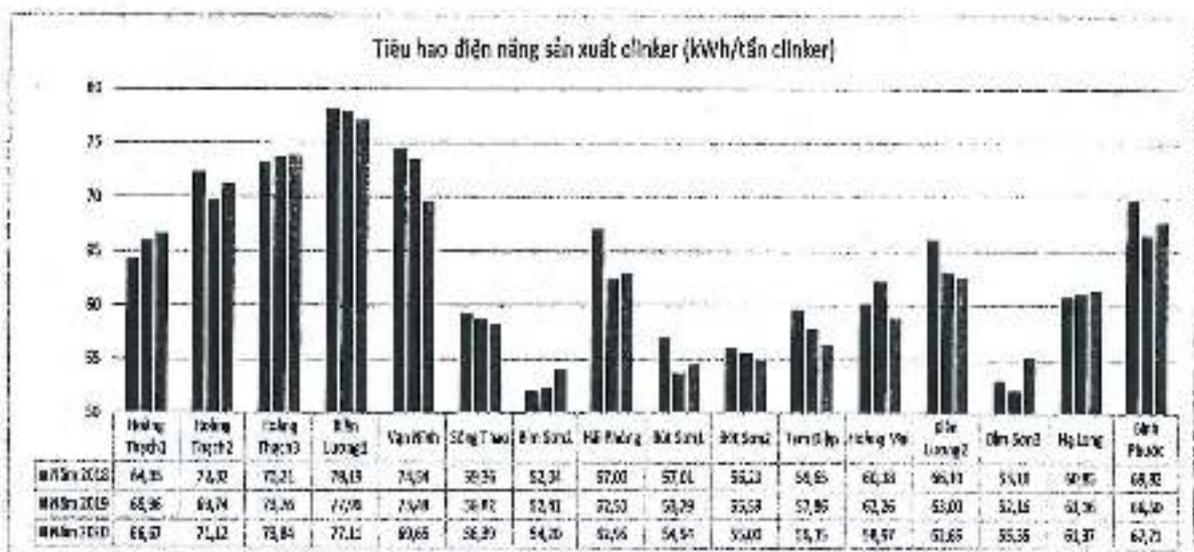
+ Dây chuyền công nghệ Trung Quốc (Sông Thao, Vạn Ninh) tiêu hao nhiệt năng cao từ 835 đến 910 kcal/kg clinker do năng suất thấp, thiết kế dây chuyền thiết bị công nghệ lạc hậu và nhiều điểm gây thất thoát nhiệt dẫn đến tiêu hao nhiệt năng sản xuất clinker cao.

- Đối với các dây chuyền có năng suất thiết kế ban đầu 4.000 tấn clinker/ngày (bao gồm Bút Sơn 2, Tam Điệp, Hoàng Mai, Kiên Lương 2) là các dây chuyền sản xuất công nghệ hiện đại của Châu Âu và Nhật Bản; thiết bị hoạt động ổn định, vượt năng suất thiết kế, tiêu hao nhiệt năng từ 806 đến 843 kcal/kg clinker. Các đơn vị đã cải tạo thiết bị, nâng năng suất và đạt tiêu hao nhiệt từ 800 đến 810 kcal/kg clinker trong giai đoạn hiện nay.

- Đối với các dây chuyền có năng suất thiết kế ban đầu 5.500 tấn clinker/ngày (bao gồm Hạ Long, Bím Sơn 3, Bình Phước) là các dây chuyền sản xuất công nghệ hiện đại năng suất cao của Châu Âu và Nhật Bản; thiết bị hoạt động ổn định, vượt năng suất thiết kế, tiêu hao nhiệt năng từ 790 đến 830 kcal/kg clinker. Các đơn vị đã cải tạo thiết bị, nâng năng suất và đạt tiêu hao nhiệt từ 790 đến 820 kcal/kg clinker trong giai đoạn hiện nay.

b) Tiêu hao điện năng sản xuất clinker

Tiêu hao điện năng sản xuất clinker tại các dây chuyền sản xuất của VICEM giảm trong các năm gần đây, bình quân tiêu hao điện năng toàn VICEM năm 2018 là 63,07 kwh/tấn clinker, đến năm 2020 là 61,99 kwh/tấn clinker. Thiết bị công nghệ của các dây chuyền sản xuất của VICEM khác nhau tại công đoạn nghiền liệu, sử dụng thiết bị là máy nghiền bi và máy nghiền đứng; tiêu hao điện năng sản xuất clinker đối với các dây chuyền tại biểu đồ sau:



- Đối với các dây chuyền có máy nghiền liệu là máy nghiền bi (Hoàng Thạch 3 dây chuyền và Kiên Lương 1) tiêu hao điện năng sản xuất clinker từ 64 đến 78 kwh/tấn clinker. Trong đó Hoàng Thạch 1 và Kiên Lương 1 là các dây chuyền đã hoạt động nhiều năm (Hoàng Thạch 1 từ năm 1983, Kiên Lương 1 từ

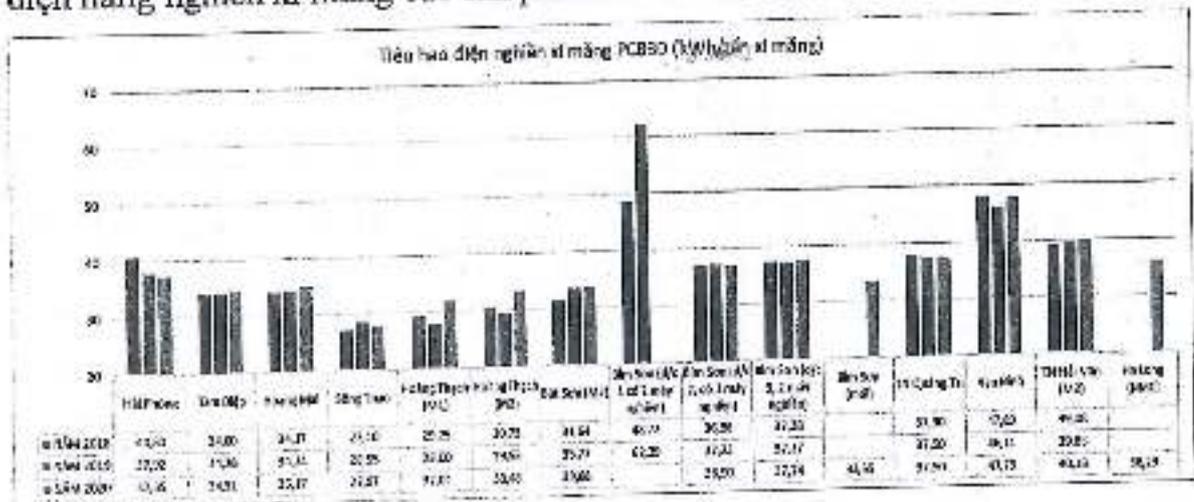
năm 1991), công nghệ sản xuất các thiết bị trong dây chuyền đã lạc hậu, tiêu hao điện cao, dẫn đến tiêu hao điện sản xuất clinker cao.

- Đối với các dây chuyền có máy nghiền liệu là máy nghiền đứng (12 dây chuyền còn lại của VICEM) tiêu hao điện năng sản xuất clinker từ 52 đến 74 kwh/tấn clinker. Trong đó bao gồm các dây chuyền công nghệ Châu Âu, Nhật Bản có tiêu hao điện từ 52 đến 69 kwh/ tấn clinker và các dây chuyền công nghệ Trung Quốc có năng suất thấp (Sông Thao, Vạn Ninh) có tiêu hao điện từ 58 đến 74 kwh/ tấn clinker.

c) Tiêu hao điện năng sản xuất xi măng

Đối với các sản phẩm xi măng chính (PCB30 và PCB40), nhiều đơn vị trong VICEM đã áp dụng các giải pháp về công nghệ, thiết bị trong công đoạn nghiền xi măng, các năm gần đây đã giảm từ 2 đến 4 kwh/tấn xi măng. Ngoài ra, đối với một số máy nghiền xi măng có công nghệ, thiết bị lạc hậu, tiêu hao điện cao làm giảm hiệu quả kinh tế trong sản xuất (máy nghiền số 2 và số 3 của VICEM Bim Sơn), VICEM đã dừng hoạt động từ năm 2020.

Máy nghiền xi măng tại các đơn vị của VICEM đang sử dụng gồm 2 công nghệ là thiết bị nghiền xi măng kiểu đứng (Bình Phước, Phú Hữu 2 dây chuyền, Sông Thao, Bim Sơn đầu tư mới và đưa vào vận hành năm 2020, Hoàng Thạch đầu tư mới và đưa vào vận hành năm 2021) và thiết bị nghiền xi măng kiểu bi tại các đơn vị còn lại (một số đơn vị sử dụng công nghệ nghiền bi có thiết bị nghiền sơ bộ CKP như Hải Phòng, Hoàng Mai, Tam Điệp, Bút Sơn 1); tiêu hao điện năng nghiền xi măng các sản phẩm chính như sau:



thử nghiệm xử lý để thay nguyên liệu sét trong sản xuất clinker xi măng VICEM. Tỷ lệ, khối lượng xử lý năm 2020 và 2021 như sau:

TT	Đơn vị	2020		2021	
		Khối lượng bùn thải (tấn)	Tỷ lệ thay thế nguyên liệu (khô,%)	Khối lượng bùn thải (tấn)	Tỷ lệ thay thế nguyên liệu (khô,%)
1	Hoàng Thạch 1	900	6,6		
2	Kiên Lương 1	1.000	8,0		
3	Bút Sơn 1	4.224	0,6	29.160	3,2
	Bút Sơn 2	5.745	0,8	23.720	3,9
4	Hạ Long	3.890	4,0	13.043	2,3
TỔNG/TR		15.759	2,3	70.762	3,0

- Xử lý rác thải: Rác thải thông thường (từ các ngành công nghiệp dệt may, da giày, nylon đã qua phân loại, mùn cưa,...) được đưa vào nghiên cứu, xử lý tại các đơn vị sản xuất xi măng VICEM năm 2020 và 2021 như sau:

TT	Đơn vị	2020		2021	
		Khối lượng rác thải (tấn)	Tỷ lệ thay thế nhiên liệu (~%)	Khối lượng rác thải (tấn)	Tỷ lệ thay thế nhiên liệu (~%)
1	Bình Phước	70.966	19,7	74.374	21,2
2	Bút Sơn 1	19.661	8,2	45.746	21,3
3	Bút Sơn 2	19.708	8,1	46.724	21,3
4	Hoàng Thạch 2	4.797	2,3		
5	Hạ Long	2.745	0,8	8.061	2,5
6	Sông Thao	1.020	6,5	22.063	13,7
7	Kiên Lương 2			6.252	5,0
TỔNG/BÌNH QUẢN		118.897	14,6	203.220	19,0

- Sử dụng tro, xỉ của các ngành công nghiệp khác (nhiệt điện, luyện kim, ...) làm nguyên liệu điều chỉnh trong sản xuất clinker và làm phụ gia trong sản xuất xi măng với lượng sử dụng tăng dần từng năm. Tổng khối lượng tro, xỉ được sử dụng trong toàn VICEM giai đoạn 2016-2020 là hơn 7,7 triệu tấn. Từ năm 2021, VICEM triển khai thực hiện chiến lược phát triển vật liệu xây dựng, thúc đẩy kinh tế tuần hoàn, sản xuất xanh; Vì vậy, việc sử dụng tro, xỉ được tăng cường hơn trước, năm 2021 tổng lượng tro, xỉ các loại sử dụng đạt gần 2,60 triệu tấn, với tỷ lệ 11% trong xi măng; Kế hoạch năm 2022 sử dụng trên 3 triệu tấn tương đương với tỷ lệ sử dụng là 11,5%, trong những năm tiếp theo VICEM tiếp tục nghiên cứu các giải pháp công nghệ, thiết bị, tháo gỡ khó khăn nhằm tăng cường sử dụng tro, xỉ góp phần thực hiện thành công các mục tiêu

trong Chiến lược phát triển vật liệu xây dựng Việt Nam thời kỳ 2021-2030, định hướng đến năm 2050 của Chính phủ.

4.5. Chi phí sản xuất

4.5.1. Chi phí biến đổi sản xuất clinker

STT	Đơn vị	Chi phí	CPBB Clinker			Bình Quân (3 năm)
			2018	2019	2020	
1	Hải Phòng	Sản lượng	1.120.714	1.160.289	1.193.835	3.474.838
		CPBD	490.640	511.223	485.435	495.725
		Chi phí Nhiệt	305.447	330.084	318.648	318.209
		Chi phí NLTT	-	-	-	-
		Chi phí Điện	97.046	96.495	96.885	96.806
2	Hoàng Thạch	Sản lượng	3.199.313	3.226.235	3.321.461	9.747.009
		CPBD	491.913	518.875	498.427	503.057
		Chi phí Nhiệt	294.706	313.457	301.794	303.328
		Chi phí NLTT	-	166	1.955	721
		Chi phí Điện	102.040	110.404	106.801	106.431
3	Bát Sơn	Sản lượng	2.664.119	2.848.006	2.955.121	8.467.246
		CPBD	482.268	488.321	467.684	479.215
		Chi phí Nhiệt	312.628	316.034	298.783	308.941
		Chi phí NLTT	-	1.751	14.565	5.672
		Chi phí Điện	81.181	85.731	85.601	84.884
4	Tam Điệp	Sản lượng	1.442.856	1.499.290	1.531.165	4.473.310
		CPBD	487.032	511.957	489.128	496.103
		Chi phí Nhiệt	312.560	333.271	316.080	320.706
		Chi phí NLTT	-	81	147	77
		Chi phí Điện	87.755	90.151	88.319	88.751
5	Bỉm Sơn	Sản lượng	3.036.598	3.048.166	3.378.294	9.463.058
		CPBD	457.506	483.076	469.267	469.941
		Chi phí Nhiệt	324.257	339.692	318.343	327.118
		Chi phí NLTT	-	-	-	-
		Chi phí Điện	77.318	81.631	84.469	81.260
6	Hoàng Mai	Sản lượng	1.400.097	1.431.803	1.466.336	4.298.236
		CPBD	488.169	523.230	496.722	502.766
		Chi phí Nhiệt	327.245	350.237	329.952	335.827
		Chi phí NLTT	-	-	-	-
		Chi phí Điện	89.855	95.721	91.890	92.503
7	Hải Vân	Sản lượng	510.795	521.185	475.076	1.507.057
		CPBD	555.204	582.509	551.362	563.436
		Chi phí Nhiệt	325.063	343.973	331.290	333.563
		Chi phí NLTT	-	-	-	-

Stt	Đơn vị	Chi phí	CPBD Clicker			Bình Quân (3 năm)
			2018	2019	2020	
		Chi phí Điện	115.802	120.820	109.739	115.355
8	Hà Tiên	Sản lượng	4.310.599	4.560.747	4.631.994	13.503.339
		CPBD	519.862	524.575	488.322	510.635
		Chi phí Nhiệt	355.145	340.844	304.460	332.929
		Chi phí NLTT	2.479	5.375	22.183	10.216
		Chi phí Điện	100.472	102.499	101.713	101.582
9	Hà Long	Sản lượng	1.875.857	1.882.200	1.851.205	5.609.262
		CPBD	481.604	503.532	489.813	491.671
		Chi phí Nhiệt	293.953	311.660	300.408	302.025
		Chi phí NLTT	-	-	1.874	618
		Chi phí Điện	91.685	96.648	95.428	94.586
10	Sông Thao	Sản lượng	837.035	933.710	907.754	2.678.499
		CPBD	448.647	491.035	481.220	474.462
		Chi phí Nhiệt	300.374	329.510	312.371	314.396
		Chi phí NLTT	-	-	13.463	4.563
		Chi phí Điện	88.895	96.342	95.648	93.780
Bình quân VICEM		Sản lượng	20.397.983	21.111.630	21.712.241	63.221.854
		CPBD	489.627	509.171	485.769	494.828
		Chi phí Nhiệt	319.228	329.627	309.333	319.302
		Chi phí NLTT	524	1.429	7.747	3.306
		Chi phí Điện	92.277	96.424	95.128	94.641

4.5.2. Chi phí biến đổi sản xuất các sản phẩm xi măng chính

Chi phí biến đổi Xi măng PCB30 bao

STT	Đơn vị	CPBD PCB30 bao						Bình Quân (3 năm)	
		Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020		Sản lượng	CPBD
		Sản lượng	CPBD	Sản lượng	CPBD	Sản lượng	CPBD		
1	Hải Phòng	1.044.389	555.235	859.344	592.588	888.190	571.707	2.791.924	575.713
2	Hưng Trạch	1.304.969	518.649	1.162.846	533.568	943.225	549.303	3.411.041	532.227
3	Bút Sơn	941.160	526.902	452.342	548.761	417.834	525.377	1.811.337	534.315
4	Tam Hiệp	63.636	532.920	28.436	534.687	276.220	537.924	368.291	538.353
5	Bình Sơn	595.021	548.773	307.064	569.170	378.927	537.902	1.481.012	552.977
	TN Quảng Trị	134.328	793.693	121.530	776.024	101.034	732.964	356.891	770.484
6	Hương Mai	68.536	514.304	70.909	541.716	79.143	537.140	218.583	531.464
7	Hải Vân	43.951	744.695	27.513	714.831	20.695	733.299	92.159	739.931
8	Sông Thao	221.609	490.382	346.748	517.025	385.702	525.042	954.058	514.103
9	Hà Long	-	-	-	-	27.815	522.270	27.815	522.270
Bình Quân		4.417.395	544.823	3.576.732	563.313	3.518.784	554.334	11.513.115	553.474

Chú ý:

- Năm 2019, 2020, VICEM Hải Vân gia công cho VICEM Hoàng Thạch nên không có chi phí vỏ bao, do đó Cộng thêm giá vỏ bao vào đơn giá gia công cho cùng một bằng các đơn vị khác
- Năm 2020, VICEM Tam Điệp gia công cho VICEM Bim Sơn nên không có chi phí vỏ bao, nên cộng tới chi phí vỏ bao vào đơn giá gia công cho cùng một bằng đơn vị khác

Chi phí biến đổi Xi măng PCB40 bao

STT	Đơn vị	CPBD PCB40 bao						Bình Quên (3 năm)	
		Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020		Sản lượng	CPBD
		Sản lượng	CPBD	Sản lượng	CPBD	Sản lượng	CPBD		
1	Hải Phòng	31.033	667.127	26.187	669.330	35.120	657.936	92.338	664.256
2	Hoàng Thạch	363.441	547.739	367.356	584.833	454.322	590.481	1.185.120	575.630
3	Bim Sơn	408.344	534.244	118.914	570.472	168.502	570.315	695.760	531.519
4	Tam Điệp	259.760	371.108	147.103	588.186	291.473	575.421	698.336	576.506
5	Bim Sơn	909.966	596.981	780.060	614.744	654.735	578.505	2.344.761	597.732
	TN Quảng trị	74.414	812.190	58.670	822.466	38.052	796.607	391.165	810.612
6	Hương Mai	635.403	591.014	587.181	595.897	542.649	593.666	1.765.233	593.453
7	Hải Vân	437.274	807.340	395.903	799.326	309.359	779.890	1.142.537	797.200
8	Bình Phước	737.411	532.150	680.055	533.536	664.636	522.792	2.082.102	531.248
	Kiên Lương	172.885	528.948	121.873	559.720	1.130.611	544.218	1.425.319	543.770
	Phước Hòa	525.695	845.673	570.282	838.493	552.276	817.886	1.648.252	832.878
	Long An	231.588	784.679	215.795	818.501	161.401	781.158	608.784	795.734
	Chen Ranch	186.753	910.319	180.829	854.875	169.479	820.292	537.062	863.242
9	Hạ Long	89.236	538.583	108.372	543.951	119.325	538.694	316.983	540.460
	- TN Giáp Phước	350.732	827.630	510.049	851.923	471.593	840.307	1.332.375	842.182
10	Sông Thao	332.481	542.869	254.227	565.998	223.341	567.821	810.049	557.007
	Bình Quên	5.746.496	647.210	5.122.806	676.027	6.096.974	634.388	16.876.176	651.393

Trong giá thành sản xuất clinker, chi phí than, điện chiếm tỷ trọng lớn nhất, trong khi đó, giá thành xi măng xuất xưởng phụ thuộc chủ yếu vào tỷ lệ clinker sử dụng.

Nhìn chung, chi phí năng lượng và tỷ trọng tiêu hao clinker trong sản xuất xi măng chiếm phần lớn trong chi phí sản xuất xi măng. Để tối ưu chi phí sản xuất và nâng cao hiệu quả, VICEM cần phải tập trung vào việc giảm tiêu hao năng lượng, đồng thời quan tâm tới các chỉ tiêu môi trường, phát triển bền vững thông qua các biện pháp đồng bộ như tăng cường năng lực quản lý, đầu tư chiều sâu nâng năng suất giảm tiêu hao, tận dụng nhiệt thừa phát điện cũng như tiếp tục đẩy mạnh sử dụng nguyên liệu/nhiên liệu thay thế trong sản xuất.

4.6. Về bảo vệ môi trường

Chất lượng khí thải tại các vị trí phát thải được quan trắc online trong các

dây chuyền sản xuất xi măng của VICEM đáp ứng QCVN 23:2009/BTNMT và ngày càng được cải thiện.

VICEM đã chủ động, tích cực trong việc nghiên cứu, áp dụng công nghệ để xử lý rác thải, bùn thải và đẩy mạnh sử dụng tro, xỉ thay thế nguyên liệu, nhiên liệu trong sản xuất clinker, xi măng, giảm phát thải, thực hiện có hiệu quả các giải pháp để giữ gìn, bảo vệ môi trường nhằm phát triển bền vững.

5. Đầu tư phát triển

5.1. Về tình hình đầu tư xây dựng

5.1.1. Nhóm dự án về mở nguyên liệu

Các đơn vị thành viên VICEM đang quản lý, khai thác và thực hiện các thủ tục liên quan đến giấy phép khai thác với tổng số 46 mỏ đá vôi, sét: 24 mỏ đã được cấp phép đang khai thác; 04 mỏ đã được cấp phép chưa khai thác; 10 mỏ đã được cấp phép dừng khai thác; 08 mỏ chưa có giấy phép khai thác đang thực hiện thủ tục cấp phép khai thác.

Trong quá trình sản xuất do nhu cầu mở rộng diện tích hoặc nâng công suất khai thác, hết hạn giấy phép khai thác... nên đơn vị phải xin khảo sát, thăm dò, cấp lại giấy phép khai thác hoặc quy hoạch mỏ mới; Đồng thời, đơn vị tiếp tục triển khai công tác đầu tư xây dựng cơ bản mỏ để đáp ứng nhu cầu khai thác. Các tồn tại vướng mắc chính trong lĩnh vực mỏ gồm có:

(i) Về quy hoạch mỏ: Việc lập dự án mỏ, xin phê duyệt đề án thăm dò, xin cấp mới hoặc điều chỉnh giấy phép khai thác của các đơn vị thành viên VICEM bị vướng mắc do Quy hoạch thăm dò, khai thác, chế biến và sử dụng các loại khoáng sản làm vật liệu xây dựng thời kỳ 2021 - 2030, tầm nhìn đến 2050 theo Luật Quy hoạch số 21/2017/QH14 đang trong quá trình xây dựng.

Các mỏ gặp vướng mắc về quy hoạch gồm: Mỏ đá vôi Thanh Lương của Vicem Hà Tiên; Mỏ đá vôi núi Han của Vicem Hoàng Thạch; Mỏ đá vôi Yên Duyên mở rộng của Vicem Bim Sơn; Mỏ đá vôi Hoàng Mai B của Vicem Hoàng Mai; Mỏ sét Quyển Cây, mỏ đá vôi Hang Nước của Vicem Tam Điệp.

(ii) Về xây dựng cơ bản mỏ: Thời gian từ khi phê duyệt dự án đến khi có giấy phép khai thác làm cơ sở triển khai thực hiện khá lâu; Công tác đền bù giải phóng mặt bằng còn phụ thuộc nhiều vào địa phương và hộ dân nhận đền bù dẫn đến việc triển khai dự án bị chậm, trong thời gian đó do biến động về chính sách (đơn giá vật liệu, nhân công, chi phí bồi thường giải phóng mặt bằng...) làm chi phí tăng, dẫn đến phải xem xét điều chỉnh dự án.

Các dự án cần xem xét điều chỉnh gồm: Mỏ sét Cúc Tiên của Vicem Hoàng Thạch; Mỏ sét Đội 3 Nông trường Lê Ninh, mỏ đá vôi Đông Nam Lèn Áng của Vicem Hải Vân.

5.1.2. Nhóm dự án nâng cao năng lực sản xuất

Theo Kế hoạch triển khai Đề án Tái cơ cấu VICEM giai đoạn 2019 - 2025, VICEM đã định hướng để đơn vị xem xét đưa vào Kế hoạch đầu tư xây dựng hằng năm các dự án nâng cao năng lực sản xuất theo kế hoạch.

Hiện nay đã có 02 dự án triển khai theo kế hoạch:

- Dự án Nâng cao năng lực nghiền xi măng tại Nhà máy xi măng Kiên Lương của Vicem Hà Tiên (Quy mô công suất 01 triệu tấn xi măng/năm): Vicem Hà Tiên đã phê duyệt dự án, tổ chức lựa chọn nhà thầu gói thầu chính cung cấp thiết kế, thiết bị. Việc lựa chọn nhà thầu không thành công do giá dự thầu ban đầu và giá dự thầu chào lại sau sửa lỗi, hiệu chỉnh... của các nhà thầu vượt giá gói thầu được duyệt, Vicem Hà Tiên đã hủy thầu và đang rà soát, xây dựng các phương án điều chỉnh dự án để phù hợp với tình hình thực tế hiện nay đảm bảo khả thi, hiệu quả.

- Dự án Nâng cao năng lực nghiền xi măng và silo chứa xi măng của Vicem Hoàng Thạch (Quy mô công suất 1,7 triệu tấn xi măng/năm): Dự án đã hoàn thành thi công xây lắp, chạy thử, nghiệm thu trong tháng 10/2020. Vicem Hoàng Thạch đã phê duyệt quyết toán dự án hoàn thành (Quyết định 1178/QĐ-XMHT ngày 21/4/2022).

Các dự án còn lại các đơn vị chưa lập kế hoạch triển khai thực hiện gồm:

- Dự án Nâng cao năng lực nghiền xi măng Bình Phước của Vicem Hà Tiên (công suất bổ sung 01 triệu tấn xi măng/năm).

- Dự án nâng cao năng lực nghiền trạm nghiền Long An Vicem Hà Tiên (công suất bổ sung 01 triệu tấn xi măng/năm).

- Dự án cải tạo dây chuyền 1 Vicem Hoàng Thạch (nâng công suất từ 3.100 tấn/ngày lên 6.000 tấn/ngày): công suất bổ sung 1 triệu tấn clinker/năm, tương đương 1,5 triệu tấn xi măng/năm.

- Dự án Hà Tiên 2-1 (Lò 3 công suất 2 triệu tấn clinker/năm) của Vicem Hà Tiên, tương đương khoảng 2,5 triệu tấn xi măng/năm.

- Dự án xi măng Hoàng Mai 2 - Giai đoạn 1 của Vicem Hoàng Mai, công suất 6.000 tấn clinker/ngày (02 triệu tấn clinker/năm): tương đương 2,5 triệu tấn xi măng/năm.

- Dự án Trạm nghiền Hiệp Phước tại TP HCM của Vicem Hạ Long.

Ghi chú:

- Dự án xi măng Hoàng Mai 2 của Vicem Hoàng Mai đã triển khai thủ tục đăng ký đầu tư dự án nhưng còn vướng mắc về địa điểm (Nhà máy chính, trạm nghiền), phương án tài chính cho dự án nên chưa xin được quyết định chủ trương đầu tư của tỉnh Nghệ An.

5.1.3. Nhóm dự án tận dụng nhiệt khí thải để phát điện (dự án WHR)

Thực hiện Kế hoạch triển khai Đề án Tái cơ cấu VICEM giai đoạn 2019-2025, VICEM đã đưa vào Kế hoạch đầu tư xây dựng hằng năm các dự án tận dụng nhiệt khí thải để phát điện, đôn đốc các đơn vị thành viên triển khai việc lập dự án, tiến hành thủ tục bổ sung quy hoạch phát triển điện lực địa phương.

Hiện nay, Vicem Bút Sơn đã phê duyệt dự án, lựa chọn nhà thầu, ký hợp đồng gói thầu cung cấp thiết kế, thiết bị, vật tư và dịch vụ kỹ thuật, gia công lắp đặt và mua sắm trong nước; Vicem Hà Tiên (dự án tại NMXM Bình Phước), Vicem Bim Sơn, Vicem Hải Phòng đang thực hiện lập, thẩm định dự án; Vicem Hoàng Thạch đang ở bước điều chỉnh dự án; Các đơn vị còn lại đang nghiên cứu, rà soát thông số nhiệt để lập báo cáo đề xuất chủ trương đầu tư dự án.

Các dự án WHR đang triển khai

T T	Nội dung	ĐƠN VỊ						
		Vicem Bút Sơn	Vicem Hà Tiên (XM Bình Phước)	Vicem Bim Sơn	Vicem Hoàng Mai	Vicem Hoàng Thạch	Vicem Hải Phòng	
I	Giai đoạn	Thực hiện dự án	Chuẩn bị dự án	Chuẩn bị dự án	Chuẩn bị dự án	Thực hiện dự án (điều chỉnh)	Chuẩn bị dự án	
II	Thông tin dự án:							
1	Quy mô	- 02 Lò hơi PH, 02 Lò hơi AQC. - 02 hệ thống trạm phát điện	- 01 Lò hơi PH, 01 lò hơi AQC. - 01 hệ thống trạm phát điện.	- 03 lò hơi PH và 02 lò hơi AQC. - 01 hệ thống trạm phát điện.	- 01 Lò hơi PH, 01 lò hơi AQC. - 01 hệ thống trạm phát điện.	- 03 lò hơi PH, 02 lò hơi AQC. - 01 hệ thống trạm phát điện.	- 01 Lò hơi PH, 01 lò hơi AQC. - 01 hệ thống trạm phát điện.	
2	Nhóm Dự án	B	B	B	B	B	B	
3	Công suất (MW)	Lắp đặt	12	7,5	14	6,5	12	5
		Phát	10,5	7,09	12,7	5,97	11,08	4,39
4	Tổng mức đầu tư (đã bao gồm VAT, tỷ đồng)	454,2	316,8	598,6	282,5	459,1	248,6	
5	Suất đầu tư (triệu USD/MW)	1,590	1,659	1,737	1,679	1,543	1,922	
6	Cơ cấu vốn (Tự có/vay)	40%/60%	40%/60%	30%/70%	30%/70%	40%/60%	30%/70%	
7	Thời gian thực hiện	16 tháng kể từ ngày hợp đồng gói thầu	16 tháng kể từ ngày hợp đồng	16 tháng kể từ ngày hợp đồng	16 tháng kể từ ngày hợp đồng	20 tháng kể từ ngày hợp đồng	16 tháng kể từ ngày hợp đồng chính cung	

T T	Nội dung	ĐƠN VỊ					
		Vicem Bút Sơn	Vicem Hà Tiên (XM Bình Phước)	Vicem Bim Sơn	Vicem Hoàng Mai	Vicem Hoàng Thạch	Vicem Hải Phòng
		cung cấp thiết kế, thiết bị ... có hiệu lực.	cung cấp thiết kế, thiết bị ... có hiệu lực.	cung cấp thiết kế, thiết bị ... có hiệu lực.	chính cung cấp thiết kế, thiết bị ... có hiệu lực.	cung cấp thiết kế, thiết bị ... có hiệu lực.	cấp thiết kế, thiết bị ... có hiệu lực.

Về việc bổ sung dự án tận dụng nhiệt khí thải để phát điện vào quy hoạch phát triển điện lực của địa phương: Vicem Hà Tiên (Nhà máy Xi măng Bình Phước và Nhà máy Kiên Lương), Vicem Bút Sơn, Vicem Hải Phòng, Vicem Tam Điệp, Vicem Bim Sơn, Vicem Hoàng Mai, Vicem Hoàng Thạch đã hoàn thành bổ sung dự án vào quy hoạch phát triển điện lực của địa phương. Vicem Sông Thao đang bám sát các cấp thẩm quyền của địa phương để hoàn thành thủ tục làm cơ sở lập, thẩm định, phê duyệt chủ trương đầu tư dự án.

5.2. Về xử lý tồn tại các dự án đầu tư xây dựng

5.2.1. Các dự án tại Công ty mẹ VICEM

Xử lý các khoản đầu tư không sinh lời, không hiệu quả: "*Chuyển nhượng các dự án bao gồm dự án Nhà máy Kết cấu bê tông - Vật liệu xây dựng không nung Đông Hải, dự án Cảng biển tại Đông Hải và dự án Trung tâm điều hành và giao dịch VICEM theo đúng trình tự, quy định của pháp luật*"; Xây dựng phương án xử lý đối với từng dự án, báo cáo cấp có thẩm quyền để triển khai thực hiện. Cụ thể như sau:

5.2.1.1. Về việc xử lý dự án Trung tâm điều hành và giao dịch VICEM

- Về việc sắp xếp lại, xử lý nhà, đất:

Do có sự thay đổi về chế độ chính sách liên quan đến việc đầu tư vốn nhà nước vào doanh nghiệp và quản lý, sử dụng vốn, tài sản tại doanh nghiệp (Nghị định số 91/2015/NĐ-CP ngày 13/10/2015 và Nghị định số 32/2018/NĐ-CP ngày 08/3/2018 của Chính phủ) nên VICEM đã có văn bản số 398/VICEM-HĐTV ngày 02/3/2016 báo cáo Bộ Xây dựng; Bộ Xây dựng có văn bản số 1766/BXD-QLDN ngày 19/8/2016 báo cáo Thủ tướng Chính phủ xin chủ trương chuyển nhượng Dự án Trung tâm điều hành và giao dịch VICEM.

Trên cơ sở ý kiến của các Bộ, ngành liên quan và UBND thành phố Hà Nội, Văn phòng Chính phủ đã có văn bản số 2243/VPCP-CN ngày 10/3/2017 thông báo ý kiến chỉ đạo của Phó Thủ tướng Trịnh Đình Dũng "*Bộ Xây dựng... chỉ đạo việc chuyển nhượng Dự án Trung tâm điều hành và giao dịch VICEM theo quy định của pháp luật, đảm bảo quản lý chặt chẽ tài sản Nhà nước*". VICEM đã có văn bản số 272/VICEM-HĐTV ngày 20/02/2019 đề xuất Bộ Xây dựng phương án "*chuyển nhượng toàn bộ dự án*". Bộ Xây dựng đã có văn bản số 783/BXD-QLDN ngày 16/4/2019 và số 2394/BXD-QLDN ngày 10/9/2019 về việc triển khai chủ trương chuyển nhượng dự án Trung tâm điều hành và

giao dịch VICEM, trong đó có nội dung yêu cầu VICEM: Rà soát, cập nhật phương án xử lý nhà, đất theo hình thức "Bán tài sản trên đất, chuyển nhượng quyền sử dụng đất".

VICEM đã có văn bản số 2221/VICEM-HĐTV ngày 13/11/2019 và số 1062/VICEM-TGV ngày 22/5/2020 báo cáo Bộ Xây dựng thay đổi phương án sắp xếp lại, xử lý nhà, đất theo hình thức "Bán tài sản trên đất, chuyển nhượng quyền sử dụng đất".

Ngày 04/9/2020, Bộ Xây dựng có Thông báo số 107/TB-BXD, trong đó yêu cầu VICEM rà soát lại, báo cáo và đề xuất phương án sắp xếp lại, xử lý nhà, đất đối với cơ sở nhà, đất tại 10E6 Khu đô thị mới Cầu Giấy, phường Mễ Trì, quận Nam Từ Liêm, thành phố Hà Nội... đảm bảo khả thi, phù hợp với điều kiện thực tế, tuân thủ các quy định pháp luật hiện hành...".

Căn cứ điều kiện và nhu cầu thực tế hiện nay, ngày 23/9/2021, VICEM đã có văn bản số 1619/VICEM-HĐTV báo cáo Bộ Xây dựng, trong đó đề xuất: Phương án sắp xếp lại, xử lý nhà, đất đối với cơ sở nhà, đất tại Lô 10E6 Khu đô thị mới Cầu Giấy, thành phố Hà Nội là "Giữ lại tiếp tục sử dụng" để tiếp tục đầu tư hoàn thiện dự án Trung tâm điều hành và giao dịch VICEM.

Ngày 14/12/2021, Bộ Xây dựng có văn bản số 5191/BXD-KHTC yêu cầu VICEM báo cáo làm rõ cơ sở pháp lý, hiệu quả dự án, khả năng bảo toàn vốn nhà nước và đảm bảo tuân thủ các quy định của pháp luật đối với đề xuất của VICEM về việc "Giữ lại tiếp tục sử dụng" khu đất tại Lô 10E6 Khu đô thị mới Cầu Giấy, phường Mễ Trì, quận Nam Từ Liêm, thành phố Hà Nội.

Ngày 20/9/2022, Bộ Xây dựng có văn bản số 4229/BXD-KHTC gửi VICEM, trong đó đề nghị tiếp tục thực hiện theo yêu cầu của Bộ Xây dựng tại văn bản số 5191/BXD-KHTC ngày 14/12/2021.

Ngày 25/10/2022, Hội đồng thành viên VICEM có văn bản số 1990/VICEM-HĐTV báo cáo Bộ Xây dựng xem xét chấp thuận cho VICEM "giữ lại tiếp tục sử dụng" khu đất tại Lô 10E6 Khu đô thị mới Cầu Giấy, phường Mễ Trì, quận Nam Từ Liêm, Thành phố Hà Nội để tiếp tục đầu tư hoàn thiện dự án Trung tâm điều hành và giao dịch VICEM và báo cáo Thủ tướng Chính phủ xem xét, có ý kiến cho phép VICEM không thực hiện phương án chuyển nhượng để hoàn thiện việc đầu tư dự án Trung tâm điều hành và giao dịch VICEM.

Ngày 12/12/2022, Bộ Xây dựng có văn bản số 5593/BXD-KHTC yêu cầu VICEM làm rõ mục tiêu đầu tư dự án, diện tích xây dựng VICEM dự kiến sử dụng; cung cấp hồ sơ pháp lý của dự án.

Ngày 18/01/2023, Hội đồng thành viên VICEM có văn bản số 99/VICEM-HĐTV gửi Bộ Xây dựng báo cáo bổ sung việc giữ lại tiếp tục sử dụng Khu đất tại Lô 10E6 Khu đô thị mới Cầu Giấy, Thành phố Hà Nội để tiếp tục đầu tư hoàn thiện dự án.

Hiện nay, VICEM đang tiếp tục bám sát Bộ Xây dựng để giải trình bổ

sung (nếu có yêu cầu).

- Về việc xử lý, giải quyết các gói thầu của dự án:

+ Triển khai các công việc liên quan đến việc xử lý hợp đồng gói thầu số 23 “cung cấp, lắp dựng hệ thống kính, đá trang trí mặt ngoài công trình” theo ý kiến chỉ đạo của Bộ Xây dựng tại Thông báo số 62/TB-BXD ngày 22/5/2020.

+ Thực hiện các thủ tục để quyết toán các gói thầu xây lắp đã hoàn thành thi công: gói thầu số 19 “thi công tường vây và cọc khoan nhồi”; gói thầu số 21 “thi công kết cấu phần thô nhà từ cốt +0,00 đến cốt +140m” và các gói thầu tư vấn liên quan khác.

+ Chỉ đạo các phòng ban chức năng và nhóm người được ủy quyền để bảo vệ quyền lợi hợp pháp của VICEM trong quá trình xét xử tranh chấp hợp đồng gói thầu số 04 “giám sát thi công xây dựng và lắp đặt thiết bị” và gói thầu số 20 “thi công kết cấu móng và phần ngầm đến cốt +0,00”.

- Về việc xin điều chỉnh Giấy chứng nhận đầu tư dự án: Thời gian thực hiện dự án hết hạn ngày 31/12/2020, VICEM đã có Quyết định số 1000/QĐ-HĐTV ngày 06/7/2021 phê duyệt điều chỉnh tiến độ của dự án đến hết ngày 30/6/2023 để làm cơ sở báo cáo UBND thành phố Hà Nội điều chỉnh giấy chứng nhận đầu tư; Sở Kế hoạch và Đầu tư thành phố Hà Nội có Thông báo số 837/TB-KH&ĐT ngày 06/10/2021, trong đó có nội dung: “Sau khi được cấp có thẩm quyền phê duyệt phương án sắp xếp lại, xử lý nhà, đất, Nhà đầu tư gửi lại Sở KH&ĐT để tổng hợp báo cáo UBND thành phố xem xét quyết định đối với đề nghị điều chỉnh tiến độ thực hiện dự án”.

5.2.1.2. Về việc xử lý dự án Khu Tổng hợp 122 Vĩnh Tuy, Hà Nội

Dự án Khu Tổng hợp Vĩnh Tuy đã được HĐTV VICEM phê duyệt tại Quyết định số 1000/QĐ-XMVN ngày 04/7/2012. Tuy nhiên, UBND thành phố Hà Nội có Quyết định số 6499/QĐ-UBND ngày 27/11/2015 phê duyệt Quy hoạch phân khu đô thị H2-4 của thành phố Hà Nội, tỷ lệ 1/2000, dẫn đến Quy hoạch Tổng mặt bằng 1/500 và phương án kiến trúc sơ bộ của dự án Khu Tổng hợp 122 Vĩnh Tuy, Hà Nội đã được Sở Quy hoạch và Kiến trúc thành phố Hà Nội chấp thuận tại văn bản số 1980/QHKT-P2 ngày 17/6/2011 không còn phù hợp; dẫn đến VICEM phải tiến hành các thủ tục để điều chỉnh lại dự án cho phù hợp với quy hoạch.

Do việc thực hiện rà soát, điều chỉnh dự án cần phải thực hiện đồng bộ và thống nhất với các nội dung liên quan đến việc sắp xếp lại, xử lý nhà, đất khi cổ phần hóa. Trên cơ sở tiếp thu các ý kiến chỉ đạo của Bộ Xây dựng tại thông báo số 107/TB-BXD ngày 04/9/2020, VICEM đã triển khai rà soát, tổ chức họp đề thống nhất và có văn bản số 1619/VICEM-HĐTV ngày 23/9/2021 báo cáo Bộ Xây dựng phương án sắp xếp lại, xử lý nhà, đất đối với khu đất tại ngõ 122 Vĩnh Tuy, phường Vĩnh Tuy, thành phố Hà Nội.

Ngày 14/12/2021, Bộ Xây dựng có văn bản số 5191/BXD-KHTC đề nghị VICEM thực hiện lập phương án sắp xếp lại, xử lý nhà, đất được phân

loại, tổng hợp theo từng nhóm doanh nghiệp cấp I, cấp II như quy định của Nghị định số 67/2021/NĐ-CP ngày 15/7/2021.

Ngày 18/3/2022, VICEM đã có văn bản số 449/VICEM-HĐTV báo cáo Bộ Xây dựng về phương án sắp xếp lại, xử lý các cơ sở nhà, đất của VICEM tại thành phố Hà Nội và tỉnh Nghệ An theo yêu cầu của Bộ Xây dựng.

Ngày 20/9/2022, Bộ Xây dựng có văn bản số 4229/BXD-KHHC yêu cầu VICEM làm rõ mục đích, kế hoạch sử dụng phần diện tích đất 34.413,6m² và xem xét đề xuất lại hình thức sắp xếp đối với phần diện tích đất là đường đi chung và phần diện tích đất thuộc quy hoạch mở đường.

Căn cứ Quyết định số 1479/QĐ-TTg ngày 29/11/2022 của Thủ tướng Chính phủ và ý kiến của Bộ Xây dựng tại văn bản số 4229/BXD-KHHC ngày 20/9/2022, VICEM sẽ tiếp tục làm việc với Thành phố Hà Nội rà soát điều chỉnh quy hoạch cho phù hợp với quy hoạch của thành phố Hà Nội và tiếp tục quản lý sử dụng để triển khai dự án theo đúng quy định hiện hành.

5.2.1.3. Về việc xử lý dự án Nhà máy Kết cấu bê tông - Vật liệu xây dựng không nung tại Đông Hồi

Để đảm bảo hiệu quả cao nhất trong việc đầu tư các dự án trên cùng địa bàn, VICEM có văn bản số 1745/VICEM-HĐTV ngày 25/8/2016 báo cáo, kiến nghị UBND tỉnh Nghệ An chấp thuận chủ trương chuyển nhượng dự án Nhà máy Kết cấu bê tông - Vật liệu xây dựng không nung Đông Hồi và dự án Cảng VICEM tại Đông Hồi cho Công ty Cổ phần Xi măng Vicem Hoàng Mai tiếp tục thực hiện theo đúng các quy định hiện hành để gắn với việc đầu tư dự án Nhà máy Xi măng Hoàng Mai 2. Ngày 26/7/2019, Hội đồng thành viên VICEM có văn bản số 1417/VICEM-HĐTV báo cáo Bộ Xây dựng về việc chuyển nhượng dự án Nhà máy Kết cấu bê tông - Vật liệu xây dựng không nung cho Vicem Hoàng Mai.

Để giải quyết các tồn tại, vướng mắc của dự án, ngày 18/10/2019 đồng chí Thái Thanh Quý - Ủy viên dự khuyết Ban chấp hành Trung ương Đảng, Phó Bí thư Tỉnh ủy, Chủ tịch UBND tỉnh Nghệ An đã chủ trì buổi làm việc với Đoàn công tác của Bộ Xây dựng do đồng chí Bùi Phạm Khánh - Thứ trưởng Bộ Xây dựng (Trưởng Ban chỉ đạo cổ phần hóa VICEM) làm trưởng đoàn về việc sắp xếp lại, xử lý nhà, đất thuộc dự án Nhà máy Kết cấu bê tông - Vật liệu xây dựng không nung tại KCN Đông Hồi do VICEM làm chủ đầu tư (có Thông báo số 624/TB-UBND ngày 29/10/2019 của UBND tỉnh Nghệ An), trong đó: "*Bộ Xây dựng báo cáo Bộ Tài chính xem xét, quyết định điều chỉnh nội dung quy định tại Điều 1, Quyết định số 500/QĐ-BXD ngày 16/4/2018 của Bộ Xây dựng phê duyệt phương án sắp xếp lại, xử lý nhà, đất của VICEM trên địa bàn tỉnh Nghệ An theo quy định tại Luật Quản lý, sử dụng tài sản công và Nghị định số 167/2017/NĐ-CP ngày 31/12/2017 của Chính phủ quy định việc sắp xếp lại, xử lý tài sản công...*".

Hiện nay, theo quy định tại tiết h điểm 2, khoản 1, Điều 1, Nghị định số 67/2021/NĐ-CP ngày 15/7/2021 của Chính phủ thì khu đất tại Khu công

nghiệp Đông Hội, thị xã Hoàng Mai, tỉnh Nghệ An của VICEM không thuộc phạm vi điều chỉnh của Nghị định số 167/2017/NĐ-CP ngày 31/12/2017. Vì vậy, VICEM đã có văn bản số 1619/VICEM-HĐTV ngày 23/9/2021 báo cáo, kiến nghị Bộ Xây dựng xem xét chấp thuận chủ trương cho phép VICEM được thực hiện điều chỉnh dự án Nhà máy Kết cấu bê tông - Vật liệu xây dựng không nung tại Đông Hội để góp vốn vào Vicem Hoàng Mai thực hiện đầu tư Dự án Xi măng Hoàng Mai 2.

Ngày 14/12/2021, Bộ Xây dựng đã có văn bản số 5191/BXD-KHTC chỉ đạo VICEM xác định và chịu trách nhiệm về việc xác định phạm vi điều chỉnh sắp xếp lại, xử lý nhà, đất đối với khu đất tại Khu công nghiệp Đông Hội, thị xã Hoàng Mai, tỉnh Nghệ An.

Ngày 18/3/2022, VICEM đã có văn bản số 449/VICEM-HĐTV báo cáo Bộ Xây dựng về phương án sắp xếp lại, xử lý các cơ sở nhà, đất của VICEM tại thành phố Hà Nội và tỉnh Nghệ An theo yêu cầu của Bộ Xây dựng.

Ngày 20/9/2022, Bộ Xây dựng có văn bản số 4229/BXD-KHTC, trong đó đối với Khu đất tại Khu công nghiệp Đông Hội, thị xã Hoàng Mai, tỉnh Nghệ An (dự án Nhà máy Kết cấu bê tông - Vật liệu xây dựng không nung Đông Hội): Đề xuất của Hội đồng thành viên VICEM về việc điều chỉnh dự án Nhà máy Kết cấu bê tông - Vật liệu xây dựng không nung Đông Hội không thuộc nội dung sắp xếp lại, xử lý nhà, đất, Bộ Xây dựng yêu cầu Hội đồng thành viên VICEM cập nhật vào kế hoạch đầu tư của doanh nghiệp.

Ngày 09/01/2023, VICEM phối hợp với Vicem Hoàng Mai làm việc với UBND tỉnh Nghệ An để xin hướng dẫn, hỗ trợ các thủ tục để xử lý dự án Nhà máy Kết cấu bê tông - Vật liệu xây dựng không nung phù hợp theo quy định của pháp luật (UBND tỉnh Nghệ An đã có Thông báo cuộc họp số 31/TB-UBND ngày 18/01/2023).

Ngày 02/02/2023, Ban Quản lý Khu kinh tế Đông Nam Nghệ An có văn bản số 122/KKT-KHĐT gửi VICEM và Vicem Hoàng Mai để hướng dẫn triển khai thực hiện Thông báo số 31/TB-UBND ngày 18/01/2023.

VICEM, Vicem Hoàng Mai tiếp tục bám sát ý kiến chỉ đạo của UBND tỉnh Nghệ An triển khai các thủ tục để chấm dứt hoạt động, xử lý tài chính, tài sản của dự án Nhà máy Kết cấu bê tông - Vật liệu xây dựng không nung nhằm thu hồi vốn đã đầu tư và để UBND tỉnh Nghệ An giao Vicem Hoàng Mai thực hiện dự án Trạm nghiền Xi măng trên phần đất thu hồi của dự án Nhà máy Kết cấu bê tông - Vật liệu xây dựng không nung phù hợp theo quy định của pháp luật.

5.2.1.4. Về việc xử lý dự án Cảng VICEM tại Đông Hội

- Ngày 20/11/2018, Hội đồng thành viên VICEM có Quyết định số 2146/QĐ-VICEM về việc chấm dứt dự án và phê duyệt giá trị quyết toán vốn đầu tư dự án Cảng VICEM tại Đông Hội (chỉ phí lập F/S), trong đó: "giao Tổng giám đốc VICEM và Người đại diện vốn VICEM tại Công ty cổ phần Xi măng Hoàng Mai có văn bản báo cáo UBND tỉnh Nghệ An chấp thuận cho

Công ty cổ phần Xi măng Hoàng Mai tiếp tục lập dự án hoặc/và làm Nhà đầu tư thực hiện dự án cảng biển tại Đông Hội, tỉnh Nghệ An đồng bộ với dự án Xi măng Hoàng Mai 2".

- Ngày 12/12/2018, Vicem Hoàng Mai có văn bản 3588/XMIM-DTXD ngày 12/12/2018 báo cáo Ban Quản lý Khu kinh tế Đông Nam Nghệ An xin tiếp nhận dự án Cảng Vicem tại Đông Hội.

- Ngày 18/12/2018, Ban Quản lý Khu kinh tế Đông Nam Nghệ An có văn bản số 1422/KKT-ĐT-QH báo cáo UBND tỉnh Nghệ An lựa chọn nhà đầu tư nghiên cứu lập dự án Cảng VICEM tại Đông Hội, trong đó đề nghị UBND tỉnh xem xét chấp thuận đề Công ty cổ phần Xi măng Vicem Hoàng Mai nghiên cứu thực hiện dự án Cảng Vicem Đông Hội.

- Ngày 26/12/2018, UBND tỉnh Nghệ An có văn bản số 9837/UBND-CN gửi Ban Quản lý KKT Đông Nam Nghệ An và Vicem Hoàng Mai, trong đó có ý kiến như sau:

" + Giao Ban Quản lý Khu kinh tế Đông Nam chủ trì, phối hợp với các cơ quan liên quan hướng dẫn VICEM Hoàng Mai khảo sát quy hoạch, nghiên cứu lập dự án và thực hiện các thủ tục đầu tư theo đúng quy định của pháp luật.

+ Vicem Hoàng Mai làm việc với Ban Quản lý Khu kinh tế Đông Nam và các đơn vị có liên quan để khảo sát quy hoạch, nghiên cứu lập dự án và thực hiện các thủ tục đầu tư theo đúng quy định của pháp luật".

- Ngày 05/10/2020, Vicem Hoàng Mai có văn bản số 3249/BC-XMIM báo cáo Ban Quản lý Khu kinh tế Đông Nam Nghệ An, trong đó có nội dung: dự án đang tạm giãn tiến độ triển khai do hiện nay UBND tỉnh Nghệ An đang phối hợp với Bộ Giao thông vận tải lập quy hoạch cảng Đông Hội giai đoạn 2020 - 2035 và tầm nhìn đến năm 2050.

- Ngày 22/9/2021, Thủ tướng Chính phủ ban hành Quyết định số 1579/QĐ-TTg phê duyệt Quy hoạch tổng thể phát triển hệ thống cảng biển Việt Nam thời kỳ 2021 - 2030, tầm nhìn đến năm 2050.

- Ngày 09/01/2023, VICEM phối hợp với Vicem Hoàng Mai làm việc với UBND tỉnh Nghệ An về dự án Cảng VICEM tại Đông Hội (UBND tỉnh Nghệ An đã có Thông báo cuộc họp số 31/TB-UBND ngày 18/01/2023).

Vicem Hoàng Mai tiếp tục bám sát ý kiến chỉ đạo của UBND tỉnh Nghệ An để rà soát, triển khai dự án Cảng VICEM tại Đông Hội theo đúng quy định.

5.2.2. Các dự án tại các đơn vị thành viên.

Ngoài các dự án đầu tư xây dựng cơ bản mô có tồn tại vướng mắc về quy hoạch, điều chỉnh dự án, các đơn vị thành viên còn một số dự án tồn tại đang giải quyết như: dự án Khu đô thị xi măng Bình Phước và dự án Đường nối từ đường Nguyễn Duy Trinh vào Khu công nghiệp Phú Hữu, Quận 9, Thành phố Hồ Chí Minh của Vicem Hà Tiên; dự án Khu Trung tâm điều hành Vicem Bim Sơn. Cụ thể:

- Dự án Khu đô thị xi măng Bình Phước của Vicem Hà Tiên

+ Quy mô dự án: Tổng diện tích 423 ha; dân số dự kiến 12.000-13.000 người. Mục tiêu: giải quyết nhu cầu nhà ở ổn định cho CBCNV làm việc trong nhà máy XM Bình Phước, người lao động và người dân ở các khu vực lân cận.

+ Dự án đang trong giai đoạn chuẩn bị đầu tư (chưa có quyết định đầu tư), Vicem Hà Tiên đã phối hợp với UBND tỉnh Bình Phước và các sở, ban, ngành, đơn vị có liên quan thực hiện chi trả bồi thường GPMB. Đến nay, do việc tiếp tục thực hiện dự án không còn phù hợp với các quy định của Chính phủ nên phải dừng triển khai dự án và cần thu hồi chi phí đã thực hiện.

+ Ngày 07/05/2021 UBND tỉnh Bình Phước đã ban hành Quyết định số 1184/QĐ-UBND về việc thu hồi các Quyết định, công văn liên quan đến thỏa thuận quy hoạch diện tích đất để xây dựng khu Nhà ở CBCNV- Dự án Nhà máy xi măng Bình Phước và bãi bỏ các Quyết định phê duyệt quy hoạch của UBND tỉnh.

+ Hướng xử lý của Vicem Hà Tiên (báo cáo tại văn bản số 1394/HT1-QLDA ngày 17/5/2021):

"1. Đối với dự án: Vicem Hà Tiên thống nhất báo cáo VICEM về chủ trương không tiếp tục thực hiện dự án để xử lý dứt điểm các nội dung liên quan và thu hồi vốn đầu tư theo quy định.

2. Đối với việc thu hồi vốn đầu tư: Căn cứ quyết định số 1184/QĐ-UBND ngày 07/05/2021 của UBND tỉnh Bình Phước, Trong thời gian chờ VICEM thống nhất chủ trương không tiếp tục thực hiện dự án, Vicem Hà Tiên chủ động phối hợp làm việc với các sở, ban ngành địa phương có liên quan và UBND tỉnh Bình Phước để có phương án cụ thể trong việc xử lý tài chính và các chi phí đã chi liên quan đến dự án, tuân thủ các quy định của pháp luật, đảm bảo lợi ích chính đáng của doanh nghiệp/Doanh nghiệp có vốn góp của Nhà nước.

3. Đối với việc bàn giao thực địa diện tích đất Vicem Hà Tiên đã bồi thường: Vicem Hà Tiên sẽ bàn giao trên thực địa toàn bộ diện tích mà Công ty đã bồi thường cho địa phương quản lý sau khi thống nhất phương án tài chính và các chi phí khác có liên quan đến dự án với UBND tỉnh Bình Phước theo đúng trình tự và quy định của pháp luật."

+ Ngày 21/7/2021, HĐQT VICEM đã có văn bản số 1151/VICEM-HĐTV báo cáo Bộ Xây dựng, Thanh tra Bộ Xây dựng về dự án Khu đô thị xi măng Bình Phước của Vicem Hà Tiên, đề nghị Bộ Xây dựng xem xét có ý kiến chỉ đạo về chủ trương không tiếp tục thực hiện dự án để xử lý dứt điểm các nội dung liên quan và thu hồi vốn đầu tư theo quy định.

+ Ngày 21/02/2022, Vicem Hà Tiên có văn bản số 360/HT1-QLDA gửi UBND tỉnh Bình Phước về việc phối hợp hỗ trợ xử lý các tồn tại của dự án.

+ Ngày 14/4/2022, HĐQT VICEM đã có văn bản số 630/VICEM-HĐTV có ý kiến về dự án gửi Người đại diện vốn VICEM tại Công ty để triển khai thực hiện.

+ Ngày 28/6/2022, VICEM Hà Tiên có văn bản số 1899/HT1-QLDA gửi

Cơ quan Cảnh sát điều tra (C03) Bộ Công an, Viện Kiểm sát nhân dân tối cao để báo cáo, xin ý kiến chỉ đạo, hướng dẫn hạch toán tiền tạm giữ tại Công ty liên quan đến dự án Khu nhà ở CBCNV NMXM Bình Phước (số tiền 200.987.600.000 đồng do 08 cá nhân nguyên là lãnh đạo VICEM, VICEM Hà Tiên, UBND tỉnh Bình Phước nộp vào tài khoản của VICEM Hà Tiên mở riêng để giữ hộ số tiền này, lý do nộp là các cá nhân hoàn ứng số tiền mà VICEM Hà Tiên đã chi ra cho dự án).

+ Ngày 14/10/2022, VICEM tổ chức cuộc họp để xem xét, giải quyết Đơn kiến nghị của các cá nhân nguyên là lãnh đạo VICEM, VICEM Hà Tiên về việc xem xét, ghi nhận các thành tích, sự cống hiến và đóng góp của các cá nhân đối với VICEM và VICEM Hà Tiên để đề nghị với Cơ quan Cảnh sát điều tra - Bộ Công an không xem xét trách nhiệm đối với các cá nhân liên quan đến dự án Khu nhà ở CBCNV NMXM Bình Phước.

+ Ngày 10/11/2022, Phó Thủ trưởng Cơ quan điều tra - Bộ Công an đã có Quyết định số 10/QĐ-CSKT-P9 tạm đình chỉ điều tra vụ án hình sự vi phạm quy định về quản lý, sử dụng tài sản nhà nước gây thất thoát, lãng phí xảy ra tại VICEM, VICEM Hà Tiên và các đơn vị có liên quan theo Quyết định khởi tố vụ án hình sự số 23/QĐ-CSKT-P9 ngày 10/3/2021 (dự án Khu nhà ở CBCNV NMXM Bình Phước).

- Dự án Đường nối từ đường Nguyễn Duy Trinh vào Khu công nghiệp Phú Hữu, Quận 9, Thành phố Hồ Chí Minh của Vicem Hà Tiên

+ Ngày 04/5/2012, Vicem Hà Tiên và Sở GTVT TP Hồ Chí Minh (đơn vị được UBND TP HCM ủy quyền ký kết và thực hiện hợp đồng dự án) đã ký Hợp đồng Xây dựng - Kinh doanh - Chuyển giao (BOT) số 03/2012/HĐ-B.O.T đầu tư xây dựng đường nối từ đường Nguyễn Duy Trinh vào Khu công nghiệp Phú Hữu, Quận 9.

+ Quy mô đầu tư: Xây dựng đường bê tông xi măng tổng chiều dài tuyến 2.626,12 m đường bê tông xi măng với bề rộng nền đường 30m; Hệ thống thoát nước, cây xanh, chiếu sáng hoàn chỉnh theo cấp đường; Trạm thu phí theo quy chuẩn.

+ Dự án đã hoàn thành thi công từ ngày 15/11/2016 nhưng UBND TP HCM chưa chấp thuận giá trị quyết toán và phê duyệt phương án tài chính thu phí đường bộ, dẫn đến Vicem Hà Tiên chưa thể khai thác, thu hồi vốn đã đầu tư.

+ Ngày 23/12/2021, Vicem Hà Tiên đã có văn bản số 3405/HT1-BOT gửi Sở GTVT TP Hồ Chí Minh về việc hoàn chỉnh hồ sơ Phương án giá tối đa dịch vụ sử dụng đường bộ của dự án BOT xây dựng đường nối từ đường Nguyễn Duy Trinh vào KCN Phú Hữu, trong đó kiến nghị Sở GTVT TP Hồ Chí Minh

xem xét, có ý kiến về hồ sơ Phương án giá tối đa đã điều chỉnh, lập các thủ tục trình UBND TP Hồ Chí Minh có quyết định cho phép Vicem Hà Tiên thu phí chính thức dự kiến từ ngày 01/7/2022.

+ Ngày 17/5/2022, Sở GTVT TP Hồ Chí Minh có văn bản số 4719/SGTVT-XD gửi VICEM Hà Tiên, có ý kiến về việc đầu tư lắp đặt làn thu phí điện tử tự động không dừng ETC cho đường BOT Phú Hữu theo chỉ đạo của Thủ tướng Chính phủ tại Quyết định số 19/2020/QĐ-TTg ngày 17/6/2020. VICEM Hà Tiên đã lập dự án đầu tư lắp đặt hệ thống thu phí tự động không dừng tại Trạm thu phí BOT Phú Hữu và có Tờ trình số 2336/HT1-QLDA ngày 05/8/2022 trình UBND, Sở KHĐT, Sở GTVT Thành phố Hồ Chí Minh thẩm định, thỏa thuận phê duyệt (UBND Thành phố đang tổ chức xem xét).

+ Hiện nay, UBND Thành phố Hồ Chí Minh đang lên phương án đầu tư tuyến đường kết nối khu vực cảng Cát Lái - Phú Hữu vào cao tốc Thành phố Hồ Chí Minh - Long Thành - Dầu Giây và vành đai 3 của Thành phố. Khi tuyến đường kết nối này được đầu tư hoàn thành thì sẽ ảnh hưởng rất lớn đến dự án đường BOT Phú Hữu (xe từ khu vực cảng Cát Lái - Phú Hữu sẽ đi qua tuyến đường mới thay vì đi qua tuyến đường BOT Phú Hữu). VICEM Hà Tiên đã có các văn bản số 2639/HT1-XNBOT ngày 09/9/2022 kiến nghị Sở GTVT TP Hồ Chí Minh, văn bản số 3588/HT1-QLDA ngày 09/12/2022 kiến nghị Ban QLDA ĐTXD các công trình giao thông khi triển khai dự án tuyến đường mới cần xây dựng thêm các giải pháp hỗ trợ để VICEM Hà Tiên hoàn vốn đầu tư theo hợp đồng BOT.

- Dự án Khu Trung tâm điều hành Vicem Bim Sơn

+ Quy mô dự án: Nhà điều hành 05 tầng, diện tích xây dựng 2.449 m²; nhà ăn ca; nhà hội trường - bảo tàng; nhà thi đấu và tập đa năng.

+ Để tập trung vốn đầu tư các dự án phục vụ sản xuất kinh doanh, Công ty đã báo cáo VICEM thông qua chủ trương dừng triển khai thực hiện và xây dựng phương án chuyển nhượng dự án để thu hồi vốn đầu tư.

+ Vicem Bim Sơn đang phối hợp, làm việc với đơn vị tư vấn và các cơ quan, ban ngành địa phương để lập phương án chuyển nhượng dự án phù hợp quy định pháp luật. Công ty đã có các văn bản số 2116/BC-XMBS ngày 25/8/2021 và 791/XMBS-QLDA ngày 31/3/2022 gửi UBND và Sở Tài nguyên và Môi trường tỉnh Thanh Hóa báo cáo và xin hướng dẫn trình tự thủ tục thực hiện chuyển nhượng dự án. Sở Tài nguyên và Môi trường tỉnh Thanh Hóa có văn bản số 9024/STNMT-QLĐĐ ngày 15/10/2021 gửi VICEM Bim Sơn về việc hướng dẫn trình tự thủ tục về việc tiếp tục đầu tư dự án hoặc chấm dứt dự án trả lại đất cho địa phương do hình thức chuyển nhượng dự án theo hình thức đấu giá do VICEM Bim Sơn đề xuất là chưa có cơ sở quy định của pháp luật.

5.3. Về tìm kiếm, mua lại hoặc tiếp nhận các dự án xi măng (M&A)

VICEM với trách nhiệm là doanh nghiệp lớn của Nhà nước, đã thực hiện nhiều giải pháp, biện pháp nhằm ổn định, giữ vững được nhịp độ tăng trưởng cả về quy mô và hiệu quả sản xuất kinh doanh, tiếp tục khẳng định vai trò, vị trí đầu tàu, dẫn dắt ngành xi măng Việt Nam phát triển trong kỷ nguyên của cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4. Bên cạnh việc đầu tư các dự án mới và đầu tư chiều sâu nâng cao năng lực sản xuất của các nhà máy hiện có thì việc tìm kiếm, mua lại hoặc tiếp nhận các dự án xi măng cũng là một giải pháp nhằm tăng năng lực sản xuất, chiếm lĩnh thị trường, hoàn thành mục tiêu chiến lược theo định hướng của VICEM.

Trong thời gian qua, Tổng công ty đã tiếp nhận và tái cấu trúc các nhà máy xi măng thuộc các Tổng công ty khác theo chủ trương của Chính phủ và Bộ Xây dựng. Cụ thể:

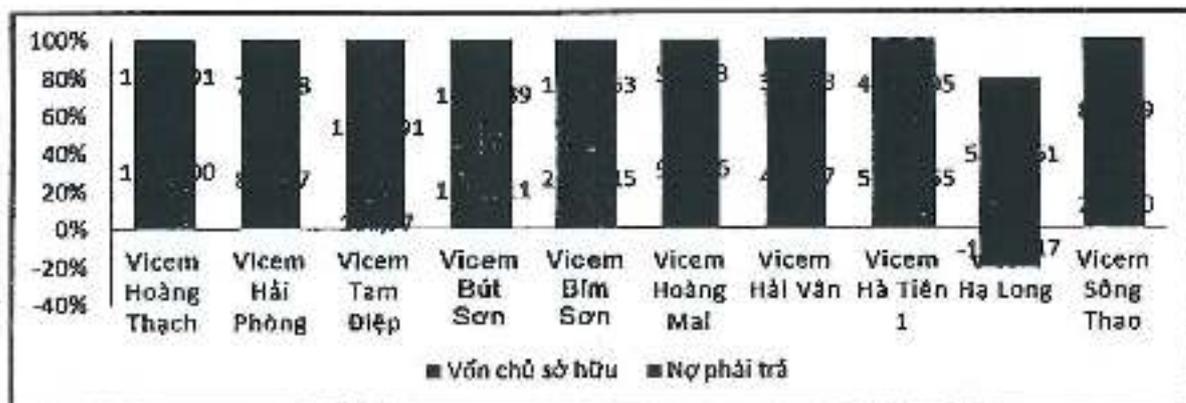
- Tiếp nhận quyền đại diện chủ sở hữu phần vốn nhà nước (65,76%) của Tổng công ty Sông Đà (SDC) tại Công ty cổ phần Xi măng Hạ Long từ tháng 02/2016; Sau khi tiếp nhận, VICEM đã từng bước tái cơ cấu về mô hình tổ chức, sản xuất, kinh doanh và tài chính. Đến nay, sau 2 lần phát hành cổ phiếu tăng vốn điều lệ của Công ty cổ phần Xi măng Hạ Long, phần vốn nhà nước mà VICEM hiện nay nắm giữ tại đơn vị là 82,69%. Với sự hỗ trợ của VICEM, Xi măng Hạ Long đã nâng cao năng lực sản xuất kinh doanh, có nguồn thu và có khả năng trả được các khoản nợ do Chính phủ bảo lãnh và nợ từ các ngân hàng. Hiện tại, hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty đã dần ổn định và phát triển.

- Tiếp nhận quyền đại diện chủ sở hữu phần vốn nhà nước (80,79%) của Tổng công ty Đầu tư phát triển nhà và đô thị tại Công ty cổ phần Xi măng Sông Thao từ tháng 6/2017. Sau khi tiếp nhận, VICEM đã từng bước tái cơ cấu về mô hình tổ chức, sản xuất, kinh doanh (sáp nhập thương hiệu với Vicem Hải Phòng để phát triển thị trường của VICEM tại khu vực Tây Bắc). Đến nay, Công ty đã ổn định sản xuất kinh doanh, trả được các khoản nợ do Bộ Tài chính bảo lãnh và khoản nợ từ các ngân hàng.

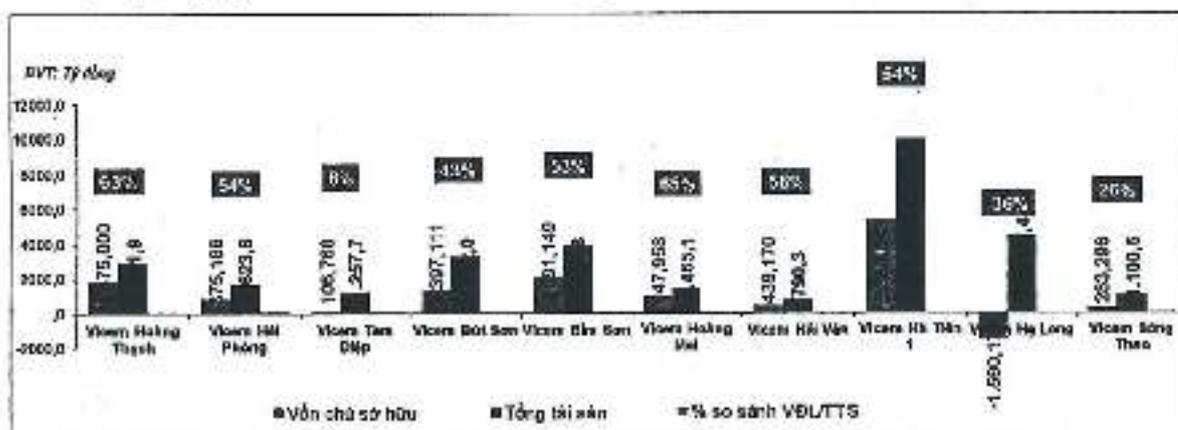
6. Tài chính và hiệu quả hoạt động tổng thể

6.1. Về tình hình tài chính

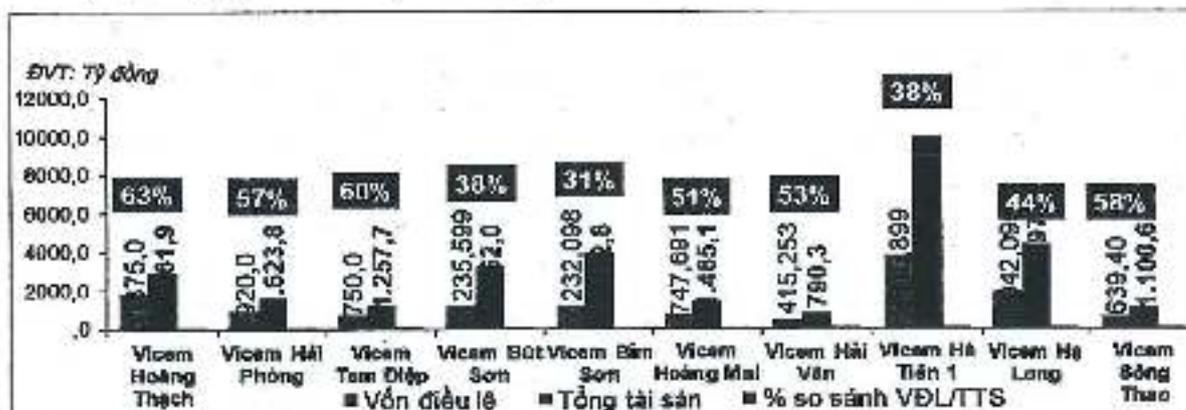
a) Cơ cấu vốn chủ sở hữu - nợ phải trả tại 31/12/2020



b) Tỷ trọng vốn chủ sở hữu trên tổng tài sản tại 31/12/2020



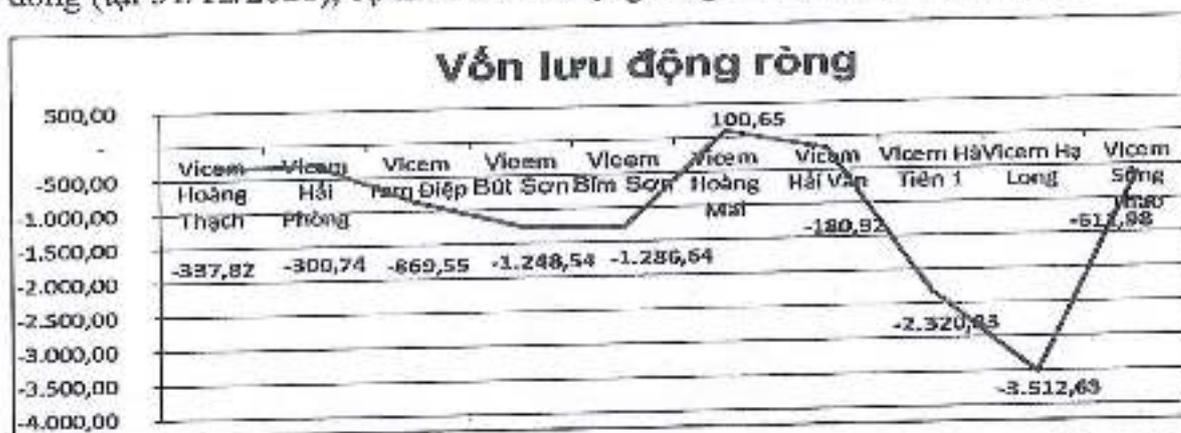
c) Tỷ trọng vốn điều lệ trên tổng tài sản tại 31/12/2020



Về cơ bản, các đơn vị sản xuất xi măng của VICEM đã có cơ cấu vốn chủ sở hữu – nợ phải trả phù hợp, ngoại trừ các đơn vị có lỗ lũy kế gồm Vicem Tam Điệp, Vicem Hạ Long, Vicem Sông Thao. Tuy nhiên, tỷ trọng vốn điều lệ trên tổng tài sản của các đơn vị này đa phần đều đã đạt mức cao > 40%, cụ thể Vicem Tam Điệp là 60%, Vicem Sông Thao là 58%, Vicem Hạ Long là 44%. Các đơn vị này đang bị thiếu hụt dòng tiền tạm thời và sẽ có cơ cấu vốn chủ sở hữu – nợ phải trả phù hợp khi các đơn vị giảm dần lỗ lũy kế nhờ lợi nhuận hàng năm.

d) Tình hình vay, trả nợ, khả năng thanh toán, chi phí tài chính

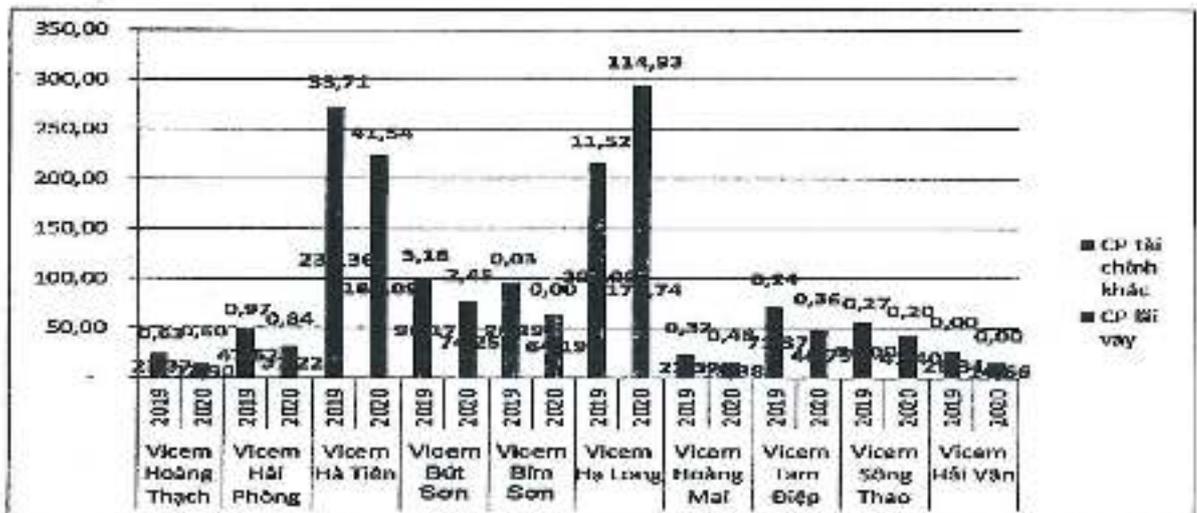
Đến 31/12/2020, tổng dư nợ vay dài hạn của toàn VICEM là 4.332 tỷ đồng, trong đó chủ yếu là của Xi măng Hạ Long (2.797 tỷ đồng) và Vicem Hà Tiên (814 tỷ đồng). Về cơ bản các đơn vị thành viên VICEM đã trả hết nợ dài hạn cho quá trình đầu tư xây dựng nhà máy. Tuy nhiên, do đặc thù ngành sản xuất xi măng là ngành có suất đầu tư cao, quy mô tài sản lớn, thời gian khấu hao tài sản từ 15 - 20 năm. Việc cân đối dòng tiền trả nợ vốn vay đầu tư dài hạn là từ khấu hao tài sản hằng năm trong khi thời hạn trả nợ dài hạn từ 10 năm dẫn đến hằng năm, các đơn vị thiếu hụt dòng tiền để trả nợ và phải vay ngắn hạn các tổ chức tín dụng hoặc vay Tổng công ty để bù đắp. Do đó, hiện các đơn vị thành viên VICEM vẫn có dư nợ vay ngắn hạn ở mức cao (7.475 tỷ đồng), trong đó, VICEM đang hỗ trợ các đơn vị thành viên vay số tiền là 1.199 tỷ đồng (tại 31/12/2020), cụ thể vốn lưu động ròng của các đơn vị như sau:



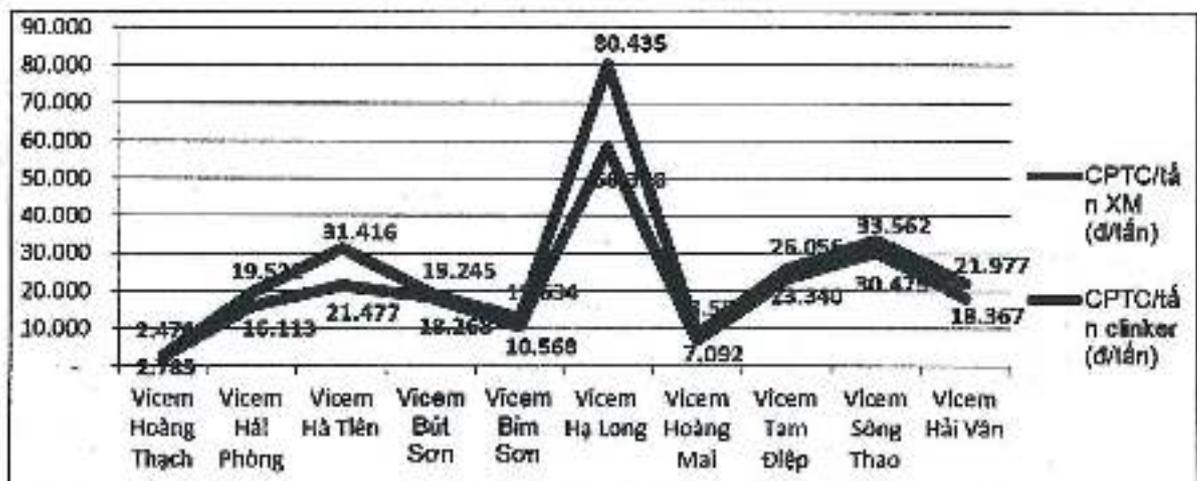
Việc thiếu hụt vốn lưu động thuần kéo theo khả năng thanh toán hiện hành của các đơn vị ở mức thấp:



Chi phí tài chính, lãi vay của VICEM hiện nay đang có xu hướng giảm, cụ thể:



Trong đó, chi phí tài chính (không bao gồm chênh lệch tỷ giá cuối kỳ) trên sản phẩm tiêu thụ của từng nhà máy (không bao gồm sản lượng thuê gia công) năm 2020 như sau:



Xu hướng chi phí tài chính, tỷ trọng nợ phải trả trên tổng tài sản, thiếu hụt vốn lưu động ròng của các doanh nghiệp VICEM đang giảm dần. Tuy nhiên, các doanh nghiệp có quy mô lớn, thương hiệu mạnh có tốc độ giảm chi phí tài chính nhanh, trong khi các đơn vị có thương hiệu yếu, công suất thấp như Vicem Tam Điệp, Vicem Sông Thao, Vicem Hải Vân có tốc độ giảm chi phí tài chính chậm do không có dư địa để gia tăng năng lực sản xuất, tiêu thụ, giá bán. VICEM đã triển khai tái cơ cấu, sáp nhập thương hiệu của 03 đơn vị này với các đơn vị có thương hiệu mạnh để nâng cao hiệu quả hoạt động cho các đơn vị và đã bước đầu đạt được nhưng hiệu quả tích cực.

Mặt khác, do năng lực tài chính, quy mô và thương hiệu của các đơn vị thành viên VICEM khác nhau dẫn đến có thời điểm thừa/ thiếu tiền giữa các đơn vị. Đơn vị mạnh, quy mô lớn dư tiền phải gửi ngân hàng với lãi suất thấp trong khi các đơn vị có quy mô nhỏ, đang trong quá trình tái cơ cấu như Vicem Hạ Long, Vicem Sông Thao thiếu hụt dòng tiền phải vay ngân hàng với lãi suất cao. VICEM hiện chưa có cơ chế để điều phối dòng tiền chung, hiệu quả quản

lý dòng tiền của toàn VICEM chưa cao.

e) Tình hình xử lý, đánh giá các tồn tại về tài chính.

Trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh đến nay, VICEM đã và đang phát sinh một số vấn đề, tồn tại cần xử lý, cụ thể:

- Vật tư tồn kho, ứ đọng, mất, kém phẩm chất: Do đặc thù ngành sản xuất xi măng, dây chuyền thiết bị chủ yếu là nhập khẩu (các đơn vị thành viên VICEM nhập khẩu chủ yếu từ các nước Châu Âu). Trong quá trình đầu tư và sản xuất, các nhà máy phải dự phòng vật tư phụ tùng chiến lược để đảm bảo an toàn sản xuất khi có sự cố bất thường. Tuy nhiên, cùng với sự phát triển của khoa học kỹ thuật, VICEM đã không ngừng cải tiến công nghệ, cải tạo nâng cao năng suất thiết bị, do đó một số vật tư phụ tùng dự phòng lâu năm đã bị lạc hậu về công nghệ, vật tư dự phòng khi hoàn thành dự án đầu tư; ngoài ra còn có các vật tư phụ tùng được thay thế trong quá trình sửa chữa... nay không còn nhu cầu sử dụng hoặc bị kém mất phẩm chất.

- Tồn kho clinker: với đặc điểm thị trường tiêu thụ xi măng có tính chất mùa vụ, tại một số thời điểm trong năm nhu cầu xi măng thấp, các đơn vị vẫn phải duy trì hoạt động lò clinker và phải tạm trữ clinker ra bãi chứa ngoài trời (silo chứa đầy). Do ảnh hưởng của thời tiết và việc tồn trữ gỏi đầu đã làm suy giảm phẩm cấp của clinker, ảnh hưởng lớn đến tiêu hao clinker cho sản xuất xi măng và năng suất thiết bị nghiền xi măng.

- Các khoản đầu tư không sinh lời: VICEM còn một số khoản đầu tư tài chính, góp vốn đầu tư chưa hiệu quả hoặc hiệu quả chưa cao; các dự án xây dựng cơ bản đang dở dang hoặc tạm dừng triển khai;

- Các tài sản thuộc diện bán giao về địa phương khi thực hiện cổ phần hóa: Khi triển khai cổ phần hóa, một số đơn vị có tài sản bán giao về địa phương gặp vướng mắc do chưa có hướng dẫn cụ thể về xử lý, hạch toán đối với các tài sản bán giao.

- Các khoản công nợ khó đòi: Trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh, VICEM phát sinh một số khoản công nợ phải thu khó đòi.

Các khoản tồn tại tài chính này làm ứ đọng vốn, giảm hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của VICEM. Do đó, VICEM đã yêu cầu các đơn vị thành viên thực hiện rà soát các tồn tại về tài chính để xây dựng phương án xử lý, trích lập dự phòng; đặc biệt là vật tư phụ tùng chậm luân chuyển, không sử dụng, kém mất phẩm chất... đã tồn kho lâu năm; thực hiện đẩy mạnh tiêu thụ xi măng để đưa clinker tồn ngoài bãi vào sản xuất; đôn đốc, phối hợp các cơ quan chức năng để khởi kiện, thu hồi công nợ phải thu khó đòi... và thực hiện trích lập dự phòng hàng tồn kho, dự phòng phải thu khó đòi theo quy định. Việc xử lý, trích lập dự phòng các khoản tồn tại về tài chính nhằm từng bước làm lành

manh hóa tình hình tài chính của doanh nghiệp. Tuy nhiên đến nay hiệu quả đạt được chưa cao.

6.2. Về hiệu quả hoạt động

Hoạt động sản xuất và tiêu thụ xi măng là hoạt động chính mang lại lợi nhuận và sức mạnh cho VICEM. VICEM đã nghiên cứu, đánh giá, dự định đầu tư về sản xuất bê tông và gạch không nung nhưng hiệu quả hoạt động không cao, khó cạnh tranh với khối tư nhân. Do đó, VICEM đã và đang tập trung đầu tư vào ngành nghề kinh doanh chính của mình là sản xuất kinh doanh xi măng.

Từ năm 2019 đến nay, sau khi thực hiện hợp nhất các thương hiệu yếu vào thương hiệu mạnh theo Đề án tái cơ cấu VICEM giai đoạn 2019 - 2025, VICEM hiện có 07 thương hiệu xi măng, chiếm 32% thị phần cả nước. Việc sáp nhập thương hiệu đang từng bước phát huy được ưu điểm, lợi thế, nâng cao vị thế, tiềm lực các đơn vị, hạn chế việc cạnh tranh nội bộ trong VICEM.

Tuy nhiên, từ đầu năm 2020, dịch bệnh Covid - 19 diễn ra trên toàn thế giới đã ảnh hưởng nghiêm trọng đến nền kinh tế thế giới, trong đó ngành xi măng cũng bị ảnh hưởng nặng nề. Nhu cầu xi măng giảm kéo theo việc xuất khẩu xi măng suy giảm, giá xuất khẩu giảm dẫn đến các đơn vị, công ty xuất khẩu xi măng tập trung vào thị trường nội địa, sử dụng nhiều biện pháp giảm giá, chính sách bán hàng để tiêu thụ sản phẩm khiến cho thị trường nội địa cạnh tranh khốc liệt. VICEM đã chủ động xây dựng các phương án, kịch bản để linh hoạt điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh. Tuy nhiên do ảnh hưởng của dịch bệnh Covid - 19 và việc mất cân đối cung cầu ngày càng lớn hiệu quả hoạt động năm 2020 của VICEM bị sụt giảm, trong đó, các nhóm đơn vị gia công cũng chưa thể phát huy hết lợi thế, công suất.

Để đánh giá hiệu quả hoạt động chung của các doanh nghiệp sản xuất xi măng của VICEM theo 02 Nhóm doanh nghiệp, cụ thể:

- Nhóm doanh nghiệp có quy mô và thương hiệu: Hoàng Thạch, Bim Sơn, Hà Tiên; Bút Sơn; Hải Phòng: Nhóm này có quy mô về sản lượng, thương hiệu mạnh, thị phần và độ phủ lớn, giá bán cao, có hiệu quả cao, có khả năng tích lũy được lợi nhuận để đầu tư cải tạo công nghệ để giảm chi phí biến đổi, nâng công suất, quy mô, tăng năng suất lao động. Từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh, hiệu quả hoạt động của mình. Nhóm doanh nghiệp này là những đơn vị có hiệu quả hoạt động tốt nhất VICEM và ngành xi măng Việt Nam tỷ suất sinh lời từ 10% - 15%. Đây cũng là nhóm doanh nghiệp có khả năng thích ứng nhanh trước những ảnh hưởng cơ bản của dịch bệnh (ngoại trừ việc cách ly xã hội).

Chỉ tiêu	Vicem Hoàng Thạch		Vicem Hải Phòng		Vicem Hải Tiến		Vicem Bít Sơn		Vicem Bim Sơn	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Tổng doanh thu	4.955,81	4.542,73	2.265,72	2.559,16	8.868,00	7.975,19	3.259,94	3.077,69	3.831,69	4.308,68
LNTT (không có CLTG)	495,45	262,02	49,06	15,91	927,29	775,89	76,80	17,27	196,19	104,35
EBITDA	717,38	419,65	233,37	191,51	1.895,04	1.661,41	410,98	297,04	535,49	451,59
EBITDA/ doanh thu thuần	14,53%	9,25%	10,41%	7,49%	2,14%	2,09%	1,26%	0,97%	14,00	10,50
LNTT/DT	10,02%	5,77%	1,92%	0,62%	10,46%	9,70%	2,36%	0,56%	5,12%	2,42%
LNTT/Tổng TS	16,15%	8,83%	2,22%	0,58%	9,02%	7,71%	2,19%	0,53%	4,46%	2,67%
LNTT/vốn ĐL	26,42%	13,97%	4,63%	1,73%	24,30%	20,10%	6,40%	1,40%	17,83%	8,47%

- Nhóm doanh nghiệp có quy mô nhỏ thực hiện sáp nhập thương hiệu và có thương hiệu, thị phần thấp: Hoàng Mai, Hạ Long, Tam Điệp, Sông Thao, Hải Vân. Nhóm doanh nghiệp này có những lợi thế nhất định về Logistics, nguồn nguyên liệu cũng như việc tăng hiệu quả từ việc sáp nhập thương hiệu. Tuy nhiên do chưa được đầu tư, phát huy hết lợi thế nên hiệu quả hoạt động thấp, tỷ suất sinh lời <5%. Tuy nhiên, các doanh nghiệp này có dư địa để phát triển, đạt hiệu quả cao trong tương lai.

+ 03 đơn vị là Tam Điệp, Sông Thao, Hải Vân đã thực hiện sáp nhập thương hiệu với các đơn vị khác (Vicem Tam Điệp vào Vicem Bim Sơn; Vicem Sông Thao vào Vicem Hải Phòng; Vicem Hải Vân vào Vicem Hoàng Thạch), tuy nhiên trong năm 2020 do ảnh hưởng của dịch bệnh Covid - 19, nhu cầu tiêu thụ xi măng sụt giảm, thị trường bị cạnh tranh gay gắt do các đơn vị xuất khẩu tập trung vào thị trường trong nước dẫn đến 03 công ty này chưa phát huy được hết lợi thế, có hiệu quả chưa cao.

+ Xi măng Hạ Long có thương hiệu yếu, lỗ lũy kế lớn, dư nợ vay lớn trong đó phần lớn là vay ngoại tệ và chưa được triển khai tái cơ cấu toàn diện, nâng công suất theo Đề án tái cơ cấu dẫn đến hiệu quả hoạt động của Công ty thấp, có thể bị rủi ro khi tỷ giá ngoại tệ biến động.

+ Xi măng Hoàng Mai có thương hiệu trung bình, thuộc địa bàn có nhiều nhà máy xi măng lớn trong khi nhu cầu không cao dẫn đến bị cạnh tranh gay gắt, chưa được đầu tư để phát triển lợi thế về Logistics và nguồn nguyên liệu.

Chỉ tiêu	Vicem Hạ Long		Vicem Hoàng Mai		Vicem Tam Điệp		Vicem Sông Thao		Vicem Hải Vân	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Tổng doanh thu	2.201,72	2.613,09	1.657,17	1.893,26	1.544,71	1.414,88	996,01	987,55	871,55	637,17
LNTT (không có CLTG)	137,19	7,16	24,64	1,43	15,92	6,13	30,26	25,83	6,40	5,21
EBITDA	596,74	446,99	180,12	149,61	209,54	168,75	164,04	148,46	77,26	70,96
EBITDA/ doanh thu thuần	21,41%	17,16%	10,90%	8,86%	13,58%	11,93%	16,48%	15,07%	8,94%	11,14%
LNTT/DT	4,90%	0,27%	1,49%	0,09%	1,03%	0,44%	3,04%	2,62%	0,73%	0,82%
LNTT/Tổng TS	2,99%	0,16%	1,61%	0,10%	1,02%	0,49%	2,53%	2,38%	0,74%	0,66%
LNTT/vốn ĐL	7,08%	0,37%	3,42%	0,20%	2,12%	0,82%	4,73%	4,04%	1,54%	1,25%

Xét về tổng thể, dựa trên những đặc tính về thị trường, thị hiếu người tiêu

dùng, phân bố các nhà máy, Logistics và khả năng quản trị, để tối ưu hiệu quả đồng thời là trung tâm điều phối chuỗi giá trị thì quy mô của một doanh nghiệp ở mức 5 triệu tấn xi măng/năm là phù hợp, tận dụng tối đa các lợi thế. Trên thực tế, các doanh nghiệp xi măng ở quy mô này như các công ty liên doanh với VICEM và Vicem Hà Tiên, Vicem Bim Sơn, Vicem Hoàng Thạch là những công ty có hiệu quả cao nhất.

6.3. Các vấn đề thuộc chuỗi giá trị phụ trợ

a) Các công ty nằm trong chuỗi giá trị phụ trợ của VICEM là các công ty thương mại, dịch vụ vận tải và bao bì chủ yếu cung ứng vật tư, dịch vụ vận tải và kinh doanh, phân phối xi măng cho các Công ty sản xuất xi măng. Các công ty này hầu hết quy mô nhỏ, có tình hình tài chính ổn định. Hiệu quả hoạt động của các công ty như sau:

- Các công ty Thương mại:

Đơn vị tính: Tỷ đồng

Chi tiêu	E&E		TMXM		TCXM		VLXD Đà Nẵng	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Doanh thu	2.175,60	1.504,10	849,23	607,74	279,73	166,33	253,79	190,51
LNTT	16,39	8,43	12,61	11,00	1,21	0,43	-6,89	0,11
ROA	1,45%	0,90%	7,54%	7,24%	0,86%	0,32%	-4,97%	0,08%
ROE	5,25%	2,70%	21,01%	18,33%	1,73%	0,62%	-6,96%	0,11%

Các công ty này là các công ty thực hiện cung ứng vật tư đầu vào và phân phối đầu ra cho các đơn vị sản xuất xi măng của VICEM. Tuy nhiên, hiệu quả của các đơn vị này so với các đơn vị tư nhân cùng ngành nghề là chưa cao, ngoại trừ Vicem E&E là đơn vị hoạt động có hiệu quả, đảm nhận nhiệm vụ đảm bảo an ninh năng lượng cho các đơn vị sản xuất của VICEM.

- Các công ty vận tải:

Đơn vị tính: Tỷ đồng

Chi tiêu	VT Hoàng Thạch		VT Hải Phòng		Logistics Vicem	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Doanh thu	12,47	13,60	102,56	92,80	281,04	291,82
LNTT	0,83	1,06	2,52	0,92	36,20	32,12
ROA	6,07%	7,52%	5,43%	2,04%	8,50%	7,72%
ROE	12,74%	16,37%	12,49%	4,58%	27,62%	24,51%

Các công ty này chủ yếu thực hiện các hoạt động vận tải đầu vào và đầu ra (clinker, xi măng) cho các đơn vị xi măng. Hiện nay, ngoài Logistics VICEM có kết quả kinh doanh tốt và đóng vai trò điều phối Logistics cho VICEM ở thị trường miền Nam thì các đơn vị còn lại hiệu quả không cao và có xu hướng giảm, quy mô và năng lực vận tải yếu, chưa đáp ứng được yêu cầu của các đơn vị sản xuất xi măng. Khả năng đóng góp, tầm ảnh hưởng của các đơn vị này đối

với Công ty mẹ VICEM và các đơn vị sản xuất xi măng thuộc VICEM là không đáng kể và ngày càng giảm.

- Các công ty bao bì:

Đơn vị tính: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	BB Bát Sơn		BB Bim Sơn		BB Hoàng Thạch		BB Hải Phòng		BB Hà Tiên	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Doanh thu	453,97	490,73	282,73	249,53	205,42	148,54	228,39	204,76	104,96	98,94
LNTT	7,06	8,60	6,61	7,21	5,35	6,67	4,92	5,07	0,92	7,63
ROA	1,65%	2,23%	2,96%	3,50%	5,29%	6,96%	3,55%	3,52%	1,00%	9,21%
ROE	11,77%	14,33%	17,40%	18,98%	33,43%	32,56%	16,33%	16,84%	2,30%	19,08%

Các công ty bao bì do VICEM nắm giữ dưới 50% vốn điều lệ, cung cấp bao bì cho các nhà máy sản xuất xi măng của VICEM. Lợi nhuận của các công ty này phụ thuộc chủ yếu vào giá bán vỏ bao cho các đơn vị sản xuất xi măng của VICEM, có thời điểm còn cao hơn giá thị trường từ 5% - 10%. Nếu không có sự hỗ trợ của các công ty sản xuất của VICEM, lợi nhuận của các công ty này gần như không đáng kể. Giá trị gia tăng của các công ty này trong chuỗi giá trị của VICEM thấp.

Các Công ty phụ trợ thuộc VICEM đều nằm trong chuỗi giá trị của VICEM nhưng giá trị gia tăng thấp do năng lực cạnh tranh kém, phụ thuộc vào sự hỗ trợ của các Công ty sản xuất xi măng của VICEM, hiệu quả hoạt động thấp hơn so với các đơn vị tư nhân cùng ngành nghề. Do đó, VICEM sẽ cần có những giải pháp để cơ cấu lại hoặc thoái vốn tại các doanh nghiệp này.

b) Những công ty phụ trợ bên ngoài VICEM

- Các công ty cơ khí: cung cấp các trang thiết bị cũng như dịch vụ sửa chữa nâng cấp máy móc thiết bị. Tuy nhiên, chất lượng sản phẩm cơ khí còn nhiều hạn chế; chưa thực hiện được phần chế tạo máy móc, thiết bị chính để thay thế cho máy móc thiết bị nhập khẩu cho các dây chuyền sản xuất xi măng để giảm giá thành, giảm chi phí sửa chữa, vận hành cho ngành xi măng; Sản phẩm cơ khí mới đáp ứng được việc gia công thiết bị phi tiêu chuẩn, linh kiện phụ tùng nhỏ, lẻ.

- Các công ty dịch vụ: chủ yếu là cung cấp nhân công thực hiện các dịch vụ bảo vệ, nấu ăn, trồng cây xanh, dọn dẹp vệ sinh môi trường làm việc, bốc xếp hàng hóa cho các Công ty sản xuất xi măng. Hiện nay các đơn vị này đều đáp ứng tốt nhu cầu, góp phần tinh giảm lao động, giảm chi phí cho các Công ty sản xuất xi măng.

Về cơ bản, hiện nay thị trường đáp ứng được các yêu cầu cung cấp dịch vụ, thương mại vận tải phụ trợ nằm trong chuỗi giá trị sản xuất xi măng. Trong đó, các doanh nghiệp phụ trợ của VICEM có hiệu quả hoạt động chủ yếu nhờ sự hỗ trợ của công ty mẹ VICEM và các công ty sản xuất xi măng có hiệu quả thấp hơn so với các doanh nghiệp tư nhân cùng ngành nghề. VICEM cần có

những giải pháp để cơ cấu lại hoặc thoái vốn tại các doanh nghiệp thuộc khối phụ trợ này.

7. Quản trị doanh nghiệp

7.1. Nguồn nhân lực

7.1.1. Cơ cấu lao động

a) Số lượng lao động

Tổng số lượng lao động bình quân các đơn vị trong toàn VICEM năm 2021 là: 11.658 người, trong đó Nữ: 2.265 người (chiếm 19,4%). Lực lượng lao động của VICEM tập trung vào khối các công ty sản xuất xi măng, chiếm gần 90% tổng số lao động toàn Tổng công ty. Điều này cho thấy các giải pháp nhằm nâng cao năng suất lao động, tái cơ cấu lao động của VICEM tập trung vào nhóm các đơn vị này.

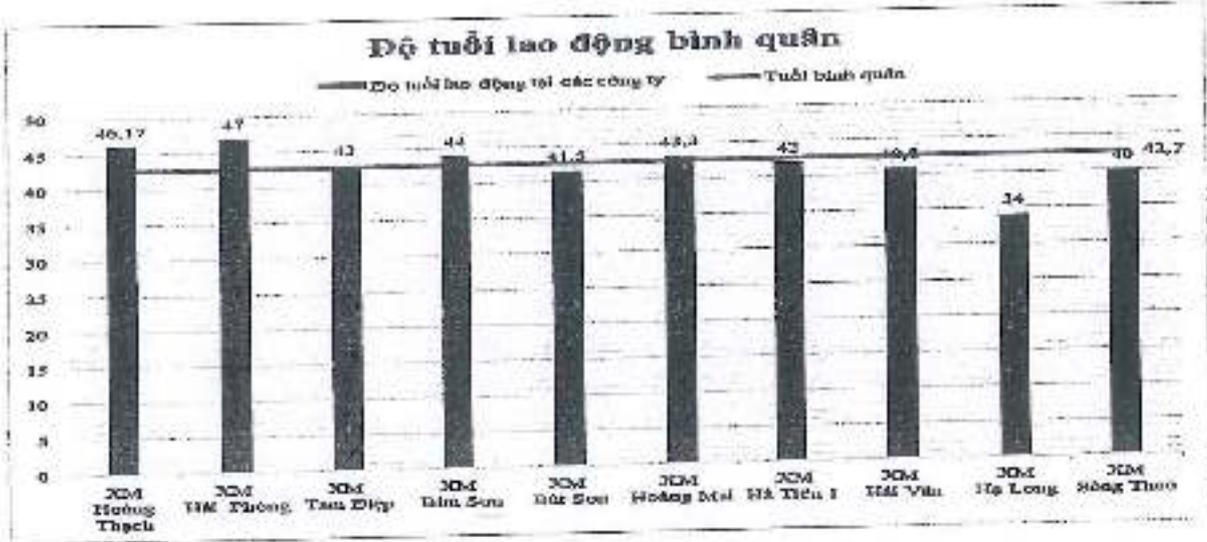
STT	Chỉ tiêu	Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021	
		Người	Tỷ trọng (%)	Người	Tỷ trọng (%)	Người	Tỷ trọng (%)	Người	Tỷ trọng (%)	Người	Tỷ trọng (%)
1	Công ty mẹ - VICEM	371	2,7%	357	2,7%	330	2,62%	309	2,56%	286	2,45%
2	Khối các Công ty Sản xuất xi măng	12.190	88,57%	11.690	88,37%	11.204	88,99%	10.776	89,37%	10.422	89,4%
3	Khối các công ty Thương mại, dịch vụ, vận tải	1.202	8,73%	1.152	8,73%	1.056	8,39%	973	8,07%	950	8,15%
Tổng số		13.763	100%	13.199	100%	12.590	100%	12.058	100%	11.658	100%

Ghi chú:

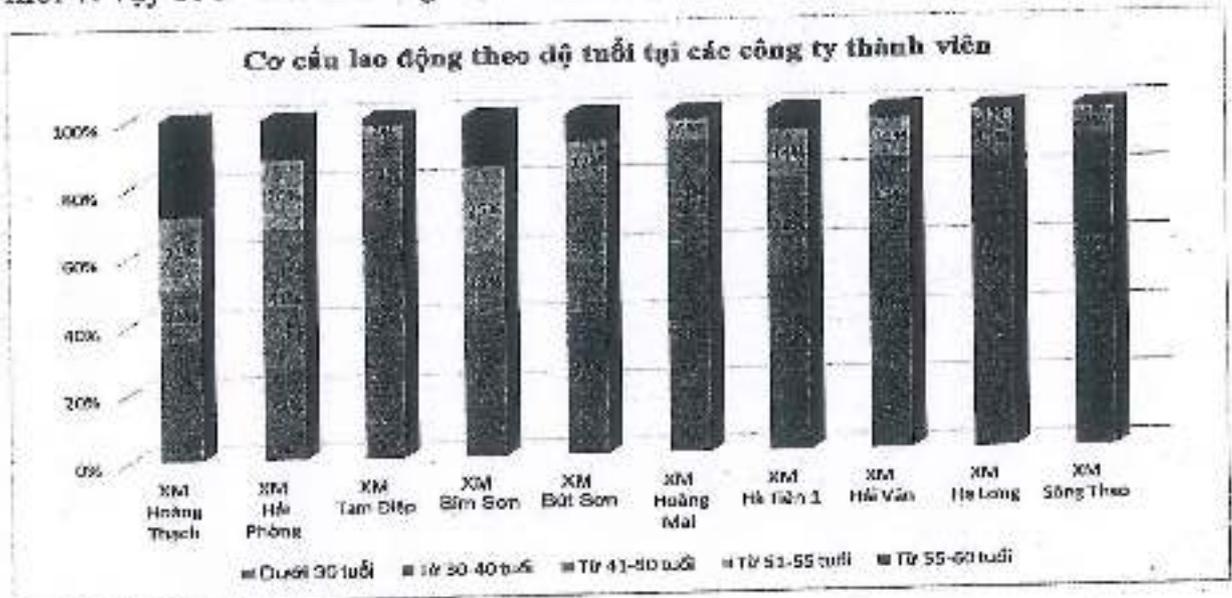
- Lao động của Công ty mẹ - VICEM đã bao gồm cả Viện Công nghệ Xi măng VICEM
- Năm 2016: VICEM thực hiện tiếp nhận và tái cơ cấu Công ty CP Xi măng Hạ Long.
- Năm 2017: VICEM thực hiện tiếp nhận và tái cơ cấu Công ty CP Xi măng Sông Thao.

b) Độ tuổi lao động

Tuổi lao động bình quân của VICEM khoảng 42,7 tuổi, đây là mức khá cao so với tuổi lao động bình quân của Việt Nam. Các đơn vị có độ tuổi lao động cao so với bình quân của VICEM là Vicem Hải Phòng (bình quân 47), Vicem Hoàng Thạch (bình quân 46), Xi măng Bim Sơn (bình quân 44), Vicem Hoàng Mai (bình quân 43,3). Các đơn vị này có nhiều người lao động trong độ tuổi chuẩn bị nghỉ hưu, đặt ra yêu cầu về quản lý, sắp xếp, bố trí lao động trong thời gian tới.

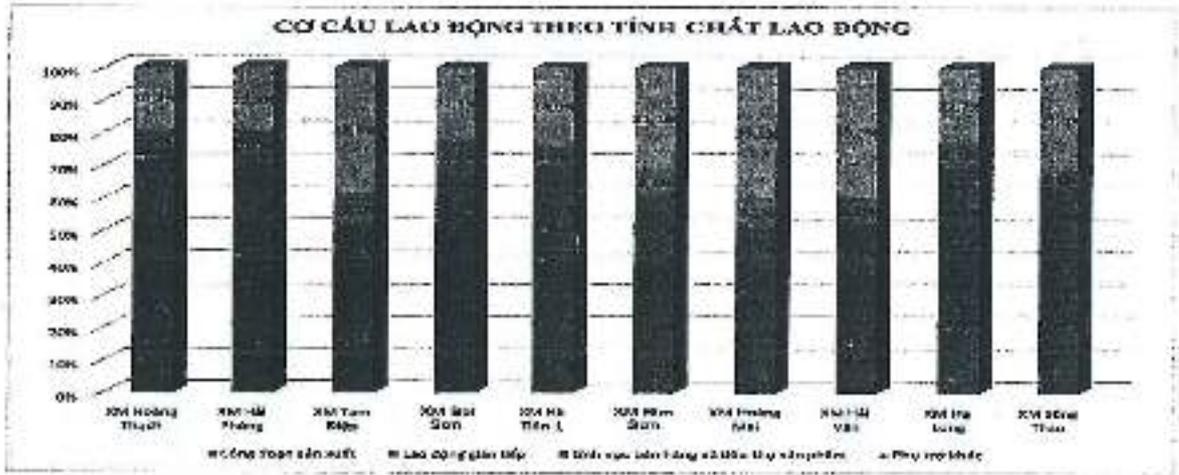


Tuổi lao động bình quân cao có ảnh hưởng tiêu cực đối với khả năng cạnh tranh trong dài hạn của VICEM vì ngành xi măng cạnh tranh ngày càng khốc liệt nên lao động lớn tuổi sẽ khó thích ứng với điều kiện lao động khắc nghiệt, nặng nhọc; khó linh hoạt trong việc ứng dụng công nghệ thông tin, công nghệ mới vì vậy sẽ khó khăn trong việc tăng năng suất lao động.



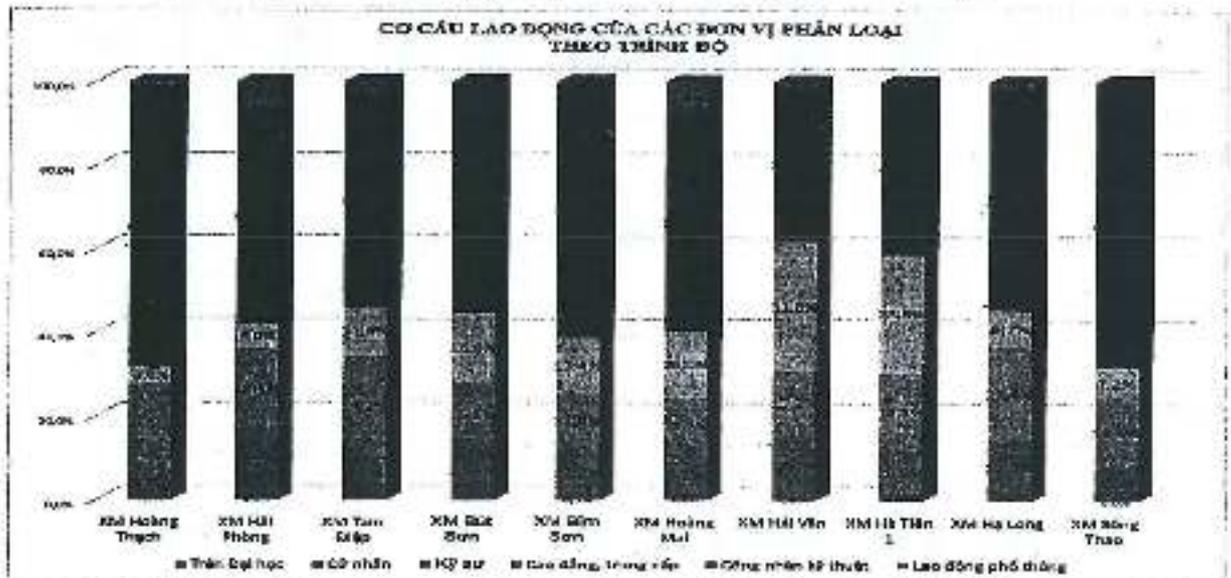
c) Loại hình lao động

Lao động gián tiếp chiếm tỷ lệ tương đối cao (trung bình khoảng 21% tổng số lao động). Các công ty Xi măng Vicem Hoàng Thạch, Xi măng Vicem Hải Phòng, Xi măng Vicem Hà Tiên, Xi măng Hạ Long có tỷ lệ lao động gián tiếp cao so với bình quân chung các đơn vị.



d) Trình độ lao động

Tỷ lệ trung bình nhân sự có trình độ từ đại học trở lên toàn khối sản xuất xi măng chiếm khoảng gần 30% tổng số lao động, tuy nhiên không đồng đều giữa các đơn vị. Tỷ trọng công nhân kỹ thuật và cao đẳng đang chiếm tỷ lệ cao nhất và đây là đội ngũ hằng năm cần được đào tạo sâu về nghiệp vụ (cơ điện, công nghệ, v.v...) để đảm bảo nâng cao chất lượng sản xuất. Tại một số đơn vị như: Vicem Hải Phòng, Vicem Hoàng Mai, tỉ lệ lao động phổ thông vẫn còn chiếm tỉ lệ tương đối cao trong tổng cơ cấu lao động của đơn vị.

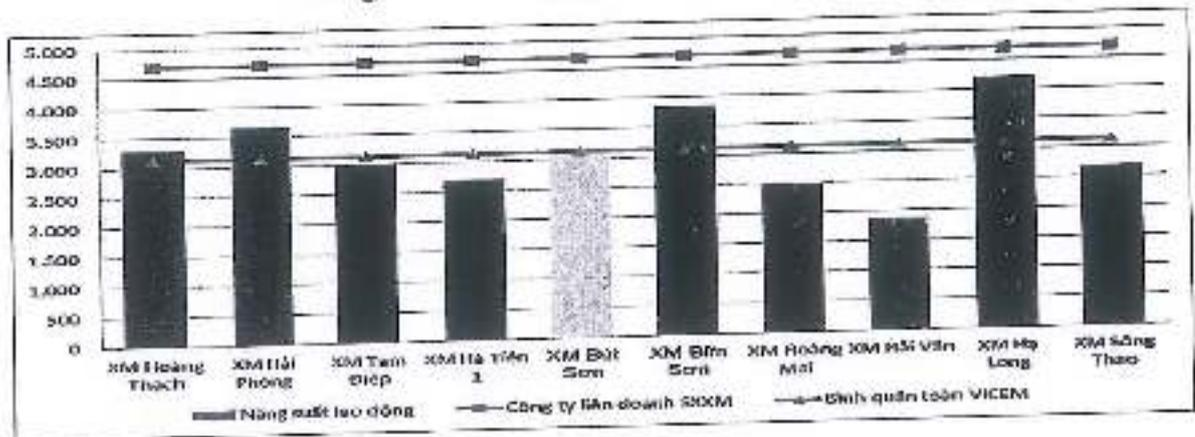


7.1.2. Mức độ ảnh hưởng của nguồn nhân lực tới năng suất lao động

a) Năng suất lao động

Năng suất lao động bình quân (sản lượng/đầu người) của các đơn vị sản xuất xi măng của VICEM thấp hơn nhiều so với các Công ty xi măng liên doanh. Năng suất lao động cũng không đều giữa các đơn vị trong Tổng công ty. Vicem Bim Sơn và Xi măng Hạ Long là hai đơn vị có năng suất lao động (sản lượng/đầu người) cao trong Tổng công ty.

Năng suất lao động bình quân của VICEM



b) Các yếu tố nguồn lực ảnh hưởng đến năng suất lao động.

*/ Các yếu tố nội tại của doanh nghiệp

- Chiến lược, mục tiêu, kế hoạch của doanh nghiệp và các giải pháp thực hiện.

Trong môi trường cạnh tranh diễn ra ngày càng khốc liệt, các công ty luôn đặt ra các mục tiêu về tăng trưởng thị phần, sản lượng, doanh thu và dự kiến đạt được các mức lợi nhuận kỳ vọng, đồng thời xây dựng kế hoạch, triển khai các giải pháp trên mọi lĩnh vực để hoàn thành mục tiêu đó. Để tăng năng suất lao động các công ty trong VICEM đã thực hiện đồng bộ các giải pháp quản trị trên các lĩnh vực như: giải pháp về kỹ thuật sản xuất, số hóa sản xuất; giải pháp về đầu tư, nâng cao năng lực sản xuất; giải pháp về thị trường... để đạt được mục tiêu sản xuất kinh doanh chung của VICEM.

- Yếu tố nguồn nhân lực:

Nguồn nhân lực là nguồn lực chính quyết định đến lợi nhuận và sự phát triển của doanh nghiệp.

+ Số lượng lao động tại các doanh nghiệp thuộc VICEM đang có xu hướng giảm.

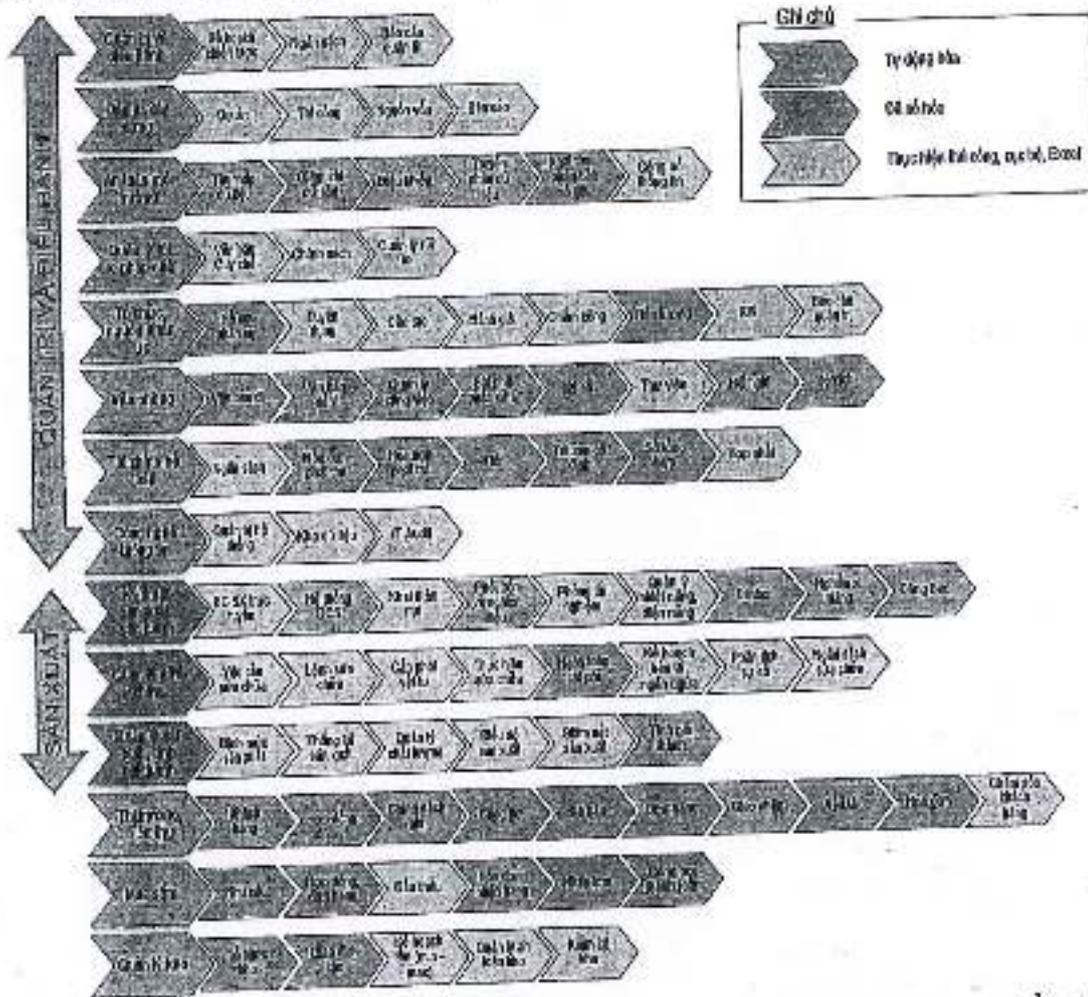
+ Chất lượng lao động ngày càng được nâng cao. Người lao động về cơ bản đã đáp ứng yêu cầu vị trí chức danh công việc, hiệu quả công việc ngày càng tăng.

+ Đã triển khai đồng bộ các giải pháp để nâng cao hiệu quả sử dụng lao động thông qua các hoạt động quản trị nhân sự, được thể hiện ở các nội dung như: Chuẩn hóa cơ cấu tổ chức, xây dựng kế hoạch nhân sự, kế hoạch tuyển dụng, tạo động lực, đánh giá, đào tạo phát triển, chính sách đãi ngộ ...

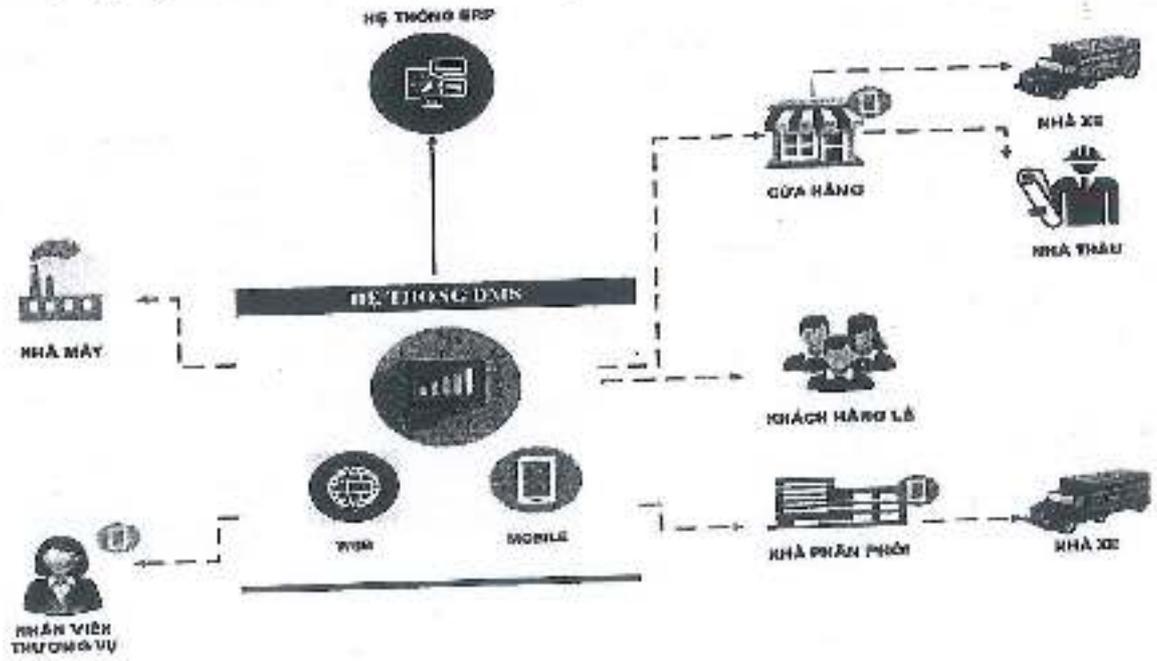
*/ Các yếu tố khách quan

- Sự biến động về cung cầu, thị trường và chính sách điều tiết vĩ mô của nhà nước đối với ngành xây dựng.

Đánh giá hiện trạng mức độ trưởng thành trong ứng dụng công nghệ thông tin và chuyển đổi số tại VICEM qua các lĩnh vực cụ thể như sau:



- *Lĩnh vực quản lý chuỗi cung ứng, tiêu thụ:* VICEM đang triển khai hệ thống phần mềm quản lý thông tin chuỗi tiêu thụ và Logistics quản lý thông tin Nhà phân phối, cửa hàng, đại lý, quản lý đơn hàng và đặt hàng qua app, quản lý thương vụ, tracking phương tiện vận tải...



Tiến độ triển khai như sau:

STT	Nội dung triển khai	Hồng Mai	Hải Phòng	Hạ Long	Bình Sơn	Bát Sơn	Hà Tĩnh	Hương Thủy
1	Số hóa quản lý thông tin khách hàng	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2	Đặt hàng và quản lý đơn hàng cấp 2, cấp 3	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3	Số hóa bản đồ các cửa hàng/đại lý	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4	Quản lý phương tiện vận tải	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5	Quản lý thông tin tích lũy điểm thưởng	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6	Quản lý nhân viên thương vụ	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7	Tracking nhân viên thương vụ	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
8	Tracking phương tiện vận tải	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
9	Quản lý kho hàng	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
10	Quản lý, đặt hàng đối với khách hàng lẻ	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
11	Doanh thu Online	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
12	Hệ thống xuất hàng tự động	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Ghi chú:

- : đã hoàn thành;
 : đang triển khai;
 : chưa triển khai.

+ Quản lý kênh phân phối: Đã số hóa được thông tin khách hàng, đặt hàng qua APP từ cửa hàng đến nhà phân phối và phân cấp quyền theo từng cấp.

+ Quản lý nhân viên thương vụ: Đã theo dõi công việc của từng thương vụ qua APP và quá trình chăm sóc khách hàng của nhân viên thương vụ, giám sát hành trình của nhân viên thương vụ.

+ Quản lý phương tiện vận tải: Đã thực hiện số hóa thông tin cơ bản của phương tiện như: biển số, trọng tải, chủng loại, kích thước, thông tin đăng kiểm, số hóa thông tin đơn hàng liên quan đến phương tiện, lái xe.

- *Lĩnh vực quản trị và điều hành nội bộ:*

Hệ thống lõi: Tài chính kế toán, mua sắm, quản lý kho, bán hàng, thống kê sản xuất và giá thành:

+ Các công ty sản xuất xi măng thành viên đã triển khai hệ thống phần mềm ERP (hoạch định nguồn lực doanh nghiệp) bao gồm các phân hệ: Quản lý kho và quản lý mua sắm, Tài chính kế toán, quản lý bán hàng, quản lý sản xuất và quản lý giá thành (trừ Vicem Hải Vân và Vicem Sông Thao đang sử dụng phần mềm kế toán FAST).

+ Đã triển khai các hệ thống phần mềm ứng dụng, các hệ thống báo cáo trực quan hóa dữ liệu trong sản xuất, điều hành và kinh doanh, để nâng cao năng suất, hỗ trợ ra quyết định nhưng mức độ còn hạn chế.

+ Công ty mẹ VICEM đang sử dụng hệ thống kế toán FAST, các hoạt động khác đang sử dụng excel, giấy tờ thủ công

+ Hệ thống quản lý ngân sách, kế hoạch chi phí: Trước 2018 đã có hệ thống quản lý, tuy nhiên sau 2018 do thay đổi các biểu mẫu và hệ thống quản lý nên đang sử dụng Excel và chưa nâng cấp, cập nhật hệ thống này.

+ Hệ thống báo cáo quản trị, hợp nhất: Một số đơn vị thành viên đã triển khai hệ thống Báo cáo quản trị nội bộ, KPI; Công ty mẹ VICEM đang thực hiện qua excel, thủ công công tác này.

Quản trị Nguồn nhân lực: Các công ty thành viên VICEM đã triển khai một số phần mềm, ứng dụng quản lý nguồn nhân lực đơn giản.

Hệ thống quản lý thông tin quan trắc môi trường VICEM: VICEM đã triển khai hệ thống quản lý thông tin quan trắc môi trường. Các công ty thành viên VICEM đã kết nối thông tin quan trắc môi trường lên VICEM, một số đơn vị đã kết nối tín hiệu camera để quan trắc hiện trường; Đã xây dựng các kho dữ liệu liên quan tới môi trường như: Quản lý thông tin MRV phát thải khí CO2 tại các đơn vị thành viên, bộ chỉ tiêu đánh giá công tác bảo vệ môi trường tại các đơn vị thành viên, ...

Quản lý dự án Đầu tư phát triển: Hiện nay, việc ứng dụng CNTT trong lĩnh vực này chưa được đẩy mạnh, hầu hết các quy trình và dữ liệu được quản lý trên excel, word mang tính cục bộ.

Quản trị pháp chế, rủi ro: Hiện nay, việc ứng dụng CNTT trong lĩnh vực này chưa được đẩy mạnh, hầu hết các quy trình và dữ liệu được quản lý trên excel, word mang tính cục bộ.

Quản trị Văn phòng:

+ Đã triển khai hệ thống văn bản điện tử e-Office, đã triển khai chữ ký số đến cấp trưởng phòng, liên thông với các đơn vị sản xuất xi măng.

+ Đã triển khai hệ thống họp trực tuyến giữa văn phòng Tổng công ty, các công ty thành viên và các cơ quan đơn vị bên ngoài như: các ban bộ ngành, Đảng ủy Khối doanh nghiệp Trung ương.

+ Hệ thống email: tất cả các đơn vị sản xuất đã sử dụng hệ thống email dùng riêng với tên miền đúng với thương hiệu của công ty.

- *Lĩnh vực hạ tầng số:* Các thiết bị, máy chủ được trang bị từ trước, đến nay đã cũ và không đáp ứng nhu cầu quản lý thông tin ngày càng mở rộng của VICEM, đồng thời phòng máy chủ VICEM chưa đáp ứng các tiêu chí theo tiêu chuẩn quy định của phòng máy chủ cần có.

- *Lĩnh vực An ninh an toàn mạng và dữ liệu:*

Các đơn vị đã triển khai các hệ thống Backup - Restore cơ sở dữ liệu, phần mềm diệt virus, hệ thống tường lửa, nhưng vẫn chưa toàn diện, còn nhiều rủi ro trong an ninh an toàn mạng và dữ liệu.

+ Không có hệ thống quản lý, xác thực cũng như giám sát tập trung.

+ Không có các cơ chế bảo vệ cho server zone

+ Không có các hệ thống chống tấn công và phát hiện xâm nhập

+ Không có hệ thống bảo mật trên các endpoint

+ Một số đơn vị đang sử dụng Firewall là firewall mềm với độ ổn định không cao và năng lực xử lý kém hơn so với các firewall cứng

+ Một số đơn vị vẫn chưa tách biệt hệ thống wifi (người dùng, khách) với hệ thống user thường.

+ Đang xây dựng chính sách về an toàn, bảo mật thông tin thống nhất, dùng chung trong toàn VICEM

- *Lĩnh vực nâng cao trải nghiệm khách hàng:* Chưa triển khai.

- *Hệ sinh thái số:* Chưa triển khai.

- *Lĩnh vực ứng dụng công nghệ 4.0, các hệ thống phần mềm ứng dụng, các hệ thống báo cáo trực quan hóa dữ liệu trong sản xuất, điều hành và kinh doanh, để nâng cao năng suất, hỗ trợ ra quyết định và trải nghiệm khách hàng:* Đã triển

khai, nhưng mức độ còn hạn chế.

7.3. Quản lý mua sắm

VICEM chuyển từ quản lý mua sắm tập trung sang giao cho các Công ty chủ động mua sắm theo yêu cầu sản xuất kinh doanh và tuân thủ quy định của pháp luật nhằm đảm bảo tính linh hoạt trong sản xuất kinh doanh. Với vai trò Công ty mẹ, VICEM tăng cường kiểm tra, giám sát công tác mua sắm của các Công ty thành viên nhằm đảm bảo minh bạch, hiệu quả.

Các đơn vị thành viên VICEM đã xây dựng, ban hành các quy chế, quy trình, quy định nội bộ của đơn vị trong công tác quản lý mua sắm nguyên nhiên vật liệu, vật tư, phụ tùng, thiết bị; tổ chức bộ máy quản lý, phân cấp thẩm quyền của các cấp quản lý, phân công chức năng nhiệm vụ và trách nhiệm của các phòng ban liên quan đến công tác quản lý mua sắm nguyên nhiên vật liệu, vật tư, phụ tùng, thiết bị phục vụ sản xuất. Tuy nhiên, quy chế, quy trình nội bộ trong quản lý mua sắm của một số đơn vị còn chưa chặt chẽ khiến việc thực hiện mua sắm còn lúng túng. Cùng với đó, công tác xây dựng ngân sách mua sắm vật tư đầu vào, phụ tùng cho sửa chữa, mua sắm thiết bị lẻ đôi lúc còn chưa sát nhu cầu thực tế làm phát sinh tồn kho.

Trong giai đoạn từ 2016 - 2020, các Công ty sản xuất Xi măng thành viên VICEM đã sử dụng các sản phẩm, hàng hóa trong nội bộ VICEM như: than, thạch cao, gạch kiểm tính... Tuy nhiên, do áp lực về thị trường, về lợi nhuận nên một vài Công ty chưa có sự ưu tiên rõ rệt đối với các đơn vị thành viên. Một số Công ty chỉ quan tâm đến lợi ích riêng của đơn vị, chưa xét đến lợi ích chung của VICEM nên việc ưu tiên sử dụng sản phẩm, hàng hóa, dịch vụ nội bộ vẫn còn hạn chế, chưa linh hoạt.

7.4. Pháp chế và minh bạch thông tin

VICEM đã định kỳ xây dựng kế hoạch hoàn thiện hệ thống văn bản quy phạm nội bộ để rà soát, sửa đổi, bổ sung các quy chế, quy định nội bộ nhằm chuẩn hóa hoạt động của doanh nghiệp, đảm bảo phù hợp quy định pháp luật hiện hành và thực tiễn. Hoàn thiện Điều lệ tổ chức và hoạt động của VICEM theo quy định pháp luật hiện hành trình Bộ Xây dựng xem xét, quyết định.

Cùng với đó, VICEM đã thực hiện theo quy định của Luật Doanh nghiệp và Nghị định số 47/2021/NĐ-CP ngày 01/4/2021, xây dựng Quy chế công bố thông tin nhằm đảm bảo yêu cầu công khai, minh bạch về hoạt động của doanh nghiệp Nhà nước; bảo đảm tính hiệu quả, hiệu lực trong hoạt động quản lý và giám sát của cơ quan Nhà nước và xã hội.

III. ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN ĐỀ ÁN CƠ CẤU LẠI VICEM GIAI ĐOẠN 2016 - 2020

1. Tình hình thực hiện Đề án cơ cấu lại VICEM từ năm 2016 đến năm 2018

1.1. Công tác tái cơ cấu, thoái vốn

Trong giai đoạn 2016 - 2018, VICEM tiếp tục tập trung chỉ đạo thực hiện Đề án tái cơ cấu VICEM giai đoạn 2013 - 2015 đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt tại Quyết định số 1013/QĐ-TTg ngày 26/6/2013. Đồng thời, chỉ đạo các đơn vị thực hiện rà soát xây dựng phương án tái cơ cấu doanh nghiệp giai đoạn (2016-2020) và xây dựng chiến lược phát triển doanh nghiệp đến năm 2025.

Tổng công ty hoàn thành việc tiếp nhận phần vốn của Tổng công ty Sông Đà tại Công ty Cổ phần Xi măng Hạ Long, phần vốn của Tổng công ty Đầu tư Phát triển Nhà và Đô thị tại Công ty Cổ phần Xi măng Sông Thao, đồng thời thực hiện tái cơ cấu 02 đơn vị này theo chỉ đạo của Thủ tướng Chính phủ và Bộ Xây dựng; Sáp nhập Công ty Cổ phần Đá xây dựng Hòa Phát vào Công ty Cổ phần Xi măng Vicem Hải Vân; Triển khai các thủ tục giải thể Công ty Cổ phần Đô thị Xi măng Hải Phòng.

Về công tác thoái vốn: trong giai đoạn 2016 - 2018, VICEM thực hiện việc thoái vốn tại 02 Công ty cao su (Công ty CP Cao Su Đồng Phú - Kratie; Công ty CP Cao Su Đồng Nai - Kratie) theo hình thức chuyển giao phần vốn của VICEM tại 02 Công ty cao su về SCIC và thực hiện thoái 100% vốn tại Công ty Tài chính Cổ phần Tín Việt.

1.2. Công tác cổ phần hóa VICEM

Việc triển khai cổ phần hóa Công ty mẹ VICEM và 03 Công ty TNHH MTV (Vicem Hoàng Thạch, Vicem Hải Phòng, Vicem Tam Điệp) cùng Viện công nghệ Xi măng Vicem được thực hiện từ năm 2014, sau 03 lần thay đổi thời điểm xác định giá trị doanh nghiệp (lần 1 ngày 30/9/2014, lần 2 ngày 01/01/2017, lần 3 ngày 01/10/2018), đến nay đã được Kiểm toán nhà nước kiểm toán kết quả tư vấn định giá và xử lý các vấn đề tài chính trước khi chính thức công bố giá trị doanh nghiệp cổ phần hóa Công ty mẹ VICEM tại thời điểm 0h ngày 01/10/2018 (tháng 7/2019). VICEM đã phối hợp với đơn vị tư vấn định giá hoàn thiện bộ hồ sơ xác định giá trị doanh nghiệp theo các nội dung kết luận, kiến nghị của Kiểm toán nhà nước để báo cáo Bộ Xây dựng, Ban chỉ đạo Cổ phần hóa xem xét, quyết định công bố giá trị doanh nghiệp theo quy định (tại văn bản số 2628/VICEM-TGV ngày 23/12/2019).

Cùng với việc xác định giá trị doanh nghiệp, Tổng công ty đã phối hợp với đơn vị tư vấn để xây dựng phương án cổ phần hóa, tiến độ, kế hoạch Cổ phần hóa theo chỉ đạo của Thủ tướng Chính phủ tại Quyết định số 26/2019/QĐ-TTg ngày 15/8/2019 về việc Phê duyệt danh mục doanh nghiệp thực hiện Cổ phần hóa đến hết năm 2020.

2. Tình hình thực hiện Đề án cơ cấu lại VICEM từ năm 2019 đến nay

Ngay sau khi Bộ Xây dựng có Quyết định số 868/QĐ-BXD ngày 22/10/2019 về việc phê duyệt Đề án tái cơ cấu Tổng công ty Xi măng Việt Nam giai đoạn 2019 - 2025. VICEM đã triển khai các công việc để tổ chức thực hiện Đề án như sau:

- Truyền thông Đề án tái cơ cấu VICEM giai đoạn 2019 - 2025 đến các đơn vị thành viên.
- Thành lập Ban chỉ đạo thực hiện Đề án tái cơ cấu VICEM giai đoạn 2019-2025.
- Xây dựng kế hoạch và phân công nhiệm vụ cho các phòng/ban, đơn vị để triển khai thực hiện.

Đến nay, VICEM đã tập trung triển khai thực hiện các nội dung tái cơ cấu ngành nghề kinh doanh, mô hình tổ chức; sắp xếp, đổi mới các đơn vị thành viên; tái cơ cấu tài chính và đầu tư; tái cơ cấu quản trị doanh nghiệp theo Đề án tái cơ cấu VICEM giai đoạn 2019 - 2025. Cụ thể như sau:

2.1. Tái cơ cấu ngành nghề kinh doanh, mô hình tổ chức

- Hoàn thành việc đổi tên "Tổng công ty Công nghiệp Xi măng Việt Nam" thành "Tổng công ty Xi măng Việt Nam".
- Rà soát, bổ sung ngành nghề kinh doanh của Công ty mẹ VICEM để phù hợp với Đề án tái cơ cấu: Bổ sung kinh doanh xử lý rác thải, bùn thải đối với Công ty mẹ VICEM và một số đơn vị thành viên.

- Chiến lược lĩnh vực xi măng:

+ Cơ cấu lại và sáp nhập thương hiệu yếu vào thương hiệu mạnh: Thực hiện sáp nhập thương hiệu Vicem Sông Thao vào Vicem Hải Phòng, Vicem Hải Vân vào Vicem Hoàng Thạch và Vicem Tam Điệp vào Vicem Bim Sơn. Hoàn thiện hệ thống tiêu thụ của các đơn vị sản xuất xi măng sau hợp nhất thương hiệu.

+ Định vị chiến lược kinh doanh: Triển khai xây dựng chiến lược phát triển xi măng rời.

+ Tổ chức lại mạng lưới tiêu thụ: Đẩy mạnh tiêu thụ tại khu vực miền Trung - Tây Nguyên theo Phương án tổ chức kinh doanh xi măng đã được ban hành tại Quyết định số 154/QĐ-VICEM ngày 25/01/2022 của Tổng công ty Xi măng Việt Nam.

+ Đẩy mạnh xuất khẩu xi măng, clinker khi tiêu thụ xi măng trong nước giảm; Ban hành Quy chế xuất khẩu Xi măng, Clinker (Quyết định số 1964/QĐ-VICEM ngày 19/10/2022) để quản lý hoạt động xuất khẩu Xi măng, Clinker công khai, minh bạch, hiệu quả và thống nhất trong toàn VICEM.

- Cổ phần hóa Công ty mẹ VICEM:

+ Ngày 21/12/2020, Bộ Xây dựng có văn bản số 6106/BXD-QLDN báo cáo Thủ tướng Chính phủ về kế hoạch cổ phần hóa VICEM những khó khăn vướng mắc và kiến nghị Thủ tướng Chính phủ xem xét điều chỉnh kế hoạch cổ phần hóa "vào Danh mục doanh nghiệp thực hiện cổ phần hóa giai đoạn 2021 - 2025".

+ Ngày 05/6/2021, Bộ Xây dựng đã có văn bản số 1501/BXD-QLDN gửi Bộ Kế hoạch và Đầu tư về việc rà soát, làm rõ về kế hoạch cổ phần hóa HUD và VICEM theo chỉ đạo của Thủ tướng Chính phủ tại văn bản số 1579/VPCP-DMDN ngày 12/3/2021.

+ Ngày 02/7/2021, Thủ tướng Chính phủ đã có Quyết định số 22/2021/QĐ-TTg về tiêu chí phân loại doanh nghiệp Nhà nước, doanh nghiệp có vốn Nhà nước thực hiện chuyển đổi sở hữu, sắp xếp lại, thoái vốn giai đoạn 2021 - 2025.

+ Ngày 29/11/2022, Thủ tướng Chính phủ đã có Quyết định số 1479/QĐ-TTg phê duyệt Kế hoạch sắp xếp lại doanh nghiệp Nhà nước, doanh nghiệp có vốn Nhà nước giai đoạn 2022 - 2025, theo đó VICEM thuộc danh mục doanh nghiệp do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ giai đoạn 2022 - 2025.

- Công tác sắp xếp, xử lý cơ sở nhà đất:

+ Ngày 14/12/2021, Bộ Xây dựng đã có văn bản số 5191/BXD-KHTC về phương án sắp xếp lại, xử lý nhà, đất của VICEM tại thành phố Hà Nội và tỉnh Nghệ An.

+ Ngày 18/3/2022, VICEM đã có văn bản số 449/VICEM-HĐTV báo cáo Bộ Xây dựng về phương án sắp xếp lại, xử lý các cơ sở nhà, đất của VICEM tại thành phố Hà Nội và tỉnh Nghệ An theo yêu cầu của Bộ Xây dựng.

+ Ngày 20/9/2022, Bộ Xây dựng có văn bản số 4229/BXD-KHTC gửi VICEM về phương án sắp xếp lại, xử lý các cơ sở nhà, đất của VICEM tại Hà Nội và Nghệ An. Trong đó:

Đối với khu đất tại 122 Vĩnh Tuy, Thành phố Hà Nội: yêu cầu VICEM làm rõ mục đích, kế hoạch sử dụng đất và xem xét đề xuất lại hình thức sắp xếp đối với phần diện tích đất là đường đi chung và phần đất thuộc quy hoạch mở đường phù hợp với quy định.

Đối với Khu đất tại Khu công nghiệp Đông Hồi, thị xã Hoàng Mai, tỉnh Nghệ An (dự án Nhà máy Kết cấu bê tông - Vật liệu xây dựng không nung Đông Hồi) Bộ Xây dựng có ý kiến: Đề xuất của VICEM về việc điều chỉnh dự án Nhà máy Kết cấu bê tông - Vật liệu xây dựng không nung Đông Hồi không thuộc nội dung sắp xếp lại, xử lý nhà, đất, Bộ Xây dựng yêu cầu Hội đồng thành viên VICEM cập nhật vào kế hoạch đầu tư của doanh nghiệp.

+ Ngày 06/01/2023, VICEM đã có văn bản số 40/VICEM-ĐTĐD báo cáo Ủy ban nhân dân tỉnh Nghệ An về tình hình thực hiện và kiến nghị đối với các dự án của VICEM và Vicem Hoàng Mai tại tỉnh Nghệ An.

VICEM đang tiếp tục rà soát, triển khai thực hiện theo ý kiến chỉ đạo của Bộ Xây dựng.

- Rà soát chức năng, nhiệm vụ một số phòng, ban Công ty mẹ VICEM: Chuyển chức năng Thi đua từ Ban An toàn Môi trường & Thi đua sang Ban Tổ chức và đổi tên Ban An toàn Môi trường & Thi đua thành Ban An Toàn & Môi trường.

2.2. Sắp xếp, đổi mới các đơn vị thành viên

- Thành lập Công ty Nghiên cứu Phát triển Công nghệ Vicem trên cơ sở tổ chức lại hai đơn vị (Công ty Tư vấn Đầu tư Phát triển Xi măng và Viện Công nghệ Xi măng Vicem): Thực hiện chỉ đạo của Thủ tướng Chính phủ tại văn bản số 10223/VPCP-ĐMDN ngày 07/12/2020 và của Bộ Xây dựng tại văn bản số 6212/BXD-QLDN ngày 25/12/2020; VICEM đã trình Bộ Xây dựng phê duyệt chủ trương phương án góp vốn thành lập Công ty; Báo cáo Bộ Xây dựng một số nội dung liên quan đến việc thành lập Vicem R&D: Điều lệ Công ty, Kế hoạch SXKD 05 năm sau khi thành lập, Trụ sở Công ty... (Văn bản số 1636/VICEM-HĐTV ngày 24/9/2021, văn bản số 2060/VICEM-HĐTV ngày 05/11/2021 và văn bản 106/VICEM-HĐTV ngày 20/01/2022 của Hội đồng thành viên VICEM); Rà soát, đánh giá nhân sự và hoàn thiện phương án sử dụng lao động theo quy định của Luật Lao động. VICEM đã xây dựng, hoàn thiện và báo cáo Bộ Xây dựng phương án chuyển Trường Trung cấp nghề Kỹ thuật Xi măng về trực thuộc Công ty mẹ VICEM quản lý trực tiếp (Văn bản số 169/VICEM-HĐTV ngày 19/02/2021). Ngày 15/3/2022, Bộ Xây dựng đã có văn bản số 839/BXD-QLDN ý kiến về việc triển khai thành lập Vicem R&D. Để đảm bảo đầy đủ cơ sở pháp lý, các trình tự, thủ tục, hồ sơ để thành lập Vicem R&D theo quy định của pháp luật, quy định của Điều lệ tổ chức và hoạt

động của VICEM và chỉ đạo của Bộ Xây dựng, ngày 26/5/2022, VICEM đã có văn bản số 946/VICEM-HĐTV báo cáo Bộ Xây dựng về thành lập Vicem R&D. Ngày 15/6/2022, Bộ Xây dựng đã có văn bản số 2148/BXD-QLDN về việc triển khai thành lập Vicem R&D, tuy nhiên chưa có ý kiến cụ thể đối với các nội dung này. Ngày 29/8/2022, VICEM đã có văn bản số 1596/VICEM-HĐTV tiếp tục báo cáo Bộ Xây dựng về việc thành lập Vicem R&D do chưa đảm bảo cơ sở pháp lý, trình tự, thủ tục, hồ sơ để VICEM triển khai thành lập Công ty theo quy định. Hiện nay, VICEM đang rà soát, đánh giá lại việc thành lập Vicem R&D; Xây dựng các phương án để tổ chức lại Công ty Tư vấn Đầu tư Phát triển Xi măng (CCID) và Viện Công nghệ Xi măng Vicem (VCTI) phù hợp với quy định của pháp luật, đảm bảo khả thi, hiệu quả.

- Hoàn thành việc đổi tên Công ty CP Vicem Vật tư Vận tải Xi măng thành Công ty CP Năng lượng và Môi trường Vicem và đổi tên Công ty CP Vận tải Hà Tiên thành Công ty CP Logistics Vicem cho phù hợp với chức năng, nhiệm vụ của từng đơn vị theo mục tiêu tái cơ cấu các đơn vị.

- Hoàn thành giải thể Công ty CP Vicem Đô thị Xi măng Hải Phòng.

2.3. Tái cơ cấu tài chính và đầu tư

- Công tác thoái vốn

- + Triển khai thực hiện thoái vốn tại các đơn vị thành viên theo Đề án tái cơ cấu VICEM giai đoạn 2019 - 2025: Ngày 01/9/2020, VICEM đã trình Bộ Xây dựng xem xét, phê duyệt kế hoạch thoái vốn của VICEM tại một số đơn vị. Ngày 21/9/2020, Bộ Xây dựng đã có văn bản số 4572/BXD-QLDN về việc kế hoạch thoái vốn của VICEM tại một số doanh nghiệp và yêu cầu Hội đồng thành viên VICEM tập trung triển khai công tác sắp xếp, thoái vốn các danh mục đầu tư tại các Công ty con, Công ty liên kết trong giai đoạn 2019 - 2020 theo nội dung Đề án đã được phê duyệt.

- + Thoái 100% vốn tại Công ty Tài chính Cổ phần Tín Việt (VietCredit): VICEM đã ký hợp đồng với Công ty TNHH Hãng kiểm toán AASC để xác định giá trị phần vốn của VICEM tại VietCredit. Tuy nhiên trong quá trình thực hiện, AASC đã có ý kiến nhận định không có đầy đủ cơ sở để đánh giá sự phù hợp của số liệu tài chính trong định hướng kinh doanh giai đoạn 2019 - 2023 của VietCredit nên VICEM đã thanh lý hợp đồng với đơn vị này (ngày 23/11/2020). VICEM đã ký hợp đồng thẩm định giá với đơn vị tư vấn thẩm định giá mới là Công ty TNHH Tư vấn và Kiểm toán quốc tế để định giá phần vốn của VICEM tại VietCredit. Trên cơ sở chứng thư thẩm định giá của Công ty TNHH Tư vấn và Kiểm toán quốc tế, VICEM đã phối hợp với đơn vị tư vấn để xây dựng, trình Bộ Xây dựng phương án chuyển nhượng cổ phần của VICEM tại VietCredit và đã được Bộ Xây dựng chấp thuận chủ trương chuyển

nhượng vốn tại văn bản số 2332/BXD-QLDN ngày 28/6/2022; và đã được Ngân hàng nhà nước chấp thuận về chủ trương thoái vốn của VICEM tại VietCredit tại văn bản số 5139/NHNN-TTGSNH ngày 26/7/2022. Hiện VICEM đang tiếp tục triển khai theo quy định.

+ Thoái vốn tại Công ty Cổ phần Cao su Đồng Phú - Kratie và Công ty Cổ phần Cao su Đồng Nai - Kratie: Ngày 17/3/2021, Bộ Xây dựng đã có văn bản số 902/BXD-QLDN chỉ đạo VICEM cập nhật nhiệm vụ tái cơ cấu (sắp xếp, thoái vốn...) khoản đầu tư tài chính của VICEM tại 02 Công ty này vào Đề án cơ cấu lại VICEM giai đoạn 2021 - 2025.

- Tái cơ cấu tài chính, tăng vốn điều lệ cho Vicem Hoàng Mai, Vicem Bút Sơn và Vicem Bim Sơn thông qua việc phát hành cổ phiếu trả cổ tức năm 2019 để tăng vốn điều lệ.

- Báo cáo Bộ Xây dựng, Bộ Tài chính về việc chuyển giao phần vốn của VICEM tại Công ty cổ phần Xi măng Vicem Sông Thao về Công ty TNHH MTV Xi măng Vicem Hải Phòng; của Công ty CP Xi măng Vicem Hải Vân về Công ty TNHH MTV Xi măng Vicem Hoàng Thạch.

- Xây dựng và báo cáo Bộ Xây dựng Phương án điều chỉnh và xác định vốn điều lệ Công ty mẹ VICEM theo quy định tại Nghị định số 140/2020/NĐ-CP ngày 30/11/2020 của Chính phủ và các văn bản liên quan.

- Tái cơ cấu lại các khoản nợ tại một số đơn vị hiện đang mất cân đối tài chính để đảm bảo cơ cấu vay ngắn hạn, dài hạn hợp lý gắn với việc xử lý công nợ nội bộ theo hướng tháo gỡ khó khăn cho các đơn vị.

- Cân đối, điều hòa, hỗ trợ cho các Công ty thành viên khó khăn được vay vốn từ nguồn tiền tạm thời nhàn rỗi của Công ty mẹ VICEM để thanh toán các khoản nợ vay đến hạn nhằm đảm bảo hiệu quả chung và đúng quy định pháp luật.

- Rà soát các vật tư, nguyên vật liệu tồn kho ứ đọng, các tài sản không sinh lời tại các đơn vị thành viên VICEM và xây dựng phương án xử lý.

- Triển khai việc xử lý các công trình xây dựng cơ bản dở dang: Dự án Khu Tổng hợp 122 Vĩnh Tuy tại Ngõ 122 Vĩnh Tuy, phường Vĩnh Tuy, Quận Hai Bà Trưng, Hà Nội; Dự án Trung tâm điều hành và giao dịch VICEM tại Lô đất 10E6, Khu đô thị mới Cầu Giấy, Hà Nội; Dự án Nhà máy Kết cấu bê tông & Vật liệu xây dựng không nung tại Khu công nghiệp Đông Hải, Nghệ An.

2.4. Tái cơ cấu quản trị doanh nghiệp

- *Đẩy mạnh áp dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật:* Triển khai các chương trình kinh tế tuần hoàn, xử lý chất thải làm nguyên, nhiên liệu thay thế trong sản xuất xi măng bémát định hướng, mục tiêu trong Chiến lược phát triển vật

liệu xây dựng Việt Nam thời kỳ 2021 - 2030, định hướng đến năm 2050 tại văn bản số 1266/QĐ-TTg ngày 18/8/2020:

+ Chương trình thử nghiệm xử lý chất thải thông thường (rác thải, bùn thải) làm nguyên liệu thay thế trong sản xuất xi măng: Hoàn thành tổng hợp đánh giá toàn diện về kết quả thử nghiệm tại các đơn vị và báo cáo Thủ tướng Chính phủ.

o Tổng lượng rác thải sử dụng ước thực hiện năm 2022 tại 04 đơn vị thành viên (Vicem Hà Tiên, Vicem Bút Sơn, Vicem Hạ Long và Vicem Sông Thao) là 207.735 tấn, đạt 75,08% kế hoạch năm 2022 (276.678 tấn), tương ứng với tỷ lệ thay thế nhiệt năng sản xuất clinker là 21,11% (tính trên sản lượng sản xuất thực tế theo thời gian đốt rác).

o Tổng lượng bùn thải sử dụng ước thực hiện năm 2022 tại 02 đơn vị thành viên (Vicem Bút Sơn và Vicem Hạ Long) là 124.700 tấn, đạt 144,41% kế hoạch năm 2022 (86.351 tấn), tương ứng với tỷ lệ thay thế nguyên liệu sét trong bột liệu sản xuất clinker là 5,33%.

+ Triển khai “Nghiên cứu sử dụng chất thải nguy hại làm nguyên, nhiên liệu thay thế và đồng xử lý chất thải trong sản xuất xi măng” tại Vicem Bút Sơn: Ngày 07/11/2022, Vicem Bút Sơn đã được Bộ Tài nguyên và Môi trường cấp Giấy phép cho sử dụng chất thải rắn thông thường, chất thải rắn nguy hại làm nguyên, nhiên liệu thay thế và đồng xử lý chất thải trong sản xuất xi măng.

+ Các chương trình nghiên cứu ứng dụng: Phối hợp với FI.Smidth nghiên cứu, phát kiến, phát minh công nghệ sản xuất xi măng thế hệ mới. Nghiên cứu, thử nghiệm sản xuất clinker và xi măng Low - Carbon tại Bim Sơn 2, Bút Sơn 1, Hoàng Thạch 1, Kiên Lương 1. Sản xuất xi măng đặc biệt phục vụ ứng phó biến đổi khí hậu, công trình biển đảo...

+ Tăng cường sử dụng các chất thải, phế thải từ các ngành công nghiệp khác (tro, xỉ) và thạch cao nhân tạo trong sản xuất xi măng:

o Tổng lượng tro, xỉ sử dụng ước thực hiện năm 2022 là 2,95 triệu tấn, đạt 96,09% kế hoạch năm 2022 (3,07 triệu tấn), tương ứng với tỷ lệ sử dụng bình quân là 12% tấn tro xỉ/tấn xi măng.

o Năm 2022, tất cả các đơn vị thành viên VICEM đều đã sử dụng thạch cao nhân tạo để thay thế một phần thạch cao tự nhiên (nhập khẩu từ Thái Lan, Lào, Oman...) trong sản xuất xi măng. Tổng lượng thạch cao nhân tạo sử dụng ước thực hiện năm 2022 là 170.000 tấn, đạt 111,12% kế hoạch năm 2022 (152.988 tấn) với tỷ lệ bình quân thay thế thạch cao tự nhiên là 20,13% (trong đó, tỷ lệ thay thế trong sản xuất xi măng PCB30 bao khoảng 58%, xi măng PCB40 bao khoảng 30%). Riêng Vicem Sông Thao đã sử dụng 100% thạch cao nhân tạo cho tất cả các chủng loại xi măng.

- *Chương trình xử lý nút thắt dây chuyền sản xuất*: Xác định các nút thắt về dây chuyền công nghệ, thiết bị để đưa ra các chương trình cải tạo, sửa chữa, nâng cấp nhằm đưa các thông số hoạt động của thiết bị chính tiệm cận với thông số thiết kế ban đầu hoặc tăng năng suất và tiết giảm định mức tiêu hao, cải thiện chất lượng và giảm chi phí sản xuất.

- *Chuyển đổi số*: Hoàn thành xây dựng kế hoạch tổng thể triển khai ứng dụng công nghệ thông tin trong cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0; Hoàn thiện và ban hành Nghị quyết "Thực hiện chuyển đổi số trong Tổng công ty Xi măng Việt Nam đến năm 2025, định hướng đến năm 2030"; cụ thể các nội dung số hóa đã triển khai:

+ Số hóa lĩnh vực tiêu thụ: Vicem Hoàng Mai đã hoàn thành triển khai số hóa quản lý chuỗi tiêu thụ theo định hướng chung của VICEM. Đề án đem lại nhiều lợi ích và hiệu quả như: tiết kiệm chi phí, giảm nhân sự, giảm thời gian và hiệu quả về quản trị, ... Các đơn vị còn lại đang khẩn trương triển khai các nội dung để hoàn thiện giải pháp theo mô hình đã triển khai thành công tại Vicem Hoàng Mai.

+ Số hóa lĩnh vực sản xuất: Đã hoàn thành nâng cấp hệ thống báo cáo sản xuất; Hoàn thành xây dựng hệ thống thu thập thông tin sản xuất trực tuyến tại Vicem Bút Sơn. Vicem Hoàng Mai đã triển khai nâng cấp hệ thống báo cáo sản xuất trực tuyến đồng bộ với hệ thống DCS mới đưa vào sử dụng thực tế.

+ Số hóa lĩnh vực văn bản và điều hành và lĩnh vực tổ chức nguồn nhân lực theo kế hoạch.

+ Số hóa lĩnh vực văn bản và điều hành: Đã triển khai hệ thống văn bản điện tử e-Office, chữ ký số đến cấp trường phòng, liên thông với các đơn vị sản xuất xi măng; Đã triển khai hệ thống họp trực tuyến giữa văn phòng Tổng công ty, các công ty thành viên và các cơ quan đơn vị bên ngoài như: các ban bộ ngành, Đảng ủy Khối doanh nghiệp Trung ương; Hệ thống email: tất cả các đơn vị sản xuất đã sử dụng hệ thống email dùng riêng với tên miền đúng với thương hiệu của công ty.

+ Số hóa lĩnh vực tổ chức nguồn nhân lực: Các công ty thành viên VICEM đã triển khai một số phần mềm, ứng dụng quản lý nguồn nhân lực đơn giản; Công ty mẹ VICEM đang xây dựng các giải pháp quản lý nhân sự.

+ Số hóa lĩnh vực môi trường: Hoàn thành triển khai hệ thống quản lý thông tin quan trắc môi trường VICEM, thu thập và tiếp nhận dữ liệu quan trắc tự động liên tục từ các đơn vị thành viên, đáp ứng các quy định theo thông tư 24/2017/TT-BTNMT. Tính đến thời điểm hiện tại, tất cả số liệu quan trắc tự động tại các đơn vị sản xuất thành viên đã được kết nối với VICEM; Hoàn

thành xây dựng các kho dữ liệu liên quan tới môi trường như: Quản lý thông tin MRV phát thải khí CO2 tại các đơn vị thành viên, bộ chỉ tiêu đánh giá công tác bảo vệ môi trường tại các đơn vị thành viên,...

+ Số hóa lĩnh vực tài chính: Triển khai phần mềm FAST Online tích hợp Hóa đơn điện tử tại Công ty mẹ VICEM.

+ Hạ tầng Công nghệ thông tin: Đang lập phương án triển khai xây dựng phòng máy chủ VICEM và Hệ thống kho dữ liệu tập trung toàn VICEM.

- *An toàn và Môi trường*: Đã xây dựng và ban hành Bộ tiêu chí đánh giá công tác đảm bảo An toàn vệ sinh lao động và Phòng chống cháy nổ VICEM. Hoàn thiện “Bộ tiêu chí đánh giá công tác Bảo vệ môi trường tại các cơ sở sản xuất xi măng VICEM”. Đưa phần mềm xác định và quản lý khí nhà kính CO2 (quy đổi) của 10 Công ty sản xuất Xi măng vào hoạt động.

- Kiện toàn bộ máy, tổ chức nhân sự quản lý và điều hành.

- Bộ Xây dựng đã có Quyết định số 836/QĐ-BXD ngày 23/9/2022 ban hành Điều lệ tổ chức và hoạt động của Tổng công ty Xi măng Việt Nam.

- Rà soát, bổ sung hoàn thiện hệ thống quy chế, quy định nội bộ phù hợp quy định pháp luật và tình hình thực tế doanh nghiệp.

3. Nhận xét, đánh giá

3.1. Đánh giá chung về kết quả đạt được

Việc thực hiện Đề án tái cơ cấu VICEM giai đoạn 2019 - 2025 thời gian qua đã từng bước tạo chuyển biến tích cực trong hoạt động sản xuất kinh doanh của VICEM theo hướng phát huy thế mạnh, lợi thế của từng đơn vị và hiệu quả chung của VICEM, hình thành các thương hiệu xi măng quy mô đủ lớn, trình độ công nghệ tiên tiến, mô hình quản trị hiện đại góp phần nâng cao khả năng cạnh tranh của thương hiệu xi măng VICEM trong khu vực.

Công tác nghiên cứu ứng dụng, tìm kiếm giải pháp tiết kiệm tài nguyên, bảo vệ môi trường thực sự được quan tâm, từng bước hình thành chuỗi giá trị kinh tế tuần hoàn trong sản xuất xi măng.

Cùng với đó, VICEM đã chuẩn bị những bước đi, xây dựng giải pháp để thực hiện thoái vốn tại các đơn vị theo Đề án, tập trung vào ngành nghề kinh doanh chính, mang lại hiệu quả cao cho Tổng công ty.

3.2. Tồn tại, hạn chế và nguyên nhân

Việc triển khai thực hiện Đề án tái cơ cấu VICEM giai đoạn 2019 - 2025 thời gian qua về cơ bản đã bám sát nội dung, kế hoạch triển khai được phê duyệt. Tuy nhiên một số nội dung triển khai còn chậm so với kế hoạch hoặc

chưa được thực hiện như: Công tác cổ phần hóa; Thoái vốn khỏi những ngành nghề không chủ chốt, không thuộc lĩnh vực kinh doanh chính; Cơ cấu lại và sáp nhập thương hiệu yếu vào thương hiệu mạnh thông qua việc chuyển giao quyền đại diện vốn của VICEM tại các Công ty. Cụ thể:

3.2.1. Về cổ phần hóa

Vấn đề lớn nhất có ảnh hưởng đến tiến độ cổ phần hóa của VICEM trong thời gian qua là các nội dung liên quan đến việc phê duyệt phương án sắp xếp xử lý nhà đất và phương án sử dụng đất sau cổ phần hóa đối với 02 lô đất còn lại tại thành phố Hà Nội và 01 lô đất tại tỉnh Nghệ An. Mặc dù VICEM đã và đang tích cực báo cáo, giải trình và bám sát các bộ, ngành, địa phương để được giải quyết; tuy nhiên, do thủ tục về đất đai phụ thuộc vào quy trình và thời gian xử lý hồ sơ của các địa phương (trong đó có UBND TP. Hà Nội), Bộ Tài chính và cấp có thẩm quyền nên VICEM không chủ động được về thời gian hoàn thành.

Mặc khác, liên quan tới việc bàn giao tài sản gắn liền với đất về cho địa phương: Vicem Hoàng Thạch, Vicem Hải Phòng, Vicem Tam Điệp đã phối hợp, làm việc với các địa phương để thực hiện việc bàn giao tài sản không cần dùng về địa phương quản lý. Các địa phương đã có văn bản đồng ý tiếp nhận các tài sản này, tuy nhiên việc triển khai công tác bàn giao tài sản còn chậm do phụ thuộc vào trình tự, thủ tục, hướng dẫn quy định cụ thể việc hạch toán ghi giảm vốn, tài sản của doanh nghiệp đã đầu tư sau khi được cơ quan có thẩm quyền cho phép chuyển giao nhà, đất về địa phương.

3.2.2. Cơ cấu lại, sáp nhập thương hiệu yếu vào thương hiệu mạnh

Công tác sáp nhập thương hiệu yếu vào thương hiệu mạnh đã hoàn thành việc sáp nhập thương hiệu nhưng chưa hoàn thành việc chuyển giao quyền đại diện phần vốn của VICEM tại các đơn vị (chuyển giao vốn của VICEM tại Vicem Sông Thao về Vicem Hải Phòng, tại Vicem Hải Vân về Vicem Hoàng Thạch) do còn vướng mắc về cơ sở pháp lý trong quá trình triển khai thực hiện.

Hiện nay, các quy định của Pháp luật về quản lý vốn nhà nước chỉ quy định nguyên tắc chuyển giao và các trường hợp chuyển giao quyền đại diện chủ sở hữu vốn Nhà nước tại các doanh nghiệp là doanh nghiệp do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ mà chưa quy định, hướng dẫn đối với việc chuyển giao vốn của Công ty mẹ tại các công ty con dẫn đến việc chuyển giao quyền đại diện phần vốn của VICEM tại các đơn vị (chuyển giao vốn của Vicem tại Vicem Sông Thao về Vicem Hải Phòng, tại Vicem Hải Vân về Vicem Hoàng Thạch) chưa thể thực hiện. Do đó, VICEM đã triển khai việc sáp nhập thương hiệu giữa các đơn vị thành viên VICEM thông qua hình thức hợp đồng gia

công. Trong thời gian qua, mặc dù bị ảnh hưởng của dịch bệnh covid-19 nhưng bước đầu việc sáp nhập thương hiệu đã đạt được những kết quả khả quan, tích cực, cụ thể như sau:

- Hệ thống phân phối và mạng lưới tiêu thụ xi măng của các đơn vị đã được sắp xếp, tổ chức lại. Phát huy được lợi thế logistics và ổn định nguồn cung tại các điểm xuất hàng, giữ vững thị trường góp phần nâng cao hiệu quả chung của các cặp sáp nhập thương hiệu, giảm cạnh tranh nội bộ.

- Chất lượng sản phẩm xi măng gia công đã được cải thiện và nâng cao.

- Công tác lãnh đạo, chỉ đạo được thực hiện quyết liệt, thống nhất tại các đơn vị. Mặc dù thị trường xi măng nhiều biến động, nhu cầu xi măng toàn xã hội giảm do ảnh hưởng bởi đại dịch Covid -19 nhưng sau khi sáp nhập thương hiệu nhìn chung các đơn vị vẫn giữ vững và có tăng trưởng về thị phần, độ phủ tại các địa bàn cốt lõi.

- Các đơn vị thuê gia công và các đơn vị nhận gia công đã phát huy được tinh thần đoàn kết, tương trợ, hỗ trợ nhau về kỹ thuật, tài chính... góp phần tiết giảm chi phí, nâng cao chất lượng sản phẩm và hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh.

Việc chưa hoàn thành việc chuyển giao vốn dẫn đến công tác tái cơ cấu, sáp nhập thương hiệu chưa đạt hiệu quả cao và vẫn còn nhiều tồn tại, hạn chế, cụ thể:

- Chưa có quy định hoặc các tiêu chí, nguyên tắc để xác định đơn giá gia công.

- Hiệu quả gia công của các đơn vị thuê gia công chưa cao.

- Vẫn còn một số bất cập trong điều hành, quản lý của các đơn vị liên quan đến hoạt động gia công:

- + Sản lượng của bên thuê gia công còn thấp so với năng lực sản xuất của bên nhận gia công. Các đơn vị thuê gia công không đảm bảo sản lượng gia công theo cam kết, việc thực hiện gia công chưa theo tiến độ kế hoạch do thị trường biến động, nhu cầu xi măng sụt giảm tại các địa bàn tiêu thụ dẫn đến khó khăn cho đơn vị nhận gia công trong điều hành sản xuất và hiệu quả hoạt động.

- + Một số đơn vị thuê gia công vẫn đang còn dư thừa công suất, do đó việc thuê gia công có ảnh hưởng đến hiệu quả tổng thể của các đơn vị.

- Việc huy động nguồn lực nội bộ giữa các cặp sáp nhập thương hiệu thực hiện còn vướng mắc về rào cản pháp lý (doanh nghiệp có tư cách pháp nhân

độc lập nên quan hệ giữa các đơn vị là quan hệ hợp đồng giữa các chủ thể pháp lý độc lập theo quy định của pháp luật).

- Công tác tổ chức bộ máy còn có sự bất cập (việc xử lý mối quan hệ giữa người có liên quan) trong việc thực hiện ký kết các hợp đồng kinh tế, điều hành ... giữa các cấp sáp nhập thương hiệu.

3.2.3. Công tác tài chính, thoái vốn

- Công tác thoái vốn:

Trong giai đoạn vừa qua, VICEM đã triển khai việc thoái vốn nhưng chưa thoái được đơn vị nào theo Đề án tái cơ cấu VICEM giai đoạn 2019 - 2025 do những khó khăn về trình tự, thủ tục trong quá trình thực hiện.

Về việc chuyển giao quyền đại diện chủ sở hữu vốn của VICEM tại Công ty cổ phần Cao su Đồng Phú - Kratie; Công ty cổ phần Cao su Đồng Nai - Kratie về SCIC: Các bộ ngành có nhiều ý kiến chưa chấp thuận phương án chuyển giao vốn của VICEM tại 02 Công ty Cao su về SCIC do liên quan đến đối tượng chuyển giao và trách nhiệm kế thừa bảo lãnh vay vốn.

- Xử lý tồn tại tài chính:

Trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh, VICEM đã và đang phát sinh một số vấn đề, tồn tại về tài chính cần xử lý như: Vật tư tồn kho, ứ đọng, mất, kém phẩm chất; Tồn kho clinker; Các khoản đầu tư không sinh lời; Các tài sản thuộc diện bàn giao về địa phương khi thực hiện cổ phần hóa; Các khoản công nợ khó đòi. Các khoản tồn tại tài chính này làm ứ đọng vốn, giảm hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của VICEM. Do đó, VICEM đã triển khai việc xử lý, trích lập dự phòng các khoản tồn tại về tài chính nhằm từng bước làm lành mạnh hóa tình hình tài chính của doanh nghiệp. Tuy nhiên đến nay hiệu quả đạt được chưa cao.

- Bổ sung vốn điều lệ Công ty mẹ VICEM:

VICEM đã rà soát, xây dựng và trình Bộ Xây dựng phương án điều chỉnh vốn điều lệ tại thời điểm 31/12/2020 và xác định vốn điều lệ của VICEM đến thời điểm 31/12/2023 tại văn bản số 948/VICEM-HĐTV ngày 30/6/2021, đến nay vẫn chưa được phê duyệt.

3.2.4. Công tác đầu tư xây dựng

Các nội dung công việc thuộc lĩnh vực đầu tư xây dựng triển khai chậm, chưa đáp ứng tiến độ. Nguyên nhân khách quan chung do năm 2020 và đặc biệt nửa đầu năm 2021, đại dịch Covid - 19 bùng phát, diễn biến phức tạp ảnh hưởng đến việc triển khai kế hoạch đầu tư xây dựng của các đơn vị. Giá thép và một số vật tư vật liệu khác có biến động tăng mạnh, làm ảnh hưởng đến một số

dự án trong kế hoạch.

Đối với từng nhóm dự án cụ thể:

- Xử lý các khoản đầu tư không sinh lời, không hiệu quả

+ Việc xử lý các dự án tồn tại của Công ty mẹ VICEM và đơn vị thành viên khá phức tạp do các vướng mắc tồn tại trong thời gian dài, chính sách Nhà nước và quy hoạch đã có thay đổi; Phương án xử lý đến nay phải gắn liền với việc sắp xếp lại, xử lý nhà, đất nên mất nhiều thời gian.

+ Việc xử lý tranh chấp với một số nhà thầu của dự án Trung tâm điều hành và giao dịch VICEM chưa hoàn thành do trình tự, thủ tục phụ thuộc quy định của tòa án, trung tâm trọng tài kinh tế (gói thầu số 20, số 4) nên thời gian kéo dài. Việc xử lý hợp đồng gói thầu 23 cần được sự chấp thuận chủ trương của cấp có thẩm quyền và đồng thuận của Liên danh nhà thầu.

+ Các quy định pháp luật về công tác đầu tư xây dựng chưa có hướng dẫn về việc xử lý dự án có tồn tại, vướng mắc dẫn đến trong quá trình thực hiện gặp nhiều khó khăn, phải xin ý kiến hỗ trợ, hướng dẫn của nhiều bộ, ngành... có liên quan.

- Nhóm dự án nâng cao năng lực sản xuất thông qua việc cải tạo các dây chuyền công nghệ để nâng công suất.

+ Trên cơ sở Kế hoạch triển khai Đề án Tái cơ cấu VICEM giai đoạn 2019 - 2025, các đơn vị đã báo cáo đưa vào Kế hoạch đầu tư xây dựng giai đoạn 2021 - 2025 các dự án nâng cao năng lực sản xuất. Tuy nhiên, một số đơn vị chưa cân đối được nguồn lực để đưa dự án vào kế hoạch đầu tư xây dựng hàng năm để thực hiện.

- Một số dự án khi đề xuất đầu tư gặp vướng mắc về chủ trương, định hướng, quy hoạch của địa phương làm kéo dài thời gian (Dự án xi măng Hoàng Mai 2 của Vicem Hoàng Mai).

- Nhóm dự án mở nguyên liệu:

+ Về quy hoạch mỏ: Việc lập dự án mỏ, xin phê duyệt đề án thăm dò, xin cấp mới hoặc điều chỉnh giấy phép khai thác của các đơn vị thành viên VICEM bị vướng mắc do Quy hoạch thăm dò, khai thác, chế biến và sử dụng các loại khoáng sản làm vật liệu xây dựng thời kỳ 2021 - 2030, tầm nhìn đến 2050 theo Luật Quy hoạch số 21/2017/QH14 đang trong quá trình xây dựng.

+ Về xây dựng cơ bản mỏ: Thời gian từ khi phê duyệt dự án đến khi có giấy phép khai thác làm cơ sở triển khai thực hiện khá lâu; Công tác đền bù giải phóng mặt bằng còn phụ thuộc nhiều vào địa phương và hộ dân nhận đền bù dẫn đến việc triển khai dự án bị chậm, trong thời gian đó do biến động về chính

sách (đơn giá vật liệu, nhân công, chi phí bồi thường giải phóng mặt bằng...) làm chi phí tăng, dẫn đến phải xem xét điều chỉnh dự án.

- Nhóm dự án tận dụng nhiệt khí thải để phát điện tại các dây chuyền sản xuất xi măng:

+ Vicem Sông Thao đang thực hiện thủ tục bổ sung dự án vào Quy hoạch phát triển điện lực của địa phương. Tuy nhiên, trình tự thủ tục phải qua nhiều bước, nhiều cấp có thẩm quyền liên quan, mất nhiều thời gian thực hiện.

+ Một số đơn vị thành viên gặp khó khăn trong việc cân đối, bố trí nguồn vốn để triển khai thực hiện (Vicem Tam Điệp, Vicem Sông Thao); vướng mắc về chủ trương, định hướng, quy hoạch của địa phương (Xi măng Hạ Long).

+ Tiến độ triển khai dự án tận dụng nhiệt khí thải để phát điện phụ thuộc vào tiến độ triển khai chương trình cải tạo dây chuyền công nghệ, xử lý "nút thắt" của đơn vị nên bị chậm (sau khi hoàn thành cải tạo dây chuyền, xử lý "nút thắt" mới xác định chính xác thông số đầu vào của dự án nhiệt khí thải).

3.2.5. Việc tiếp nhận các đơn vị sản xuất xi măng yếu kém (Công ty CP Xi măng Hạ Long)

VICEM đã hoàn thành việc tiếp nhận quyền đại diện chủ sở hữu phần vốn tại Xi măng Hạ Long từ Tổng công ty Sông Đà trong tháng 02/2016, tiếp nhận quyền đại diện chủ sở hữu phần vốn tại Xi măng Sông Thao từ Tổng công ty HUD trong tháng 6/2017. Sau khi tiếp nhận, VICEM đã triển khai các biện pháp tái cơ cấu đồng bộ về tài chính, sản xuất, thị trường... Tuy nhiên, đến nay, phương án tái cơ cấu Xi măng Hạ Long vẫn chưa được các cấp thẩm quyền chấp thuận, cụ thể:

- Về việc cơ cấu nợ: Ngày 10/6/2020, Văn phòng Chính phủ có văn bản số 1564/VPCP-KTTH về việc tái cơ cấu dự án Xi măng Hạ Long, theo đó Thủ tướng Chính phủ có ý kiến việc tái cơ cấu nợ các khoản vay của Xi măng Hạ Long thực hiện theo đúng trình tự, thủ tục và quy định của Luật Quản lý nợ công năm 2017 và các quy định có liên quan. Luật Quản lý nợ công năm 2017 và các văn bản hướng dẫn đã có nhiều thay đổi so với Luật Quản lý nợ công năm 2009 về các điều kiện cơ cấu nợ, xóa nợ, thẩm quyền phê duyệt... vì vậy nếu thực hiện theo Luật Quản lý nợ công năm 2017 thì Vicem Hạ Long sẽ gặp rất nhiều khó khăn, tiếp tục mất cân đối tài chính, hoạt động sản xuất kinh doanh kém hiệu quả, khó đảm bảo sự thành công của phương án tái cơ cấu công ty. Bộ Tài chính cũng đã nhận định nếu thực hiện theo Luật Quản lý nợ công 2017 thì Vicem Hạ Long sẽ bị mất cân đối tài chính nghiêm trọng vào năm 2026 (văn bản 567/BTC-QLN ngày 08/5/2020).

- VICEM và Xi măng Hạ Long đã có các văn bản báo cáo, đề nghị Thủ tướng Chính phủ, Bộ Tài chính xem xét cho phép Xi măng Hạ Long được thực

hiện tái cơ cấu nợ theo Luật quản lý nợ công năm 2009 trên cơ sở áp dụng điều 63, điều khoản chuyển tiếp tại Luật Quản lý nợ công năm 2017, tuy nhiên đến nay vẫn chưa được chấp thuận.

- Về việc đầu tư mở rộng dự án nâng cao năng lực nghiền và việc di dời Nhà máy Xi măng Hạ Long: Ủy ban nhân dân tỉnh Quảng Ninh có văn bản số 2749/UBND-XD5 ngày 28/4/2020, trong đó đề nghị Bộ Xây dựng quy định thời gian hoạt động (trong chủ trương đầu tư) của Dự án Nâng cao năng lực nghiền và silo chứa xi măng của Công ty Cổ phần Xi măng Hạ Long đến hết năm 2027; chấm dứt hoạt động và di dời nhà máy trước năm 2030 theo định hướng phát triển và các quy hoạch của tỉnh Quảng Ninh.

- Việc đầu tư dự án Nâng cao năng lực nghiền và silo chứa xi măng cần đảm bảo thời gian hoạt động phù hợp để dự án được hiệu quả, thực hiện thành công Đề án tái cơ cấu toàn diện Xi măng Hạ Long; Đối với việc di dời Nhà máy cần có lộ trình phù hợp với điều kiện thực tế của Xi măng Hạ Long tạo điều kiện cho công ty tiếp tục duy trì sản xuất ổn định, lâu dài để đảm bảo hiệu quả đầu tư dự án, hoàn trả xong vốn đầu tư Dây chuyền 1.

3.2.6. Chuyển đổi số

- Về kinh phí cho Công nghệ thông tin: Nhiều đơn vị thành viên gặp khó khăn do ngân sách dành cho nghiên cứu, phát triển và ứng dụng CNTT còn hạn chế, chưa tương xứng với nhu cầu phát triển thực tế. Cơ sở hạ tầng, trang thiết bị cho ứng dụng và phát triển CNTT chưa đồng bộ, một số nơi còn lạc hậu, không đáp ứng được yêu cầu hiện đại hóa.

- Về nhân lực cho Công nghệ thông tin: Nhiều đơn vị nguồn nhân lực còn hạn chế về trình độ CNTT, việc tuyển dụng nhân lực CNTT trình độ cao còn khó khăn, ngân sách cho đào tạo, thu hút nhân lực CNTT chưa tương xứng với nhu cầu.

- Về tiếp cận chuyển đổi số: Nhiều đơn vị thiếu chiến lược tiếp cận chuyển đổi số tổng thể mang tính hệ thống, việc triển khai ứng dụng CNTT còn thực hiện rời rạc, cục bộ ở một số đơn vị, bộ phận; hoặc chiến lược tiếp cận không gắn liền với chiến lược kinh doanh của đơn vị.

- Về nhận thức chuyển đổi số: Mặc dù VICEM đã có các văn bản chỉ đạo các đơn vị trực thuộc triển khai các chương trình hành động, tuy nhiên không đánh giá được mức độ tác động cũng như kết quả tiếp nhận thông tin của cán bộ công nhân viên. Nhiều đơn vị thành viên một số cấp lãnh đạo, quản lý còn chưa quan tâm và nhận thức đúng về chuyển đổi số.

- Về ứng dụng các thành tựu của CMCN 4.0 vào hoạt động sản xuất kinh doanh chưa tổng thể, mới chỉ dừng ở mức nghiên cứu, tìm hiểu, thử nghiệm do

chi phí đầu tư quá lớn, thiếu hụt chuyên gia có trình độ chuyên môn cao, thiếu hụt dữ liệu đầu vào cho các hệ thống phân tích.

3.3. Bài học kinh nghiệm

- Cần xác định rõ vị trí, vai trò, lĩnh vực hoạt động của VICEM để từ đó xây dựng quan điểm, mục tiêu đổi mới để phát triển ổn định trong giai đoạn tới, tạo sự nhất quán trong thực hiện.

- Cần tập trung nguồn lực vào ngành nghề kinh doanh chính, kiên quyết thoái vốn đầu tư ngoài ngành; kiểm soát tài chính, các khoản nợ trong giới hạn cho phép; minh bạch hóa thông tin.

- Kịp thời cập nhật để sửa đổi, bổ sung nội dung Đề án tái cơ cấu cho phù hợp với tình hình thực tế của VICEM trong từng giai đoạn nhất định.

PHẦN II: MỤC TIÊU TRONG GIAI ĐOẠN 2021 - 2025 CỦA VICEM

I. DỰ BÁO XU HƯỚNG PHÁT TRIỂN NGÀNH XI MĂNG TRÊN THẾ GIỚI VÀ TẠI VIỆT NAM GIAI ĐOẠN 2021 - 2025

1. Dự báo ngành Xi măng thế giới

1.1. Nguồn cung xi măng đang dần bị kiểm soát và hạn chế ở nhiều quốc gia

Sản lượng sản xuất toàn cầu bắt đầu suy giảm từ mức 4,2 tỷ tấn vào năm 2016 xuống còn 4,0 tỷ tấn năm 2020. Nguyên nhân chính do các nước chủ động hạn chế các nhà máy mới và cắt giảm công suất xi măng để kiểm soát tình hình dư thừa của thị trường trong nước, điển hình là các quốc gia ở khu vực châu Á như: Trung Quốc, Indonesia, Việt Nam, ... Trong đó, Trung Quốc là nước thực hiện cắt giảm nguồn cung xi măng lớn nhất (tổng công suất cắt giảm lên tới 393 triệu tấn trong vòng 10 năm qua).

Ngoài ra, Chính phủ tại các quốc gia như: Việt Nam, Indonesia và Thái Lan đã thực hiện đặt ra mức trần đối với công suất xi măng được phép đầu tư mới trong mỗi giai đoạn, đồng thời trì hoãn cấp phép đầu tư đối với các dự án xi măng mới. Nhìn chung, các quốc gia trên thế giới đang dần kiểm soát các hoạt động mở rộng công suất trong ngành và có xu hướng hạn chế dẫn nguồn cung xi măng trong các năm tới.

(Nguồn: Worldbank, Liên Hợp Quốc, Hiệp hội Xi măng các quốc gia, FPTTS tổng hợp)

1.2. Nhu cầu xi măng có xu hướng tăng ở nhiều thị trường trên thế giới

- Nhóm thị trường Mỹ, Nam Mỹ, Châu Phi và các quần đảo Thái Bình Dương: Nhu cầu về xi măng nhập khẩu tại nhóm thị trường này dự báo vẫn cao do chính sách phát triển cơ sở hạ tầng.

- Nhóm thị trường (Trung Quốc, Ấn Độ, Việt Nam, Indonesia...): Nhu cầu xây dựng và tiêu thụ xi măng vẫn đang trong giai đoạn tăng trưởng tích cực do có điều kiện về cơ cấu dân số trẻ cùng nguồn thu nhập đang gia tăng nhanh. Trong khi đó, các yếu tố thu hút đầu tư công nghiệp và vốn đầu tư nước ngoài là động lực chính cho hoạt động xây dựng hạ tầng và các dự án xây dựng lớn của các Quốc gia này.

Theo dự báo của Statista cũng như một số Công ty nghiên cứu thị trường toàn cầu, sản lượng của ngành xi măng toàn cầu sẽ có thể tăng trưởng 1,5% - 2% mỗi năm giai đoạn 2021 - 2025.

Đại dịch Covid - 19 trên thế giới đã làm ảnh hưởng đến dịch vụ vận chuyển và nguồn cung ứng nguyên liệu đầu vào cho sản xuất. Giá vận chuyển và nguyên liệu đầu vào cho sản xuất xi măng gia tăng đã tác động mạnh đến giá thành sản xuất và xu hướng tăng giá bán xi măng trên thị trường là tất yếu.

2. Dự báo ngành Xi măng Việt Nam

2.1. Dự báo nhu cầu thị trường xi măng Việt Nam

Cơ sở quan trọng của dự báo nhu cầu thị trường xi măng Việt Nam là tốc độ tăng trưởng kinh tế nói chung và tốc độ đô thị hoá, tốc độ tăng trưởng của ngành xây dựng nói riêng vì là nơi phát sinh nhu cầu sử dụng xi măng. Dự báo GDP sẽ ở mức 6,5% - 7% trong giai đoạn 2021 - 2025.

Trong kế hoạch phát triển kinh tế xã hội của Chính phủ giai đoạn 5 năm 2021 - 2025 cũng đã đặt ra: Đẩy mạnh xây dựng, phát triển hệ thống kết cấu hạ tầng chiến lược đồng bộ, hiện đại, nhất là hệ thống hạ tầng giao thông (đường bộ cao tốc, đường hàng không, đường sắt, đường thủy) ở các vùng kinh tế trọng điểm và những vùng còn khó khăn. Đây là nhân tố quan trọng nhất thúc đẩy tốc độ tăng trưởng của ngành xi măng.

a) Dự báo thị trường

Trên cơ sở tập hợp các thông tin về thị trường xi măng thế giới, thị trường xi măng khu vực châu Á, đặc biệt là các thông tin về các nước có tiềm năng xuất khẩu, các nước có nhu cầu nhập khẩu, có thể có một số nhận định tổng quát về tình hình thị trường xi măng Việt Nam như sau:

- Trong dài hạn, xi măng vẫn là một loại vật liệu xây dựng chủ yếu, cần thiết cho ngành Xây dựng.
- Nhu cầu về xi măng của Việt Nam trong thời gian tới vẫn tăng hàng năm.
- Do đặc điểm địa lý tự nhiên, hàng năm phải vận chuyển một lượng lớn xi măng, clinker từ phía Bắc vào phía Nam.
- Xuất khẩu xi măng, clinker của Việt Nam tiếp tục gia tăng để hỗ trợ sản xuất và tiêu thụ xi măng trong nước.

b) Dự báo nhu cầu

- Căn cứ chính để xây dựng dự báo: một số căn cứ chính đã được sử dụng để xây dựng dự báo nhu cầu xi măng ở Việt Nam đến năm 2025 gồm:
 - + Dự báo dân số Việt Nam đến năm 2025 theo mức tăng dân số tự nhiên;

+ Dự báo về 23 chỉ tiêu kinh tế xã hội đề ra trong giai đoạn 2021 - 2025 do các chuyên gia kinh tế Viện Chiến lược và phát triển, Bộ Kế hoạch và Đầu tư đưa ra trong kỳ họp Quốc hội khóa XV;

+ Các số liệu về tiêu thụ xi măng được tổng hợp từ các nguồn số liệu: Các nguồn điều tra thực tế về tình hình sản xuất xi măng tại các địa phương trong cả nước của các đơn vị trong VICEM, Hiệp hội xi măng, Tổng cục Thống kê, Tổng cục Hải quan...;

+ Một số định hướng phát triển công nghiệp, cơ sở hạ tầng, đô thị... ở Việt Nam đến năm 2025.

c) Ba kịch bản tăng trưởng có thể xảy ra:

- *Kịch bản 1:* Tăng trưởng cao (C): Nhu cầu xi măng trong nước sẽ tăng trưởng với mức bình quân là 3,0%/năm trong giai đoạn 2021-2025 trong đó tập trung tăng trưởng cao trong giai đoạn 2024-2025 khi tình hình kinh tế hồi phục, dịch bệnh được kiểm soát. Khi đó, nhu cầu thị trường nội địa sẽ đạt xấp xỉ 75,3 triệu tấn vào năm 2025.

- *Kịch bản 2:* Tăng trưởng trung bình (TB): Nhu cầu xi măng trong nước sẽ tăng trưởng với mức bình quân là 1,96%/năm trong giai đoạn 2021 - 2025. Khi đó nhu cầu nội địa sẽ ở mức 71,2 triệu tấn vào năm 2025. **Đây là kịch bản có khả năng xảy ra cao nhất.**

- *Kịch bản 3:* Tăng trưởng thấp (T) nhu cầu thị trường nội địa chỉ tăng trưởng ở mức 1,0%/năm. Kịch bản này sẽ xảy ra nếu nền kinh tế Việt Nam và toàn cầu xảy ra suy thoái. Khi đó, nhu cầu thị trường nội địa sẽ đạt xấp xỉ 68,5 triệu tấn vào năm 2025.

2.2. Dự báo nguồn cung thị trường Xi măng Việt Nam

2.2.1. Cơ sở của dự báo nguồn cung xi măng

Cơ sở của dự báo nguồn cung xi măng đến năm 2030 là Quy hoạch phát triển công nghiệp Xi măng Việt Nam giai đoạn 2011 - 2020 và định hướng đến năm 2030 (Quyết định số 1488/QĐ-TTg ngày 29/8/2011) của Thủ tướng Chính phủ trong đó xác định số lượng, quy mô và phân bổ các dự án xi măng trong nước và các quyết định điều chỉnh gồm quyết định 485/QĐ-TTg ngày 18/3/2013 và quyết định 1592/QĐ-TTg ngày 09/9/2014 trong đó loại ra khỏi quy hoạch đối với các dự án có dưới 2.500 tấn clinker/ngày, giãn tiến độ nhiều dự án khác đồng thời bổ sung một số dự án có tính khả thi cao, công suất lớn được điều chỉnh tiến độ và bổ sung.

2.2.2. Dự báo nguồn cung xi măng của Việt Nam

Do ảnh hưởng của dịch bệnh Covid - 19, giá nguyên liệu đầu vào tăng cao tác động nặng nề đến nền kinh tế và ngành xi măng nên một số dự án đầu tư trong giai đoạn 2021 - 2025 bị lùi lại hoặc không triển khai.

Nguồn cung xi măng (tính theo quy đổi công suất lò quay, không tính theo công suất trạm nghiền) của Việt Nam tăng lên 106,48 triệu tấn/năm vào năm 2021 và tiếp tục tăng mạnh lên 122,08 triệu tấn/năm vào năm 2025.

2.3. Cân đối cung - cầu thị trường xi măng Việt Nam

2.3.1. Dự báo cung - cầu thị trường trong nước

So sánh giữa dự báo về cung - cầu thị trường xi măng Việt Nam giai đoạn 2021 - 2025, dư cung vẫn sẽ tiếp tục diễn ra. Cùng với đó là việc mất cân đối cung cầu tại các vùng, miền. Trong khi miền Bắc, miền Trung dư nguồn cung thì miền Nam vẫn tiếp tục thiếu hụt nguồn cung. Nhưng tổng thể thì thị trường xi măng Việt Nam sẽ dư cung khoảng 50,3 triệu tấn vào năm 2025. Lượng dư thừa này có thể được giải quyết một phần bằng xuất khẩu, qua đó duy trì tỷ lệ khai thác bình quân 75%- 80% năm 2025.

TT	Nội dung	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024	Năm 2025
I	Tổng nguồn cung	106.480.000	106.480.000	117.880.000	120.180.000	122.080.000
1	Miền Bắc	60.250.000	60.250.000	67.050.000	67.050.000	67.050.000
2	Miền Trung	37.960.000	37.960.000	42.560.000	42.560.000	44.460.000
3	Miền Nam	8.270.000	8.270.000	8.270.000	10.570.000	10.570.000
II	Tổng nhu cầu (xi măng trong nước)	63.124.236	67.742.262	68.242.000	69.400.000	71.750.000
1	Miền Bắc	25.757.844	27.412.803	27.700.000	27.800.000	28.400.000
2	Miền Trung	15.865.000	17.165.000	17.365.000	17.500.000	17.550.000
3	Miền Nam	21.501.392	23.164.459	23.177.000	24.100.000	25.800.000
III	Mất cân đối cung cầu (I - II)	43.355.764	38.737.738	49.638.000	50.780.000	50.330.000
1	Miền Bắc	34.492.156	32.837.197	39.350.000	39.250.000	38.650.000
2	Miền Trung	22.095.000	20.795.000	25.195.000	25.060.000	26.910.000
3	Miền Nam	-13.231.392	-14.894.459	-14.907.000	-13.530.000	-15.230.000

2.3.2. Dự báo tình hình xuất khẩu:

Những năm gần đây, xuất khẩu là động lực tăng trưởng của ngành Xi măng. Năm 2020-2021, Việt Nam xuất khẩu 37-44 triệu tấn xi măng và clinker (trong đó VICEM xuất khẩu được từ 7-9 triệu tấn xi măng, clinker chiếm 20% thị phần xuất khẩu). Đến năm 2022 nhu cầu nhập khẩu giảm do ảnh hưởng của ngành bất động sản suy yếu, chính sách zero-covid của Trung Quốc, giá nguyên liệu đầu vào, cước tàu biển tăng cao (năm 2022 xuất khẩu được 31,6 triệu tấn). Dự báo nhu cầu nhập khẩu tại thị trường Trung Quốc, Philippines, Bangladesh và khu vực Nam Mỹ sẽ tăng trở lại trong giai đoạn 2024-2025. Đặc biệt là thị trường Trung Quốc khi thực hiện giới hạn và giảm dần các nhà máy

xi măng gây ô nhiễm môi trường.

Xuất khẩu xi măng sẽ được các doanh nghiệp, nhà sản xuất gia tăng để phát huy tối đa công suất nghiền, trong khi xuất khẩu clinker dự báo giảm dần do chính sách quản lý tài nguyên không tái tạo và biện pháp tăng thuế xuất khẩu đối với mặt hàng này của Chính phủ.

3. Những xu thế tác động đến ngành Xi măng Việt Nam giai đoạn 2021 - 2025

3.1. Mất cân đối cung - cầu

- Ngành Xi măng Việt Nam tiếp tục dư thừa công suất ở mức cao: Đến năm 2025, tình trạng dư thừa vẫn sẽ tiếp tục ở mức khoảng 36,2 triệu tấn/năm.

- Sự phân bố không đồng đều giữa cung - cầu trên từng khu vực: Miền Bắc và miền Nam là nơi tập trung nhu cầu tiêu thụ xi măng với tỷ lệ tương ứng là 38% và 40%. Tuy nhiên, năng lực sản xuất tại thị trường miền Nam hạn chế do hạn chế vùng nguyên liệu (đá vôi, sét) dẫn đến sự thiếu hụt tại khu vực thị trường này. Trong khi đó năng lực sản xuất tại miền Bắc và miền Trung lại vượt xa nhu cầu.

3.2. Xu hướng dịch chuyển nhu cầu xi măng bao sang rời

Về xu thế tiêu dùng, từ năm 2017, thị trường xi măng nội địa có sự dịch chuyển nhu cầu từ xi măng bao sang xi măng rời ngày càng rõ nét. Hiện nay, hàng loạt các công trình công nghiệp, các công trình hạ tầng đô thị, các dự án hạ tầng giao thông, các dự án cải tạo cảnh quan đô thị có quy mô hàng tỷ USD như tuyến metro, tuyến đường cao tốc, các tuyến chống ngập lụt, đê biển, các khu du lịch nghỉ dưỡng đang xây dựng... là tiềm năng lớn để các đơn vị kinh doanh xi măng rời có thể khai thác, cung cấp xi măng. Đối với nhu cầu xã hội: xi măng rời năm 2017 chiếm 27,2%, năm 2018 chiếm 32%, năm 2019 chiếm 33,7%, năm 2020 chiếm 33,9% trong tổng cơ cấu sản phẩm xi măng nội địa chủ yếu do điều kiện tiêu dùng của khu vực dân cư có sự thay đổi, ngày càng yêu cầu chất lượng và hiệu quả hơn. Đây là sản phẩm yêu cầu cao về chất lượng, khắt khe về độ đồng nhất.

Trong giai đoạn năm 2021- 2025 dự kiến nhu cầu xi măng tăng cao trong đó tập trung chính vào các dự án đầu tư công, đường cao tốc... nên dự kiến xu hướng dịch chuyển xi măng bao sang xi măng rời tăng từ 34% - 40%.

3.3. Nâng cao năng lực cạnh tranh

- Tập trung trong Ngành: Xu hướng hình thành các tập đoàn lớn có dây chuyền hiện đại với mức tiêu hao nguyên nhiên liệu thấp, mức độ chuyên môn hóa cao, tập trung chuỗi giá trị, tối ưu hóa Logistics nhằm đem lại hiệu quả kinh tế.

- Giảm tiêu hao năng lượng: Công suất lớn, thiết bị có hiệu suất sử dụng năng lượng cao (tháp trao đổi nhiệt 6 tầng đối với dây chuyền đầu tư mới, nâng cao hiệu suất cyclon các dây chuyền hiện hữu, hệ thống đốt và thiết bị làm nguội clinker hiệu suất cao, công nghệ nghiền có tiêu hao năng lượng thấp). Các dây chuyền đầu tư mới có mức tiêu hao nhiệt năng ≤ 700 kcal/kg clinker, tiêu hao điện < 50 kwh/tấn clinker.

- Giảm tỷ lệ Clinker trong xi măng: Xu hướng tăng tỷ lệ sử dụng nguyên liệu tái chế, phế phẩm của ngành công nghiệp khác nhằm mục đích giảm tổng phát thải CO₂ trên sản phẩm (low-carbon cement). Hệ số Clinker bình quân toàn ngành phấn đấu đạt 70%.

- An ninh năng lượng trong sản xuất xi măng (than): Với yếu tố chi phí than chiếm hơn 30% tổng chi phí sản xuất xi măng, nguồn than khai thác trực tiếp ở Việt Nam từng là lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp xi măng Việt Nam giai đoạn trước năm 2010 với chất lượng than tốt (nhiệt lượng than trung bình từ 5.000 - 8.000 kcal/kg) so với mặt bằng chung thế giới và các mỏ than chủ yếu khai thác lộ thiên, dễ khai thác với chi phí thấp. Tuy nhiên, từ năm 2010, với quy hoạch ngành điện mới phụ thuộc nhiều hơn vào nhiệt điện than, nhu cầu than đã tăng mạnh và vượt quá năng lực khai thác trong nước. Chi phí than trong nước đã tăng tới 2,6 lần trong giai đoạn 2010 - 2020 và tình trạng thiếu than thường xuyên diễn ra gây ảnh hưởng tới hoạt động sản xuất xi măng của các doanh nghiệp trong nước. Dự báo trong giai đoạn 2021 - 2030, nguồn than trong nước cho ngành xi măng sẽ tiếp tục suy giảm và có chi phí đắt đỏ hơn, do đó các doanh nghiệp xi măng sẽ đẩy mạnh dùng than nhập khẩu với tỷ trọng than nhập khẩu ước tính chiếm tới 50 - 60% tiêu thụ than trong ngành Xi măng vào năm 2030.

- Môi trường: Giảm phát thải CO₂ từ quá trình sản xuất xi măng bằng các giải pháp: Tận dụng nhiệt thừa phát điện, giảm tiêu hao năng lượng và sử dụng nhiên liệu thay thế; Giảm phát thải bụi và khí thải ô nhiễm (NO_x, SO_x...), quan trắc thành phần khí thải online.

- Áp dụng thành tựu cách mạng công nghiệp lần thứ 4: Ứng dụng thành tựu cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4 trong ngành xi măng để tối ưu hóa việc sử dụng nguyên liệu sản xuất đồng thời nâng cao hiệu quả quản trị doanh nghiệp, đưa ra các giải pháp cho ngành xi măng đáp ứng nhu cầu của xã hội với hiệu suất cao hơn và giá trị gia tăng lớn hơn trong các tính năng kỹ thuật (số hóa quá trình sản xuất - ứng dụng dữ liệu lớn; sử dụng công nghệ vệ tinh trong việc quản lý phương tiện vận tải; ứng dụng robot và theo dõi chất lượng thành phẩm, bán thành phẩm tự động liên tục theo thời gian; nhà máy thông minh và cơ sở dữ liệu, báo cáo trực tuyến...).

- Nguồn nhân lực: Mức độ đáp ứng cả số lượng và chất lượng nguồn nhân lực của thị trường lao động đối với nhu cầu của ngành xi măng, bao gồm cả quản lý lẫn kỹ thuật công nghệ và kinh doanh là một vấn đề thách thức trong dài hạn. Thị trường lao động thiếu đào tạo chuyên sâu cho ngành từ kỹ sư cơ khí, điện và công nghệ Silicat cho đến nhân viên kỹ thuật, công nhân vận hành. Vì vậy, xảy ra tình trạng các doanh nghiệp khối tư nhân, địa phương đầu tư mới thu hút nhân sự từ các nhà máy hiện có.

3.4. Chính sách bảo hộ thương mại

Hiện nay rào cản lớn nhất đối với xuất khẩu xi măng, clinker của Việt Nam là chính sách bảo hộ thương mại của các nước nhập khẩu nhằm bảo hộ cho sản xuất trong nước. Cụ thể, trong thời gian vừa qua, Bộ Thương mại và Công nghiệp Philippines (DTI) đã khởi xướng điều tra áp dụng biện pháp tự vệ với sản phẩm xi măng nhập khẩu vào Philippines, làm các doanh nghiệp xuất khẩu xi măng của Việt Nam sang Philippines gặp rất nhiều khó khăn. Đây là việc tất yếu trong hoạt động xuất khẩu ảnh hưởng đến hiệu quả của việc xuất khẩu đòi hỏi các doanh nghiệp xuất khẩu xi măng, clinker phải có những biện pháp thích ứng phù hợp.

Tóm lại có nhiều yếu tố tác động đến ngành xi măng nhưng tập trung vào các yếu tố sau:

- Quan hệ cung cầu tiếp tục mất cân đối: Cung lớn hơn cầu trong thời gian tiếp theo.
- Mất cân đối cục bộ giữa các vùng, miền đòi hỏi các Công ty sản xuất xi măng phải điều tiết hoạt động Logistics hợp lý và hiệu quả.
- Xu hướng, thị hiếu người tiêu dùng đòi hỏi các Công ty sản xuất xi măng phải có những chiến lược phù hợp để thích ứng với những thay đổi của thị trường.
- Yêu cầu đổi mới công nghệ, bảo vệ môi trường và an ninh năng lượng (than) sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến các Công ty sản xuất xi măng; Năng lực tài chính và nhân lực của các Công ty sản xuất xi măng cũng tác động đến ngành.
- Chính sách bảo hộ thương mại của các nước nhập khẩu xi măng, clinker đòi hỏi các doanh nghiệp phải có những giải pháp, biện pháp thích ứng để phù hợp với quy định của nước nhập khẩu.

II. MỤC TIÊU CƠ CẤU LẠI VICEM GIAI ĐOẠN 2021 - 2025

1. Sự cần thiết cơ cấu lại VICEM giai đoạn 2021 - 2025

Trải qua hơn 120 năm hình thành và phát triển, Tổng công ty Xi măng Việt Nam đã trở thành một nhà sản xuất xi măng lớn nhất cả nước với năng lực sản xuất khoảng hơn 30 triệu tấn xi măng/năm (gồm có 10 công ty sản xuất xi măng với 16 dây chuyền), chiếm 32% thị trường xi măng trong nước; đi đầu trong việc áp dụng khoa học công nghệ, với trình độ công nghệ ở mức tiên tiến trên thế giới; Sở hữu nhiều thương hiệu mạnh, được người tiêu dùng khắp cả nước tin dùng và ưa chuộng như: Hoàng Thạch, Bim Sơn và Hà Tiên; Có thị phần lớn, độ phủ tất cả các tỉnh thành; Tạo lập chuỗi giá trị từ khâu cung ứng nguyên, nhiên liệu đầu vào, lưu thông phân phối, Logistics gồm nhiều thành phần kinh tế tham gia (gồm cả doanh nghiệp tư nhân, nhà nước và nước ngoài).

Mặc dù vậy, thực trạng VICEM còn một số bất cập:

- Các thương hiệu của VICEM hiện nay đan xen lẫn nhau về cả thị trường và phân khúc sản phẩm, điều này dẫn đến cạnh tranh nội bộ, làm giảm lợi ích của các Công ty thành viên nói riêng và lợi ích chung của VICEM.
- VICEM có 10 công ty với 16 dây chuyền sản xuất nhưng quy mô và trình độ công nghệ khác nhau do quá trình hình thành phát triển và tiếp nhận từ các địa phương, doanh nghiệp khác; Có 50% số công ty có quy mô nhỏ, công suất thiết kế từ 1 - 1,5 triệu tấn xi măng/năm, với quy mô này chi phí cố định tính trên đầu tấn xi măng cao, hiệu quả kinh doanh thấp, không đáp ứng được khung năng lực mới theo Chiến lược phát triển vật liệu xây dựng Việt Nam thời kỳ 2021 - 2030, định hướng đến năm 2050 (đối với ngành Xi măng).
- Do quá trình lịch sử hình thành và phát triển, VICEM còn có các doanh nghiệp cung ứng vật tư nguyên, nhiên liệu đầu vào, bao bì, vận tải, phân phối xi măng; Các doanh nghiệp này có sức cạnh tranh thấp, hầu hết hiệu quả kinh doanh từ trước tới nay phụ thuộc chủ yếu vào sự hỗ trợ của các công ty sản xuất xi măng.
- Do yếu tố lịch sử nên số lượng lao động của các công ty sản xuất xi măng là lớn so với quy mô sản lượng, dẫn đến năng suất lao động thấp; Năng suất lao động bình quân của VICEM khoảng 3.200 tấn xi măng/người/năm, thấp hơn so với bình quân thế giới (khoảng 5.000 tấn xi măng/người/năm).
- Cấu trúc và mô hình quản trị của VICEM ở mức tiên tiến nhưng còn bất cập, chưa được thiết kế đồng bộ và tính liên kết chưa cao; Việc chuyển đổi số còn hạn chế. Do đó, VICEM cần phải thiết lập mô hình trong đó Tổng công ty là trung tâm giá trị, có chức năng định hướng, hỗ trợ, kiểm soát và thúc đẩy tạo giá trị trong chuỗi từ khâu sản xuất đến khâu lưu thông hàng hóa, tạo sự minh bạch và sức mạnh tổng thể.

- Trước thực trạng và bất cập nêu trên của VICEM; Thực hiện Nghị quyết số 12-NQ/TW về tiếp tục cơ cấu lại, đổi mới và nâng cao hiệu quả doanh nghiệp Nhà nước (DNNN); Định hướng của Thủ tướng Chính phủ về Đề án “Cơ cấu lại doanh nghiệp nhà nước (DNNN), trọng tâm là tập đoàn kinh tế, tổng công ty Nhà nước giai đoạn 2021-2025” tại Quyết định số 360/QĐ-TTg ngày 17/3/2022; Quyết định số 1479/QĐ-TTg ngày 29/11/2022 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Kế hoạch sắp xếp lại doanh nghiệp Nhà nước, doanh nghiệp có vốn Nhà nước giai đoạn 2022-2025; Nghị quyết số 68/NQ-CP ngày 12/5/2022 của Chính phủ về tiếp tục đổi mới, nâng cao hiệu quả hoạt động và huy động nguồn lực của doanh nghiệp Nhà nước, trọng tâm là tập đoàn kinh tế, tổng công ty trong phát triển kinh tế - xã hội; Chiến lược phát triển vật liệu xây dựng Việt Nam thời kỳ 2021 - 2030, định hướng đến năm 2050 tại Quyết định số 1266/QĐ-TTg ngày 18/8/2020 (đối với ngành Xi măng) đặt ra các yêu cầu đối với các doanh nghiệp trong ngành Xi măng phải tái cơ cấu, đổi mới công nghệ và quản lý nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động, tiết kiệm tài nguyên và bảo vệ môi trường; Chỉ thị số 02/CT-BXD ngày 06/4/2022 của Bộ Xây dựng về việc đẩy mạnh chuyển đổi số ngành Xây dựng.

Tổng công ty Xi măng Việt Nam là một doanh nghiệp nhà nước lớn trong ngành xi măng nhận thức sâu sắc việc tái cơ cấu toàn diện VICEM là vấn đề cấp thiết cần phải được thực hiện ngay để giải quyết những tồn tại, tiếp cận với các công nghệ hiện đại của thế giới và ứng dụng các thành tựu của cách mạng công nghiệp lần thứ 4.

2. Quan điểm, mục tiêu cơ cấu lại VICEM giai đoạn 2021 - 2025

2.1. Quan điểm

VICEM tiếp tục đầu tư phát triển duy trì vị thế để trở thành một tập đoàn kinh tế lớn nhất trong ngành xi măng Việt Nam, đủ năng lực cạnh tranh trên thế giới. VICEM tiếp tục là trụ cột của ngành Xi măng Việt Nam, giữ vai trò điều tiết, bình ổn thị trường và dẫn dắt phát triển ngành theo định hướng của Nhà nước.

2.2. Mục tiêu

Mục tiêu của Đề án cơ cấu lại VICEM giai đoạn 2021 - 2025 là xây dựng VICEM thành một Tổng công ty có:

- Quy mô đủ lớn, đảm bảo tốc độ tăng trưởng doanh số xi măng bình quân là 3% - 4% giai đoạn 2021 - 2025.

- Trình độ công nghệ tiên tiến bằng việc áp dụng thành tựu khoa học công nghệ mới, tập trung đầu tư chiều sâu để nâng cao năng lực sản xuất, chất lượng sản phẩm, giảm định mức tiêu hao, sử dụng tiết kiệm tài nguyên, giảm thiểu tác động đến môi trường theo hướng phát triển xanh.

- Tiềm lực kinh tế mạnh thông qua đảm bảo tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE) ở mức trên 8%.
- Mô hình hệ thống quản trị doanh nghiệp hiện đại trên nền tảng hệ thống quy trình hoạt động được chuẩn hóa theo tiêu chuẩn quốc tế; Xây dựng nguồn nhân lực có chất lượng và năng suất lao động cao, đặc biệt là đội ngũ quản trị, chuyên gia kỹ thuật.
- Năng suất lao động bình quân phần đầu tăng từ 8-10%/năm và đảm bảo thu nhập, đời sống cho toàn thể người lao động.
- Khả năng cạnh tranh quốc tế thông qua phát triển thương hiệu VICEM và các đơn vị thành viên gắn với đặc tính sản phẩm có chất lượng ổn định và dịch vụ khách hàng tốt nhất.
- Đủ sức lan tỏa, dẫn dắt định hướng ngành xi măng phát triển theo đúng các mục tiêu và khung năng lực Chiến lược phát triển vật liệu xây dựng Việt Nam thời kỳ 2021 - 2030, định hướng đến năm 2050 (đối với ngành xi măng).

PHẦN III: ĐỊNH HƯỚNG VÀ CÁC GIẢI PHÁP CƠ CẤU LẠI VICEM GIAI ĐOẠN 2021 - 2025

I. NỘI DUNG, GIẢI PHÁP CƠ CẤU LẠI GIAI ĐOẠN 2021 - 2025

1. Tái cơ cấu ngành nghề

Danh mục kinh doanh hiện tại của VICEM theo chiến lược bao gồm các lĩnh vực: xi măng, bê tông trộn sẵn, cốt liệu, vật liệu xây dựng, vận tải và thương mại, tư vấn và đào tạo kỹ thuật xi măng, hoạt động tài chính và thu gom, xử lý và tiêu hủy rác thải, chất thải nguy hại.

- Lĩnh vực xi măng: hiện tại và tương lai sẽ là lĩnh vực kinh doanh chủ chốt chiếm tỷ trọng doanh thu chính và mang lại lợi nhuận chính cho VICEM.

- Lĩnh vực bê tông trộn sẵn, cốt liệu, vật liệu xây dựng: Hiện đang được thực hiện bởi một số đơn vị của VICEM. Cốt liệu có Vicem Hoàng Thạch, Vicem Bút Sơn, gạch xi măng cốt liệu có Vicem Bút Sơn. Tuy nhiên hiệu quả kinh doanh những lĩnh vực này rất thấp do những khó khăn về thị trường và khả năng cạnh tranh.

- Lĩnh vực vận tải và thương mại hiện nay do các đơn vị Công ty CP Năng lượng và Môi trường Vicem, Thạch cao Xi măng, Công ty Cổ phần Logistics Vicem, Vận tải Hải Phòng, Vận tải Hoàng Thạch thực hiện và chủ yếu tập trung cung cấp than, thạch cao và dịch vụ vận tải. Ngoài Công ty CP Năng lượng và Môi trường Vicem cung ứng than cho các Nhà máy xi măng của VICEM và Công ty Cổ phần Logistics Vicem chuyên vận chuyển cho Vicem Hà Tiên thì các đơn vị còn lại hiệu quả sản xuất kinh doanh rất thấp, cần có những giải pháp cơ cấu lại hoặc sáp nhập các đơn vị này để dựa vào lợi thế, hạ tầng của nhau nhằm tăng cường tính cạnh tranh theo cơ chế thị trường.

- Trong lĩnh vực tư vấn và đào tạo kỹ thuật xi măng, VICEM có 02 đơn vị là Tư vấn Đầu tư phát triển Xi măng và Viện Công nghệ Xi măng chủ yếu tập trung vào phục vụ các đơn vị sản xuất trong VICEM.

- Hoạt động tài chính: Hiện nay VICEM chỉ còn chiếm 14,59% cổ phần của CPC (nay là Công ty Tài chính CP Tín Việt) và đang triển khai thoái hết phần vốn của VICEM tại đơn vị này.

- Hoạt động thu gom, xử lý và tiêu hủy rác thải, chất thải nguy hại: Triển khai xử lý rác thải, bùn thải công nghiệp thông thường và đồng xử lý chất thải nguy hại để thay thế một phần nguyên nhiên liệu trong sản xuất xi măng, sử dụng tiết kiệm tài nguyên không tái tạo và bảo vệ môi trường. Tham gia thị trường tín chỉ phát thải CO₂.

Dựa trên cơ sở phân tích đánh giá mức độ hấp dẫn của các lĩnh vực kinh doanh, mức độ phù hợp với năng lực cốt lõi và nguồn lực của Tổng công ty; căn cứ Điều lệ tổ chức và hoạt động của VICEM ban hành kèm theo Quyết định số 836/QĐ-BXD ngày 23/09/2022 của Bộ trưởng Bộ Xây dựng; VICEM xác định lĩnh vực, ngành nghề kinh doanh của Tổng công ty giai đoạn 2021 - 2025; gồm:

- *Ngành nghề kinh doanh chính*: Sản xuất và kinh doanh xi măng.
- *Ngành nghề kinh doanh có liên quan đến ngành nghề kinh doanh chính*:
 - + Sản xuất và kinh doanh bao bì xi măng.
 - + Thương mại và vận tải: Kinh doanh Than, Thạch cao và vận tải cho chuỗi giá trị sản xuất kinh doanh xi măng.
 - + Cung ứng các dịch vụ tư vấn, chuyển giao kỹ năng quản lý, quản trị doanh nghiệp, kỹ thuật, công nghệ, thị trường; đào tạo và phát triển nguồn nhân lực; tư vấn đầu tư, xây dựng và phát triển xi măng.
 - + Nghiên cứu khoa học và phát triển công nghệ liên quan đến lĩnh vực sản xuất kinh doanh.
- *Ngành nghề kinh doanh khác*:
 - + Sản xuất và kinh doanh vật liệu xây dựng liên quan đến chuỗi giá trị của ngành xi măng như: Bê tông trộn sẵn, cốt liệu, vật liệu xây dựng khác.
 - + Thoát nước và xử lý nước thải; hoạt động thu gom, xử lý và tiêu hủy rác thải, chất thải nguy hại; tái chế phế liệu.
 - + Xuất nhập khẩu; Đầu tư, kinh doanh cơ sở hạ tầng, khu công nghiệp và đô thị; kinh doanh bất động sản; cho thuê nhà xưởng, kho tàng, nhà ở, văn phòng.

Tùy từng thời điểm và tình hình sản xuất kinh doanh, VICEM có thể bổ sung các ngành, nghề kinh doanh khác mà pháp luật không cấm sau khi được cơ quan đại diện chủ sở hữu nhà nước chấp thuận.

(i) Nhóm lĩnh vực kinh doanh chính: Xi măng

Xi măng vẫn là ngành kinh doanh cốt lõi của Tổng công ty, gồm các doanh nghiệp thành viên trực tiếp sản xuất và phân phối xi măng. Vì xác định là ngành kinh doanh cốt lõi nên các doanh nghiệp đang trực tiếp sản xuất và phân phối xi măng sẽ được giữ nguyên đồng thời tiếp tục được đầu tư mở rộng năng lực sản xuất và hệ thống phân phối. Bên cạnh việc tập trung vào các công ty thành viên hiện tại, VICEM cũng xem xét cơ hội mua lại và sáp nhập các doanh nghiệp xi măng có tiềm năng khác.

(a) Nhóm công ty xi măng thành viên:

Nhóm này gồm các công ty VICEM nắm 100% vốn và các công ty cổ phần mà VICEM nắm cổ phần chi phối (trên 65%). Đối với các doanh nghiệp cổ phần mà VICEM nắm cổ phần chi phối, tùy tầm quan trọng và mục đích gia tăng kiểm soát, VICEM sẽ xem xét giữ nguyên mức cổ phần chi phối hoặc chuyển sang sở hữu 100% sau khi cổ phần hoá bằng phương thức hoán đổi cổ phiếu.

Các công ty xi măng thành viên của VICEM

Công ty	Vốn điều lệ (trệu VND)	Tỷ lệ sở hữu của VICEM	Phương án tái cơ cấu
1. Công ty TNHH MTV Xi măng Vicem Hoàng Thạch	1.875.000	100%	Giữ nguyên
2. Công ty TNHH MTV Xi măng Vicem Tam Điệp	750.000	100%	- Đã thực hiện sáp nhập thương hiệu Xi măng Tam Điệp vào Xi măng Bỉm Sơn. - Nghiên cứu, xem xét, đánh giá khả năng sáp nhập Công ty TNHH MTV Xi măng Vicem Tam Điệp (Vicem Tam Điệp) vào Công ty TNHH MTV Xi măng Vicem Hoàng Thạch (Vicem Hoàng Thạch) phù hợp với tình hình thực tế và các quy định của pháp luật liên quan; Hoặc chuyển giao phần vốn của VICEM tại Công ty CP Xi măng Bỉm Sơn (Xi măng Bỉm Sơn) về Vicem Tam Điệp để Xi măng Bỉm Sơn trở thành Công ty con của Vicem Tam Điệp và thực hiện đổi tên phù hợp với thương hiệu, chiến lược thị trường.
3. Công ty TNHH MTV Xi măng Vicem Hải Phòng	920.000	100%	Giữ nguyên
4. Công ty CP Xi măng Vicem Hà Tiên	3.815.899	79,70%	Giữ nguyên
5. Công ty CP Xi măng Vicem Bút Sơn	1.235.598	79,51%	Giữ nguyên
6. Công ty CP Xi măng Bỉm Sơn	1.232.098	73,15%	Giữ nguyên
7. Công ty CP Xi măng Vicem Hoàng Mai	747.691	73,80%	Giữ nguyên
8. Công ty CP Xi măng Vicem Hải Vân	415.252	75,75%	- Đã thực hiện sáp nhập thương hiệu Vicem Hải Vân

Công ty	Vốn điều lệ (triệu VND)	Tỷ lệ sở hữu của VICEM	Phương án tái cơ cấu
			vào Vicem Hoàng Thạch. - Chuyển giao phần vốn của VICEM tại Công ty CP Xi măng Vicem Hải Vân (Vicem Hải Vân) về Công ty TNHH MTV Xi măng Vicem Hoàng Thạch (Vicem Hoàng Thạch) để Vicem Hải Vân trở thành Công ty con của Vicem Hoàng Thạch.
9. Công ty CP Xi măng Hạ Long	1.942.096	82,69%	Thực hiện theo phương án tái cơ cấu được cấp có thẩm quyền phê duyệt.
10. Công ty CP Xi măng Sông Thao	639.400	80,79%	- Đã thực hiện sáp nhập thương hiệu Vicem Sông Thao vào Vicem Hải Phòng. - Chuyển giao phần vốn của VICEM tại Công ty CP Xi măng Vicem Sông Thao (Vicem Sông Thao) về Công ty TNHH MTV Xi măng Vicem Hải Phòng (Vicem Hải Phòng) để Vicem Sông Thao trở thành Công ty con của Vicem Hải Phòng;

(b) Nhóm công ty xi măng liên doanh, liên kết:

Các công ty liên doanh nước ngoài sản xuất xi măng mà VICEM tham gia góp vốn gồm 03 công ty. Cả ba công ty này tập trung trong lĩnh vực sản xuất xi măng - lĩnh vực cốt lõi của VICEM, đang hoạt động hiệu quả và có vị thế thương hiệu vững chắc trên thị trường, nhóm công ty này phối hợp tốt về thị trường, thương hiệu với VICEM, góp phần nâng cao hiệu quả tổng thể của toàn VICEM. Vì vậy, VICEM tiếp tục duy trì vốn góp tại các đơn vị này và tăng tỷ lệ góp vốn khi có cơ hội.

Nhóm công ty xi măng liên doanh của VICEM

Công ty	Vốn điều lệ (USD)	Tỷ lệ phần sở hữu của VICEM	Phương án tái cơ cấu
1. Công ty TNHH Siam City Cement Việt Nam (Trước đây là Công ty TNHH Xi măng Holcim Việt Nam)	189.400.000	35,00%	Giữ nguyên hoặc tăng tỷ lệ góp vốn nếu có cơ hội
2. Công ty Xi măng Nghi Sơn	180.185.000	35,00%	Giữ nguyên hoặc tăng tỷ lệ góp vốn nếu có cơ hội

Công ty	Vốn điều lệ (USD)	Tỷ lệ phần sở hữu của VICEM	Phương án tái cơ cấu
3. Công ty Xi măng Chinfon	110.000.000	14,44%	Giữ nguyên hoặc tăng tỷ lệ góp vốn nếu có cơ hội

VICEM có 01 Công ty liên kết sản xuất xi măng là Công ty cổ phần Xi măng Tây Đô. VICEM là cổ đông lớn tại Công ty Cổ phần Xi măng Tây Đô (Vốn đầu tư 36,6 tỷ đồng, chiếm 48,17% vốn điều lệ), VICEM sẽ tiếp tục duy trì vốn góp tại đơn vị này.

(ii) Lĩnh vực kinh doanh không cốt lõi của VICEM

(a) Nhóm công ty thương mại và vận tải xi măng:

- Nhóm công ty thương mại:

Trong nhóm công ty thương mại, VICEM có hai đơn vị cung ứng đầu vào cho các công ty thành viên là Công ty CP Vicem Thạch cao Xi măng chịu trách nhiệm cung cấp thạch cao và Công ty CP Năng lượng và Môi trường Vicem chịu trách nhiệm cung ứng than.

Trong những năm qua, Công ty CP Năng lượng và Môi trường Vicem đã và đang chứng minh vai trò của mình trong việc cung ứng than cho các đơn vị sản xuất xi măng trong VICEM, hiệu quả kinh doanh ổn định trong các năm gần đây. Đồng thời, trong dự báo về thị trường than Việt Nam, ngành xi măng vẫn phải dựa vào nguồn than nhập khẩu trong dài hạn, số lượng các doanh nghiệp nhập khẩu và cung cấp than quy mô lớn không nhiều nên VICEM có nguy cơ bị ép giá. Cùng với đó, trong thời gian vừa qua, Công ty cũng đã tham gia thu gom rác thải để phục vụ hoạt động xử lý rác thải của các công ty sản xuất xi măng trong VICEM. Vì vậy, để đảm bảo việc cung ứng đầu vào ổn định về cả giá cả lẫn khối lượng, VICEM sẽ giữ lại Công ty CP Năng lượng và Môi trường Vicem.

Ngược lại, VICEM sẽ thoái 100% vốn (trong trường hợp thực hiện thoái vốn không thành công, sẽ báo cáo cấp thẩm quyền chuyển giao về SCIC) tại Công ty CP Vicem Thạch cao Xi măng do hiện nay nguồn cung trên thị trường khá đa dạng và cạnh tranh. Trong những năm qua, hiệu quả kinh doanh Vicem Thạch cao không cao, doanh thu không cải thiện và chiều hướng đi xuống.

Tương tự, VICEM sẽ thoái 100% vốn (trong trường hợp thực hiện thoái vốn không thành công, sẽ báo cáo cấp thẩm quyền chuyển giao về SCIC) tại 02 công ty Cổ phần Vicem Thương mại Xi măng, Công ty Cổ phần Vicem Vật liệu Xây dựng Đà Nẵng. Hai công ty này đang thực hiện chức năng phân phối xi măng cho các đơn vị thành viên của VICEM. Tuy nhiên, hiện nay các công ty thành viên sản xuất xi măng của VICEM đã xây dựng hệ thống phân phối

riêng, có độ phủ và bám sát thị trường tốt nên việc duy trì hai công ty này đã gây ra sự chông chéo, xung đột trong hoạt động phân phối xi măng.

Phương án tái cơ cấu nhóm công ty thương mại - vận tải

STT	Công ty	Vốn điều lệ (triệu VNĐ)	Tỷ lệ sở hữu của VICEM	Phương án tái cơ cấu
1	Công ty CP Năng lượng và Môi trường Vicem	311.998	62,95%	Giữ nguyên
2	Công ty Cổ phần Logistics Vicem	131.040	50,08%	Giữ nguyên
3	Công ty Cổ phần Vicem Thương mại Xi măng	60.000	59,64%	Thoái 100% vốn (trong trường hợp thực hiện thoái vốn không thành công, sẽ báo cáo cấp thẩm quyền chuyển giao về SCIC)
4	Công ty Cổ phần Vicem Thạch cao Xi măng	70.000	51,21%	Thoái 100% vốn (trong trường hợp thực hiện thoái vốn không thành công, sẽ báo cáo cấp thẩm quyền chuyển giao về SCIC)
5	Công ty Cổ phần Vicem Vật liệu xây dựng Đà Nẵng	99.000	65,81%	Thoái 100% vốn (trong trường hợp thực hiện thoái vốn không thành công, sẽ báo cáo cấp thẩm quyền chuyển giao về SCIC)
6	Công ty Cổ phần Vicem Vận tải Hoàng Thạch	6.500	51,61%	Thoái 100% vốn (trong trường hợp thực hiện thoái vốn không thành công, sẽ báo cáo cấp thẩm quyền chuyển giao về SCIC)
7	Công ty Cổ phần Thương mại Dịch vụ Vận tải Xi măng Hải Phòng	20.164	53,86%	Thoái 100% vốn (trong trường hợp thực hiện thoái vốn không thành công, sẽ báo cáo cấp thẩm quyền chuyển giao về SCIC)

- Nhóm các công ty vận tải xi măng

Nhóm các công ty vận tải chủ yếu thực hiện các hoạt động vận tải đầu vào và đầu ra (clinker, xi măng) cho các đơn vị xi măng. Tuy nhiên xu hướng của ngành vận tải đang có những thay đổi quan trọng, trong đó các doanh nghiệp vận tải, các hộ cá thể bắt đầu ứng dụng công nghệ nền kinh tế chia sẻ sẽ giúp tối ưu hoá quãng đường chạy xe có tải, giảm xe chạy không tải qua đó giảm chi phí, tăng khả năng đáp ứng cả về thời gian, cước phí vận tải. Vì vậy, các đơn vị

vận tải chỉ phục vụ cho một công ty sẽ khó có khả năng cạnh tranh về mặt chi phí.

Tại VICEM, lợi thế của việc sử dụng năng lực tích hợp giữa các đơn vị thành viên VICEM là không còn. Mặt khác khả năng đóng góp, tầm ảnh hưởng của các đơn vị này đối với Công ty mẹ VICEM và các đơn vị sản xuất xi măng thuộc VICEM là không đáng kể và ngày càng giảm.

Với những áp lực từ bên ngoài và hiệu quả từ bên trong, để tập trung nguồn lực cho lĩnh vực sản xuất kinh doanh chính theo đúng mục tiêu chiến lược phát triển của VICEM, trong giai đoạn 2021 - 2025 VICEM sẽ thoái 100% vốn (trong trường hợp thực hiện thoái vốn không thành công, sẽ báo cáo cấp thẩm quyền chuyển giao về SCIC) các đơn vị vận tải (Công ty CP Vicem Vận tải Hoàng Thạch; Công ty CP Thương mại Dịch vụ Vận tải Xi măng Hải Phòng).

Riêng đối với Công ty Cổ phần Logistics Vicem, đây là đơn vị đóng vai trò điều phối Logistics cho VICEM ở thị trường miền Nam và hoạt động kinh doanh hiệu quả nên VICEM sẽ tiếp tục duy trì vốn góp tại đơn vị này.

(b) Nhóm công ty bao bì xi măng

VICEM sẽ thoái 100% vốn (trong trường hợp thực hiện thoái vốn không thành công, sẽ báo cáo cấp thẩm quyền chuyển giao về SCIC) tại các đơn vị sản xuất bao bì xi măng. Xuất phát từ tình hình thực tế, các đơn vị sản xuất xi măng sẽ nhanh chóng chuyển sang sử dụng vỏ bao dán có giá mua thấp hơn khoảng 20% so với vỏ bao may hiện nay để giảm giá thành sản xuất, nâng cao khả năng cạnh tranh.

Các đơn vị sản xuất bao bì hiện nay VICEM đang đầu tư vốn đa số đang sử dụng công nghệ sản xuất vỏ bao may. Để chuyển đổi sang sản xuất vỏ bao dán đòi hỏi các đơn vị phải đầu tư hệ thống dây chuyền sản xuất theo công nghệ mới.

Với chủ trương tập trung nguồn lực để đầu tư vào ngành nghề sản xuất kinh doanh chính, VICEM sẽ không tiếp tục đầu tư vốn vào các đơn vị sản xuất bao bì. Vì vậy, VICEM sẽ thoái 100% vốn (trong trường hợp thực hiện thoái vốn không thành công, sẽ báo cáo cấp thẩm quyền chuyển giao về SCIC) tại các đơn vị sản xuất bao bì hiện nay đang đầu tư vốn. Tùy theo tình hình thực tế, VICEM sẽ thoái 100% vốn (trong trường hợp thực hiện thoái vốn không thành công, sẽ báo cáo cấp thẩm quyền chuyển giao về SCIC) tại các đơn vị này khi có điều kiện thuận lợi.

Danh mục thoái vốn nhóm công ty liên kết

STT	Công ty	Vốn điều lệ (triệu VNĐ)	Tỷ lệ phần sở hữu của VICEM	Phương án tái cơ cấu
1	Công ty Cổ phần Vicem Bao bì Bim Sơn	38.000	48,99%	Thoái 100% vốn (trong trường hợp thực hiện thoái vốn không thành công, sẽ báo cáo cấp thẩm quyền chuyển giao về SCIC)
2	Công ty Cổ phần Vicem Bao bì Bút Sơn	60.000	34,29%	Thoái 100% vốn (trong trường hợp thực hiện thoái vốn không thành công, sẽ báo cáo cấp thẩm quyền chuyển giao về SCIC)
3	Công ty Cổ phần Vicem Bao bì Hải Phòng	30.120	48,99%	Thoái 100% vốn (trong trường hợp thực hiện thoái vốn không thành công, sẽ báo cáo cấp thẩm quyền chuyển giao về SCIC)
4	Công ty Cổ phần Bao bì Hà Tiên	40.000	38,45%	Thoái 100% vốn (trong trường hợp thực hiện thoái vốn không thành công, sẽ báo cáo cấp thẩm quyền chuyển giao về SCIC)
5	Công ty Cổ phần Sóng Đà 12	50.000	24,00%	Thoái 100% vốn (trong trường hợp thực hiện thoái vốn không thành công, sẽ báo cáo cấp thẩm quyền chuyển giao về SCIC)
6	Công ty Cổ phần Bao bì Hoàng Thạch	20.479	27,76%	Thoái 100% vốn (trong trường hợp thực hiện thoái vốn không thành công, sẽ báo cáo cấp thẩm quyền chuyển giao về SCIC)

(c) Nhóm công ty, xí nghiệp còn lại

Nhóm này gồm các doanh nghiệp ngoài ngành xi măng, không có liên quan đến lĩnh vực kinh doanh cốt lõi của VICEM. Phần lớn các công ty này hiện đang hoạt động không hiệu quả.

Với yêu cầu của Chính phủ về lộ trình tái cơ cấu các doanh nghiệp Nhà nước, VICEM sẽ thoái 100% vốn (trong trường hợp thực hiện thoái vốn không thành công, sẽ báo cáo cấp thẩm quyền chuyển giao về SCIC) tại các doanh nghiệp này.

Danh mục thoái vốn nhóm công ty, xí nghiệp còn lại của VICEM

STT	Công ty	Vốn điều lệ (triệu VNĐ)	Tỷ lệ phần sở hữu của VICEM	Phương án tái cơ cấu
1	Công ty Cổ phần tấm lợp vật liệu xây dựng Đồng Nai	272.235	12,50%	Thoái 100% vốn (trong trường hợp thực hiện thoái vốn không thành công, sẽ báo cáo cấp thẩm quyền chuyển giao về SCIC)
2	Công ty Tài chính Cổ phần Tín Việt	687.872	14,59%	Thoái 100% vốn (trong trường hợp thực hiện thoái vốn không thành công, sẽ báo cáo cấp thẩm quyền chuyển giao về SCIC)
3	Công ty Cổ phần Cao su Đồng Nai - Kratie	834.209	11,90%	Thoái 100% vốn (trong trường hợp thực hiện thoái vốn không thành công, sẽ báo cáo cấp thẩm quyền chuyển giao về SCIC)
4	Công ty Cổ phần Cao su Đồng Phú - Kratie	841.958	12,47%	Thoái 100% vốn (trong trường hợp thực hiện thoái vốn không thành công, sẽ báo cáo cấp thẩm quyền chuyển giao về SCIC)

2. Tái cơ cấu mô hình tổ chức, sắp xếp đổi mới các đơn vị thành viên

2.1. Mục tiêu: Tối ưu hóa hiệu quả hoạt động của mô hình Công ty mẹ - Công ty con. Mô hình tổ chức của VICEM sẽ được tái cơ cấu theo hướng tập trung vào ngành nghề chính là Xi măng và các lĩnh vực tạo giá trị gia tăng nằm trong chuỗi giá trị của ngành xi măng. Các lĩnh vực kinh doanh khác, VICEM sẽ thoái 100% vốn (trong trường hợp thực hiện thoái vốn không thành công, sẽ báo cáo cấp thẩm quyền chuyển giao về SCIC) để tập trung vào lĩnh vực kinh doanh chính.

2.2. Các giải pháp tái cơ cấu mô hình tổ chức và sắp xếp, đổi mới các đơn vị thành viên

Ngày 29/11/2022, Thủ tướng Chính phủ đã ban hành Quyết định số 1479/QĐ-TTg về phê duyệt Kế hoạch sắp xếp lại doanh nghiệp Nhà nước, doanh nghiệp có vốn Nhà nước giai đoạn 2022-2025, trong đó Tổng công ty Xi măng Việt Nam thuộc danh mục các doanh nghiệp do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ giai đoạn 2022-2025.

(i) Tái cơ cấu về mô hình tổ chức

VICEM sẽ tổ chức lại theo hướng là một tập đoàn đơn ngành/đơn lĩnh vực (tập trung vào ngành nghề kinh doanh chính là Xi măng), hoạt động theo mô hình Công ty mẹ - Công ty con.

a) Công ty mẹ - Tổng công ty Xi măng Việt Nam

- Hoạt động theo loại hình Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ.

- Chức năng chính là đầu tư tài chính, nắm giữ cổ phần chi phối, vốn góp chi phối tại các Công ty con; góp vốn tại các Công ty xi măng liên doanh, liên kết nhằm tối đa hoá lợi nhuận; thực hiện vai trò dẫn dắt, định hướng và thực hiện chiến lược phát triển ngành xi măng theo định hướng của Nhà nước.

- Cung cấp dịch vụ tư vấn về quản trị doanh nghiệp; chuyển giao kỹ năng quản lý & phát triển thị trường; xuất khẩu xi măng, clinker;...

b) Các công ty do Công ty mẹ - VICEM sở hữu 100% vốn và giữ cổ phần chi phối.

Các công ty sản xuất xi măng là các trung tâm trong chuỗi giá trị của ngành xi măng từ khâu cung ứng, sản xuất đến lưu thông phân phối theo chiến lược phát triển của Công ty Mẹ - VICEM.

- Các công ty do VICEM nắm giữ 100% vốn điều lệ (03 đơn vị):

+ Công ty TNHH MTV Xi măng Vicem Hoàng Thạch.

+ Công ty TNHH MTV Xi măng Vicem Hải Phòng.

+ Công ty TNHH MTV Xi măng Vicem Tam Điệp.

- Các công ty do VICEM nắm giữ cổ phần chi phối từ 65% trở lên (05 đơn vị):

+ Công ty Cổ phần Xi măng Vicem Hà Tiên.

+ Công ty Cổ phần Xi măng Bim Sơn.

+ Công ty Cổ phần Xi măng Vicem Bút Sơn.

+ Công ty Cổ phần Xi măng Vicem Hoàng Mai.

+ Công ty Cổ phần Xi măng Hạ Long.

- Các công ty do VICEM nắm giữ cổ phần chi phối trên 50% (02 đơn vị):

+ Công ty Cổ phần Năng lượng và Môi trường Vicem.

+ Công ty Cổ phần Logistics Vicem.

Đối với các công ty mà VICEM nắm giữ 100% vốn và nắm giữ cổ phần chi phối, Công ty mẹ - VICEM thực hiện quản lý và điều phối dựa trên các trụ cột chính là định hướng chiến lược, các năng lực cốt lõi/chiến lược, các dịch vụ chuyên môn nhằm đảm bảo sự thống nhất về định hướng, sự điều phối và hỗ

trợ hiệu quả giữa các đơn vị thành viên, tạo sự hợp lực giữa các công ty thành viên trong toàn Tổng công ty, giảm thiểu sự cạnh tranh giữa các đơn vị. Cụ thể:

- **Về định hướng chiến lược:** Công ty mẹ - VICEM đưa ra định hướng phát triển tổng thể cho toàn Tổng công ty và đảm bảo việc các công ty thành viên đi theo định hướng chiến lược của Công ty mẹ - VICEM thông qua quá trình hỗ trợ, phê duyệt chiến lược, kế hoạch hoạt động và ngân sách hằng năm.

- **Về tài chính:** Công ty mẹ - VICEM thực hiện đầu tư, huy động vốn, phân bổ vốn và quản lý vốn của các Công ty thành viên.

- **Hoạt động marketing và thương hiệu:** Công ty mẹ - VICEM điều phối hoạt động marketing và thương hiệu chung để tối đa hoá giá trị thương hiệu, tối ưu hoá việc định giá sản phẩm trên từng khu vực thị trường, đảm bảo sự đồng bộ về nhận diện thương hiệu, hệ thống bán hàng trên thị trường.

Các hoạt động chính cần điều phối gồm: Tổ chức nghiên cứu thị trường, phát triển thương hiệu, xây dựng khung chính sách giá và chính sách bán hàng, thiết kế hệ thống phân phối, phân định thị trường giữa các Công ty thành viên.

- **Hoạt động nghiên cứu và phát triển (R&D):** VICEM thực hiện điều phối hoạt động R&D trên toàn hệ thống thông qua chiến lược R&D trong đó xác định các ưu tiên trong hoạt động R&D (ứng dụng CMCN 4.0, sử dụng nguyên-nhiên liệu thay thế, tối ưu hoá sản xuất), hợp tác R&D và chia sẻ các giải pháp kỹ thuật/thông lệ tốt (best-practices) trong sản xuất, vận hành giữa các đơn vị thành viên thông qua cơ chế báo cáo, cơ chế chuyên gia.

- **Sản xuất:** Quản lý và điều phối việc phát triển sản lượng, phát triển nguồn nguyên liệu chính trong sản xuất xi măng; Điều tiết kế hoạch sản xuất giữa các đơn vị thành viên để đảm bảo việc khai thác công suất ở mức tối ưu của toàn bộ các nhà máy, đảm bảo cung ứng kịp thời sản phẩm ra thị trường.

- **Quản lý nguồn nhân lực:** Xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực toàn Tổng công ty. Công ty mẹ - VICEM xây dựng khung chính sách, quy trình và công cụ quản lý nhân sự và hỗ trợ triển khai áp dụng cho các đơn vị thành viên. Bổ nhiệm, giới thiệu, cử/đề cử nhân sự nắm giữ các vị trí lãnh đạo chủ chốt tại các đơn vị thành viên.

Bộ phận Quản lý nguồn nhân lực của Công ty mẹ - VICEM sẽ trở thành đơn vị cung ứng dịch vụ quản lý nhân sự cho các đơn vị thành viên như: tuyển dụng, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, xây dựng và triển khai hệ thống quản lý nhân sự, hệ thống công nghệ thông tin quản lý nhân sự.

- **Hệ thống thông tin:** Xây dựng lõi hệ thống thông tin quản lý đáp ứng mục tiêu quản lý ở các chức năng chung.

• **Quản lý công tác Mua sắm:** Đảm bảo hiệu quả, tiết giảm chi phí, giảm giá thành sản xuất, nâng cao khả năng cạnh tranh của sản phẩm trên thị trường; nâng cao tính minh bạch trong hoạt động mua sắm thiết bị, vật tư, phụ tùng tại các đơn vị.

c) Các công ty liên doanh, liên kết

Các công ty liên doanh, liên kết của VICEM bao gồm các công ty có ngành nghề Sản xuất kinh doanh chính là Xi măng.

- + Công ty Xi măng Nghi Sơn.
- + Công ty TNHH Siam City Cement (Việt Nam).
- + Công ty Xi măng Chinfon.
- + Công ty Cổ phần Xi măng Tây Đô.

Về nguyên tắc, VICEM cử người đại diện tham gia Hội đồng thành viên/Hội đồng quản trị của các công ty liên doanh, liên kết để thực hiện vai trò của người đại diện phần vốn, giám sát hoạt động của công ty, bảo vệ quyền lợi hợp pháp của VICEM.

d) Tổ chức lại Công ty Tư vấn Đầu tư phát triển Xi măng (CCID) và Viện công nghệ Xi măng Vicem (VCTI):

- Cơ cấu lại hoạt động của CCID cho hiệu quả.
- Báo cáo lại cơ quan có thẩm quyền để tổ chức lại CCID và VCTI (*) theo mô hình Công ty TNHH MTV hoặc Công ty Cổ phần vào thời điểm thích hợp, phù hợp với thực tế sản xuất kinh doanh của VICEM và quy định pháp luật. Cùng với đó, chuyển Trường Trung cấp nghề kỹ thuật xi măng từ Viện Công nghệ xi măng Vicem về trực thuộc Công ty Mẹ - VICEM quản lý và triển khai thực hiện xã hội hóa đơn vị sự nghiệp công lập theo quy định.

(*) Chủ trương thành lập Công ty TNHH MTV Nghiên cứu Phát triển Công nghệ Vicem (Vicem R&D) đã được cấp có thẩm quyền chấp thuận tại văn bản số 10233/VPCP-ĐMDN ngày 07/12/2020.

e) Giải thể, thoái vốn khỏi các đơn vị khác

- Hoàn thành thoái 100% vốn, trường hợp thoái vốn không thành công sẽ thực hiện chuyển giao về SCIC: Công ty Tài chính Cổ phần Tín Việt.

- Triển khai thoái 100% vốn tại các công ty thành viên, công ty liên kết hoạt động trong lĩnh vực cung ứng vật tư, thương mại cho ngành xi măng; sản xuất, kinh doanh cao su có hiệu quả kinh doanh thấp (14 Công ty: Công ty cổ phần Vicem Vật liệu xây dựng Đà Nẵng; Công ty cổ phần Vicem Thương mại Xi măng; Công ty cổ phần Bao bì Hà Tiên; Công ty cổ phần Bao bì Hoàng Thạch; Công ty cổ phần Vicem Bao bì Bút Sơn; Công ty cổ phần Vicem Bao bì Bim Sơn; Công ty cổ phần Vicem Bao Bì Hải Phòng; Công ty cổ phần Thương mại dịch vụ Vận tải Xi măng Hải Phòng; Công ty cổ phần VICEM Vận tải

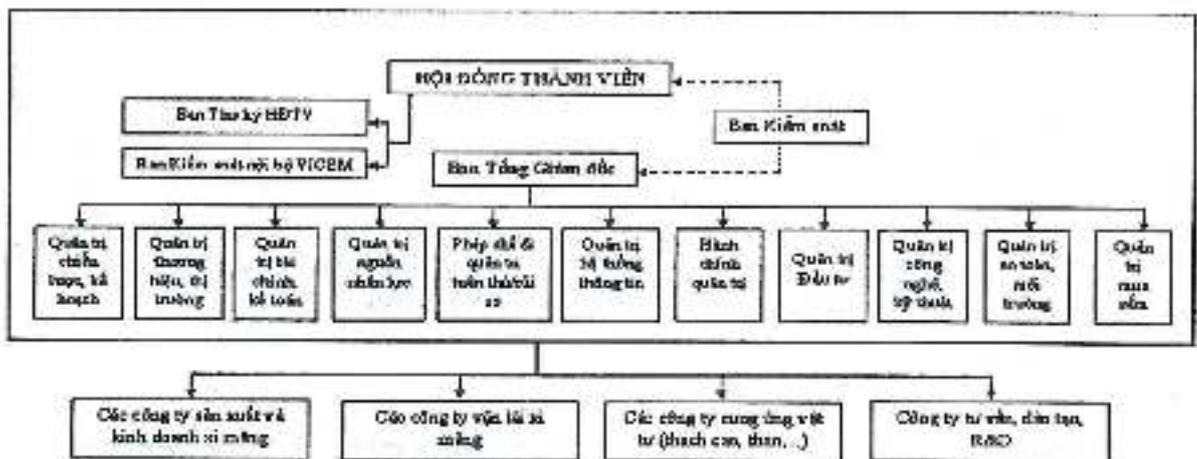
Hoàng Thạch; Công ty cổ phần VICEM Thạch cao Xi măng; Công ty cổ phần Sông Đà 12; Công ty cổ phần Tấm lợp Vật liệu Xây dựng Đồng Nai; Công ty Cổ phần Cao su Đồng Phú - Kratie; Công ty Cổ phần Cao su Đồng Nai - Kratie) để tập trung đầu tư vào các công ty sản xuất xi măng trở thành trung tâm tạo giá trị và định hướng chuỗi giá trị từ khâu sản xuất đến khâu lưu thông hàng hóa. Trong trường hợp thực hiện thoái vốn không thành công các công ty này, sẽ báo cáo cấp thẩm quyền chuyển giao về SCIC.

- Chuyển nhượng Nhà máy vật liệu chịu lửa kiểm tính Việt Nam của Công ty Xi măng Vicem Hoàng Thạch để thu hồi vốn theo quy định.

f) Mô hình cơ cấu tổ chức của VICEM

Mô hình cơ cấu tổ chức của VICEM sẽ được thiết kế và điều chỉnh lại theo mô hình nguyên tắc được mô tả như sau:

Mô hình cấu trúc tổng quan của VICEM



(ii) Mối quan hệ trong nhóm Công ty mẹ - Công ty con

a) Đối với hoạt động xuất khẩu:

- VICEM đã ban hành quy chế xuất khẩu xi măng, clinker trong đó mục tiêu nhằm tăng cường sự liên kết, phát huy thế mạnh hợp tác, hỗ trợ giữa các đơn vị thành viên, đáp ứng đơn hàng lớn vượt quá khả năng riêng lẻ của từng đơn vị, đồng thời phát huy tính tự chủ của các đơn vị thành viên và tăng cường vai trò định hướng của VICEM.

- VICEM và các đơn vị thành viên tổ chức xây dựng kế hoạch xuất khẩu hằng năm; rà soát, đánh giá việc thực hiện xuất khẩu và tình hình sản xuất kinh doanh của các đơn vị thành viên hằng tháng/quý hoặc đột xuất theo yêu cầu để linh hoạt điều hành kế hoạch xuất khẩu cho phù hợp đảm bảo hoàn thành các chỉ tiêu kế hoạch xuất khẩu.

- Phân định rõ vai trò, trách nhiệm của VICEM và các đơn vị thành viên trong hoạt động xuất khẩu theo từng hình thức xuất khẩu. VICEM thực hiện

điều phối nguồn và lượng hàng xuất khẩu giữa các đơn vị, đảm bảo đáp ứng yêu cầu khối lượng (đặc biệt là đơn hàng có khối lượng lớn), chất lượng và hiệu quả của đơn hàng xuất khẩu.

b) Đối với hoạt động gia công nội bộ:

Có cơ chế và giải pháp nhằm đảm bảo hài hòa lợi ích, hiệu quả của các đơn vị gia công và nhận gia công. Trong đó, một số giải pháp như sau:

- Đơn giá gia công xi măng gắn với sản lượng để đảm bảo ổn định lợi nhuận cho các đơn vị gia công. Ngoài ra, có thể xem xét phương án: Hợp đồng gia công theo hình thức chi phí cố định thuê hàng năm (bù đắp các chi phí cố định cho đơn vị thực hiện gia công như: khấu hao, sửa chữa...) và chi phí thuê theo tấn sản phẩm gia công.

- Các đơn vị thuê gia công cần đẩy mạnh hoạt động phát triển thị trường để tăng sản lượng tiêu thụ nhằm cân đối với mức sản lượng sản xuất từ 4,6 - 5 triệu tấn/năm (là mức sản lượng phù hợp về trình độ quản lý, hiệu quả phân phối và đảm bảo về hiệu quả kinh doanh theo Đề án tái cơ cấu VICEM) nhằm:

+ Khai thác hết hoặc vượt năng lực sản xuất của đơn vị thuê gia công.

+ Tối đa hóa sản lượng gia công xi măng tại các đơn vị nhận gia công, trên cơ sở thực hiện các giải pháp về sản phẩm, về chất lượng, tối ưu hóa Logistics, hệ thống phân phối, quảng bá thương hiệu ... để khai thác tối đa năng lực sản xuất của bên nhận gia công.

c) Đối với hoạt động mua bán sử dụng sản phẩm dịch vụ nội bộ, sản phẩm tư vấn ...

- rà soát, xây dựng quy chế quản lý mua sắm trong đó bổ sung nội dung ưu tiên sử dụng hàng Việt Nam nói chung và ưu tiên sử dụng hàng hóa, sản phẩm, dịch vụ trong nội bộ VICEM nói riêng.

- Không ngừng nâng cao chất lượng của sản phẩm, dịch vụ trong nội bộ VICEM. Đẩy mạnh triển khai đề tài, chương trình nghiên cứu khoa học công nghệ, bí quyết công nghệ, quy trình sản xuất phù hợp với VICEM nhằm phát triển bền vững, nâng cao năng lực cạnh tranh của sản phẩm. Tiến hành nhân rộng các thành công về nghiên cứu phát triển kỹ thuật công nghệ, nguyên nhiên liệu và sản phẩm của các đơn vị thành viên cho toàn VICEM.

- Việc sử dụng sản phẩm, dịch vụ tư vấn nội bộ VICEM được thực hiện thông qua hợp đồng kinh tế đảm bảo hài hòa lợi ích của các bên có liên quan và tuân thủ quy định của pháp luật.

- Dự kiến định hướng các giải pháp về công tác mua sắm đối với một số mặt hàng là nguyên, nhiên liệu thiết yếu cho sản xuất xi măng.

+ Đối với mặt hàng than là nguồn nhiên liệu chiến lược không thể thiếu trong sản xuất, để đảm bảo an ninh năng lượng cho sản xuất, VICEM phải ổn định nguồn cung cấp than trong nước, tránh lệ thuộc vào nguồn than nhập khẩu bấp bênh, nhiều biến động. Do đó, VICEM cần thiết phải ký hợp đồng mua bán than dài hạn với Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam (TKV). Việc ký hợp đồng dài hạn với TKV vừa đảm bảo an ninh năng lượng đồng thời thực hiện chủ trương ưu tiên dùng hàng Việt Nam.

+ Đối với các mặt hàng thạch cao, gạch kiểm tính, vỏ bao..., các Công ty sản xuất xi măng thuộc VICEM trước hết phải ưu tiên sử dụng sản phẩm, hàng hóa do các Công ty thành viên VICEM cung cấp để ổn định nguồn cung, tránh lệ thuộc vào đối tác bên ngoài dẫn đến bị ép giá, đồng thời nhằm tối ưu hóa lợi ích trong tổ hợp Công ty mẹ - Công ty con.

3. Tái cơ cấu thị trường, sản phẩm

3.1 Kế hoạch tiêu thụ xi măng của VICEM trong giai đoạn 2021 - 2025

- Mục tiêu về sản lượng tiêu thụ xi măng trong nước: Tăng trưởng bình quân 3,9%/năm.
- Mục tiêu thị phần xi măng trong nước đến năm 2025: Dự kiến từ 35 - 40%.

Mục tiêu sản lượng xi măng của VICEM đến năm 2025

TT	Nội dung	ĐVT	2021	2022	2023	2024	2025
1	Nhu cầu xi măng nội địa (dự kiến tăng trưởng ở mức 1,96%/năm)	Tr tấn	63,124	67,742	68,242	69,400	71,750
	Tốc độ tăng trưởng		-3,35%	7,32%	0,74%	1,70%	3,39%
2	Dự kiến mục tiêu tiêu thụ xi măng trong nước của VICEM	Tr tấn	20,210	21,395	22,100	23,892	25,167
	Tốc độ tăng trưởng		-3,06%	5,86%	3,30%	8,11%	5,34%
2.1	Khu vực miền Bắc	Tr tấn	9,693	9,804	10,056	10,927	11,424
2.2	Khu vực miền Trung	Tr tấn	4,962	5,438	5,442	5,768	6,114
2.3	Khu vực miền Nam	Tr tấn	5,555	6,153	6,602	7,197	7,629
3 [-(2)/(1)]	Dự kiến % thị phần trong nước của VICEM theo sản lượng tiêu thụ	%	32,0%	31,6%	32,4%	34,4%	35,1%

TT	Nội dung	ĐVT	2021	2022	2023	2024	2025
4	Dự kiến mục tiêu xuất khẩu xi măng của VICEM	Tr tấn	3,936	3,212	3,770	3,898	4,138
	Tốc độ tăng trưởng		4,80%	-18,39%	17,36%	3,40%	6,16%
4.1	Khu vực miền Bắc	Tr tấn	2,373	2,080	2,480	2,408	2,398
4.2	Khu vực miền Trung	Tr tấn	1,507	1,055	1,210	1,390	1,620
4.3	Khu vực miền Nam	Tr tấn	0,056	0,076	0,080	0,100	0,120
5 [-(2)+(4)]	Dự kiến mục tiêu tiêu thụ xi măng của VICEM (Nội địa + Xuất khẩu)	Tr tấn	24,146	24,607	25,870	27,790	29,305
	Tốc độ tăng trưởng		-1,86%	1,91%	5,13%	7,42%	5,45%
5.1	Khu vực miền Bắc	Tr tấn	12,066	11,884	12,536	13,335	13,822
5.2	Khu vực miền Trung	Tr tấn	6,469	6,494	6,652	7,158	7,734
5.3	Khu vực miền Nam	Tr tấn	5,611	6,229	6,682	7,297	7,749

Ghi chú: Năng lực nghiền xi măng tối đa của VICEM khi triển khai các chương trình đầu tư chiều sâu đến năm 2025 (30,260 triệu tấn/năm) hoàn toàn có thể đáp ứng được mục tiêu thị phần xi măng trong nước 35,1% (tương ứng 25,167 triệu tấn).

3.2 Chiến lược của VICEM trong lĩnh vực thị trường

3.2.1. Định vị chiến lược kinh doanh trong nước:

- Đa dạng hóa sản phẩm (xi măng bao và xi măng rời) để tăng sản lượng tiêu thụ, cạnh tranh ở mọi phân khúc, trong đó ưu tiên các phân khúc mà sản phẩm của VICEM còn trống nhưng hạn chế ảnh hưởng đến các sản phẩm truyền thống, có hiệu quả,...

- Ổn định nguồn cung cho thị trường khu vực Tây Bắc, khu vực Nam Trung Bộ và Tây Nguyên, khu vực miền Nam.

- Phát triển thương hiệu VICEM và các đơn vị thành viên gắn với đặc tính sản phẩm có chất lượng ổn định và dịch vụ khách hàng tốt nhất.

- Tăng thị phần, độ phủ tại tất cả các tỉnh thành trong nước, đặc biệt chú trọng tăng thị phần tại khu vực Nam Trung Bộ - Tây Nguyên và khu vực miền Nam.

3.2.2. Chiến lược xi măng rời

* Mục tiêu

- Phát huy tối đa công suất nghiền xi măng của các nhà máy.

- Tăng trưởng xi măng rời phù hợp với đặc điểm của từng đơn vị trong VICEM.

- Tăng tỷ trọng xi măng rời của toàn VICEM đến năm 2025 chiếm 40% .

* *Định hướng phát triển xi măng rời trong thời gian tới:* Giữ vững thị phần xi măng bao, tăng trưởng xi măng rời theo xu hướng dịch chuyển của xã hội từ xi măng bao sang xi măng rời.

- Sản phẩm:

+ Đảm bảo chất lượng ổn định về cường độ, màu sắc,...

+ Đa dạng hóa sản phẩm: Mở rộng sản xuất các dòng sản phẩm mới và các sản phẩm đặc thù để đáp ứng mọi nhu cầu của khách hàng như xi măng rời bền sunfat, ly tâm, cọc đất...

- Hệ thống phân phối: Linh hoạt sử dụng kênh phân phối hỗn hợp theo cả tiêu thức trực tiếp và bán qua hệ thống phân phối

- Chính sách bán hàng

+ Từng bước điều chỉnh giá bán xi măng rời phù hợp với thực tế thị trường để đảm bảo hiệu quả kinh doanh cho Công ty.

+ Xây dựng chính sách bán hàng linh hoạt (theo địa bàn, công trình, trạm trộn).

- Dịch vụ bán hàng: Xây dựng đội ngũ dịch vụ kỹ thuật, chăm sóc và tư vấn cấp phối bê tông tới trạm trộn, công trình, dự án một cách chuyên nghiệp.

3.2.3. Chiến lược xuất khẩu:

- Nâng cao vai trò quản lý của Tổng công ty đối với lĩnh vực xuất khẩu.

- Nâng cao vị thế, hình ảnh của VICEM trên thị trường thế giới.

- Tăng hiệu quả xuất khẩu cho toàn Tổng công ty.

- Mở rộng tìm kiếm, đa dạng hóa thị trường, khách hàng xuất khẩu.

Giải pháp về xuất khẩu xi măng, clinker:

- Quản lý hoạt động xuất khẩu theo hướng tăng cường vai trò quản lý của Tổng công ty và phát huy tính tự chủ, linh hoạt của các đơn vị thành viên khi thực hiện xuất khẩu.

- Khai thác lợi thế đàm phán quy mô lớn, gia tăng xuất khẩu trực tiếp để kiểm soát đường đi của sản phẩm và thu được nguồn ngoại tệ.

- Thực hiện nghiêm kỷ cương theo quy chế xuất khẩu đã ban hành, tạo sự thống nhất, loại bỏ cạnh tranh nội bộ giữa các đơn vị thành viên.

- Đẩy mạnh giao dịch xuất khẩu trực tiếp qua các khách hàng nhập khẩu để gia tăng hiệu quả xuất khẩu, giảm phụ thuộc vào đơn vị thương mại trong nước đồng thời bám sát thông tin thị trường để cùng các đơn vị xử lý linh hoạt đơn hàng xi măng, clinker xuất khẩu, giảm tồn kho, không đổ bãi clinker khi nhu cầu trong nước thấp.

3.2.4. Marketing và phân phối:

(i) Chiến lược về thương hiệu

- Tiếp tục duy trì, củng cố và phát triển 7 thương hiệu xi măng của VICEM trên thị trường (Hoàng Thạch, Bim Sơn, Hà Tiên, Hải Phòng, Bút Sơn, Hoàng Mai và Hạ Long).

- Các thương hiệu Hoàng Mai, Hạ Long có thể sử dụng thương hiệu xi măng VICEM tại một số địa bàn đan xen nhiều thương hiệu xi măng của VICEM.

- Xây dựng chiến lược phát triển thương hiệu xi măng của VICEM

(ii) Tổ chức lại thị trường và mạng lưới tiêu thụ

- Tổ chức lại thị trường tiêu thụ của các Công ty trên cơ sở: tối ưu hoá hoạt động Logistics, có lợi thế thương hiệu và định giá cao nhất, từ đó tối ưu hoá hiệu quả kinh doanh và tăng thị phần của VICEM.

+ Hoàng Thạch chủ trì, dẫn dắt thị trường khu vực miền Trung (từ Đà Nẵng đến Đắk Lắk), chịu trách nhiệm tăng thị phần khu vực này, đến năm 2025 thị phần của Vicem đạt trên 34%.

+ Hà Tiên chủ trì, dẫn dắt và phối hợp Xi măng Hạ Long tại thị trường khu vực miền Nam, chịu trách nhiệm tăng thị phần khu vực này, đến năm 2025 thị phần của VICEM đạt 37,5%.

- Trên mỗi địa bàn, có 1 thương hiệu dẫn dắt và các thương hiệu phối hợp, hướng tới VICEM sẽ điều chỉnh phân công theo hướng không quá 2 thương hiệu xi măng của VICEM tham gia trên một thị trường, phủ hết các phân khúc thị trường.

- Tiếp tục củng cố và xây dựng hệ thống phân phối mạnh, gắn kết với VICEM

- Sử dụng công nghệ 4.0 để quản lý hệ thống phân phối, phương tiện vận chuyển....

(iii) Tăng nguồn cung tại khu vực miền Trung

Để tăng trưởng thị phần, độ phủ và đạt mục tiêu thị phần tại khu vực miền Trung từ 35% - 38% thị phần đến năm 2025 VICEM cần triển khai một số giải pháp về tăng nguồn cung và cải thiện năng lực vận tải:

- Giải pháp trước mắt

+ Phát huy tối đa các kho trung chuyển và trạm nghiền xi măng hiện có của VICEM (Nâng cao năng lực bơm hút để tăng sản lượng tại Trạm trung chuyển Quy Nhơn; Các đơn vị trong VICEM thực hiện gia công tại Trạm nghiền Cam Ranh để phát huy hết năng lực và tăng nguồn cung; Phát huy sản lượng của Trạm nghiền Đại Việt). Ngoài ra các đơn vị có thể thuê gia công tại chỗ ở các trạm nghiền của địa phương trên cơ sở đã phát huy hết năng lực của các đơn vị trong VICEM tại khu vực này.

+ Cải thiện khả năng Logistics (ký hợp đồng với đơn vị vận tải chuyên tuyến, cải thiện năng lực xuất hàng đường thủy tại nhà máy...).

- Giải pháp trung hạn

+ Đầu tư thêm Silo chứa tại Cam Ranh để tiếp nhận xi măng rời.

+ Đầu tư thêm Trạm trung chuyển (Silo và máy đóng bao) tại các cảng khu vực Nam Trung Bộ (Vicem Hoàng Thạch).

- Giải pháp dài hạn

+ Xem xét đầu tư nâng cao năng lực nghiền tại Trạm nghiền Xi măng Cam Ranh (Vicem Hà Tiên).

3.2.5. Tiếp tục thực hiện và nâng cao hiệu quả các cặp sáp nhập thương hiệu

Để nâng cao hiệu quả các cặp sáp nhập thương hiệu (Vicem Sông Thao - Vicem Hải Phòng; Vicem Hải Vân - Vicem Hoàng Thạch; Vicem Tam Điệp - Vicem Bim Sơn) trong thời gian tới, một số giải pháp về cơ chế nhằm đảm bảo hài hòa lợi ích, hiệu quả của các đơn vị thực hiện sáp nhập thương hiệu như sau:

- Các đơn vị thuê gia công (Vicem Hoàng Thạch, Vicem Bim Sơn) cần đẩy mạnh phát triển thị trường để tăng sản lượng tiêu thụ nhằm khai thác hết năng lực sản xuất và gia tăng sản lượng gia công xi măng (tại Vicem Hải Vân, Vicem Tam Điệp).

- Để tăng hiệu quả cho Vicem Sông Thao, Vicem Hải Phòng đẩy mạnh hoạt động tìm kiếm các nhà máy ở khu vực Tây Bắc, tăng cường gia công xi măng bằng clinker dư thừa của Sông Thao để tăng nguồn cung, tăng sản lượng, thị phần của xi măng VICEM tại khu vực Tây Bắc.

4. Tái cơ cấu kỹ thuật, công nghệ và bảo vệ môi trường

4.1. Về công nghệ và kỹ thuật sản xuất

- Quản lý tốt máy móc thiết bị, xây dựng kế hoạch thay thế, sửa chữa duy tu, bảo trì, bảo dưỡng thiết bị một cách khoa học nhằm duy trì thiết bị hoạt

động ổn định dài ngày, tiết giảm chi phí sản xuất, nâng cao khả năng cạnh tranh của sản phẩm.

- Ổn định và nâng cao chất lượng sản phẩm, đặc biệt xi măng rời để đáp ứng yêu cầu của các trạm trộn, công trình; đa dạng hóa các chủng loại sản phẩm xi măng chất lượng cao, có giá trị kinh tế cao, đáp ứng nhu cầu xây dựng.

- Triển khai áp dụng công nghệ tiên tiến với mức tự động hóa cao, ứng dụng công nghệ thông tin vào sản xuất để đạt được các chỉ tiêu kỹ thuật đáp ứng cơ bản các yêu cầu tại Quyết định số 1266/QĐ-TTg, ngày 18/8/2020 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Chiến lược phát triển vật liệu xây dựng Việt Nam thời kỳ 2021 - 2030, định hướng đến năm 2050.

- Thực hiện việc tái thiết (thiết kế lại tổng thể) các quy trình sản xuất kinh doanh, nâng cao tốc độ thực thi, chất lượng và giảm chi phí. Để đạt được hiệu quả cao nhất, việc thiết kế lại quy trình sản xuất kinh doanh phải đảm bảo tích hợp với công nghệ sản xuất và công nghệ thông tin, đặc biệt là áp dụng các thành tựu của cuộc CMCN 4.0, bao gồm các vấn đề chính:

- + Quản lý nguyên liệu, chất lượng bán thành phẩm: Bao gồm các giải pháp tổng thể từ xây dựng cơ sở dữ liệu có liên kết thời gian thực với các nút trong chuỗi giá trị sản xuất đến việc sử dụng công cụ lập kế hoạch và quản lý phương tiện trực tuyến.

- + Quản lý nhà cung cấp: Thiết kế và triển khai hệ thống thông tin quản lý nhà cung cấp trong đó cho phép các nhà cung cấp vật tư, dịch vụ, sản phẩm và nguyên/nhiên liệu được kết nối theo thời gian thực với khách hàng và nhà sản xuất trên cơ sở phản hồi hai chiều.

- + Quản lý sản xuất và bảo trì thiết bị: Công nghệ số hóa mới sẽ cho phép quản lý sản xuất và tập trung bảo trì kỹ thuật bằng điều khiển từ xa, phân tích thống kê độ tin cậy và dự đoán lỗi nhằm làm giảm thời gian dừng, tăng hiệu quả cùng với việc thiết lập bảo trì phòng ngừa với chi phí tối thiểu.

- + Quản lý hậu cần: Hoạt động hậu cần được tổ chức dựa trên thông tin thời gian thực về các đơn đặt hàng, giao hàng. Cải thiện phân công các chức năng, tỷ lệ lấp đầy cao hơn, tăng độ chính xác của việc giao hàng và giảm khiếu nại. Tăng hiệu quả quy hoạch tuyến đường nhờ thông tin thời gian thực cho thu gom và giao hàng.

- + Quản lý khách hàng: Các bên liên quan được phân quyền trong cụm giá trị có thể nhận được thông tin về các đơn đặt hàng mới và về bất kỳ những thay đổi nào ảnh hưởng đến những sản phẩm đang trong quá trình sản xuất và liên kết trong chuỗi giá trị đưa ra quyết định thích ứng với sản xuất và cung cấp.

4.2. Về nghiên cứu ứng dụng và đổi mới sáng tạo

Mục tiêu hướng tới của VICEM trong giai đoạn 2021 - 2025: Chung tay cùng với Chính phủ, góp phần xử lý các phế thải trong ngành công nghiệp, nông nghiệp, xây dựng, sinh hoạt... để bảo vệ môi trường xanh, sạch đẹp, VICEM quyết tâm đẩy mạnh việc sử dụng tro, xỉ và thạch cao nhân tạo trong sản xuất xi măng nhằm đáp ứng với định hướng và mục tiêu của Chiến lược phát triển Vật liệu xây dựng Việt Nam thời kỳ 2021 - 2030, định hướng đến năm 2050 của Chính phủ theo Quyết định số 1266/QĐ-TTg ngày 18/8/2020 của Thủ tướng Chính phủ.

Các chương trình trong giai đoạn 2021-2025 của VICEM như sau:

- Khai thác sử dụng tiết kiệm khoáng sản; khuyến khích áp dụng phương pháp và công nghệ khai thác tiên tiến để khai thác và sử dụng hiệu quả tài nguyên khoáng sản. Sử dụng tối đa các chất thải, phế thải của các ngành công nghiệp, nông nghiệp, xây dựng và chất thải sinh hoạt, đồng xử lý chất thải nguy hại làm nguyên, nhiên liệu, phụ gia cho quá trình sản xuất xi măng. Hiện nay Vicem Bút Sơn đã được cấp phép sử dụng chất thải rắn thông thường, chất thải nguy hại làm nguyên nhiên liệu thay thế trong sản xuất xi măng (tháng 11/2022).

- Nghiên cứu và ứng dụng các công nghệ tiên tiến để nâng cao năng suất và giảm tiêu hao năng lượng (nhiệt, điện) của công đoạn sản xuất clinker và công đoạn nghiền xi măng: Cải tạo, cải tiến hệ thống calciner và cyclone của tháp trao đổi nhiệt, hệ thống giàn ghi của thiết bị làm nguội clinker, đường ống gió 3 và hệ thống làm kín của lò nung, thay thế lọc bụi điện bằng lọc bụi túi, ... để giảm tiêu hao năng lượng; Nghiên cứu sử dụng hệ thống máy cán ép lắp đặt trước máy nghiền bi, hệ thống con lăn và bàn nghiền của máy nghiền đứng, các thiết bị phân ly, lọc bụi sau các máy nghiền,... để tăng năng suất, giảm tiêu hao năng lượng và giảm phát thải ra môi trường.

- Nghiên cứu đẩy mạnh việc sử dụng tro, xỉ và thạch cao nhân tạo trong sản xuất clinker, xi măng; Sử dụng đa dạng các chủng loại chất thải và tăng cường tỷ lệ thay thế nguyên, nhiên liệu khi đồng xử lý chất thải trong sản xuất xi măng (Chất thải rắn công nghiệp thông thường, chất thải nguy hại, chất thải sinh hoạt,...).

- Sử dụng bùn thải, tro xỉ thay thế nguyên liệu sét với tỷ lệ thay thế nguyên liệu thô chưa cao mới đạt từ 3% - 5% tùy vào lợi thế, điều kiện của từng nhà máy cũng như chính sách hỗ trợ của đơn vị phát thải trên cơ sở đảm bảo lợi ích và hiệu quả khi sử dụng; Đối với nguồn tro, xỉ, thạch cao nhân tạo... đừng làm phụ gia cho sản xuất xi măng khối lượng sử dụng trong các nhà máy

của VICEM tăng đều hằng năm. Trong giai đoạn 2021 - 2025, VICEM tiếp tục định hướng các đơn vị thành viên tăng cường sử dụng nguồn nguyên liệu, phụ gia này đưa vào sản xuất, phấn đấu đến năm 2025 tỷ lệ sử dụng chất thải của các ngành công, nông nghiệp, xây dựng, sinh hoạt dùng làm nguyên nhiên liệu thay thế trong sản xuất clinker, xi măng cơ bản đạt được một số mục tiêu theo Chiến lược phát triển vật liệu xây dựng Việt Nam thời kỳ 2021 - 2030, định hướng đến năm 2050 của Chính phủ.

- Nghiên cứu các sản phẩm clinker và xi măng tiết kiệm tài nguyên không tái tạo (đá vôi, sét), giảm phát thải ra môi trường và nâng cao hiệu suất sử dụng nhiệt, thu hồi tối đa nhiệt không hữu ích để tối ưu và giảm giá thành sản xuất.

- Nghiên cứu sản xuất các chủng loại xi măng mác cao, xi măng bền sun phát cung cấp cho công trình biển đảo, xi măng giếng khoan dầu khí, xi măng bền trong môi trường xâm thực...

Bảng tổng hợp sử dụng, định hướng mục tiêu sử dụng phế thải giai đoạn 2021 - 2025

TỶ LỆ SỬ DỤNG TRO XI TRONG SẢN XUẤT XI MĂNG (%)							
STT	CÔNG TY	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024	Năm 2025
1	Bim Sơn	6,7	10,2	10,8	13,9	16,9	20,0
2	Bút Sơn	6,2	6,7	11,6	14,4	17,2	20,0
3	Hạ Long	9,0	10,4	11,2	14,1	17,1	20,0
4	Hải Phòng	6,0	10,2	12,5	15,7	18,8	20,0
5	Hà Tiên	6,4	11,0	9,3	12,8	16,4	20,0
6	Hải Vân	9,2	11,1	12,4	15,0	17,5	20,0
7	Hoàng Mai	7,9	9,6	9,4	12,9	16,5	20,0
8	Hoàng Thạch	14,7	18,6	19,4	22,9	26,5	30,0
9	Sông Thao	6,7	10,7	14,0	16,0	18,0	20,0
10	Tam Điệp	8,6	12,0	13,7	15,8	17,9	20,0
	VICEM	8,1	11,3	12,2	15,3	18,3	20,0

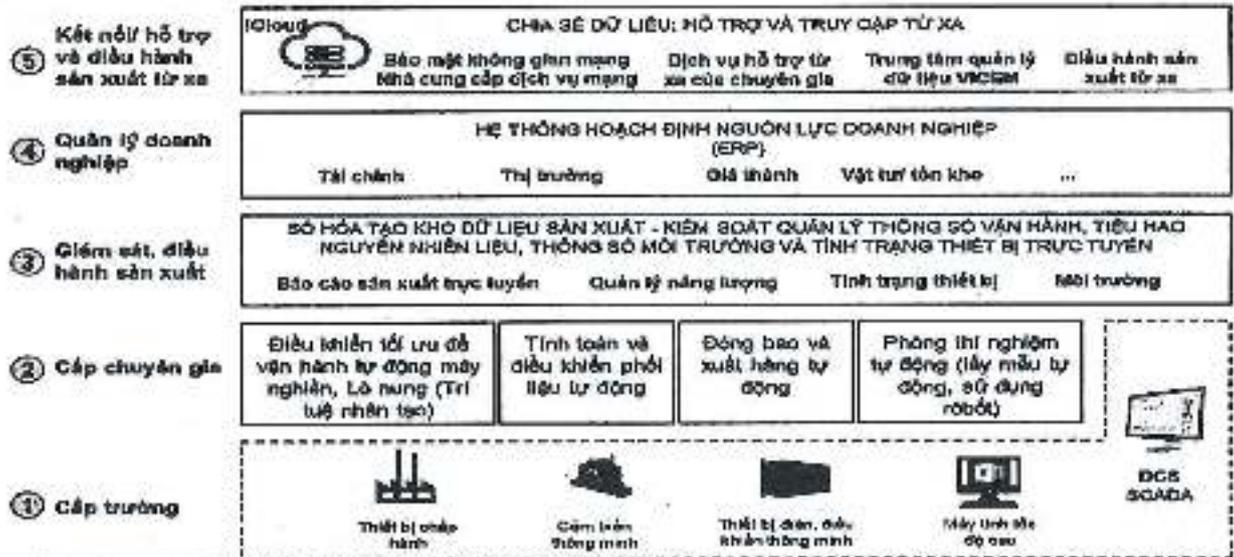
Rà soát tổng thể các dây chuyền sản xuất, xác định các “nút thắt” công nghệ, thiết bị để đưa ra các chương trình cải tạo, sửa chữa, nâng cấp nhằm đưa các thông số hoạt động của thiết bị chính tiệm cận với thông số thiết kế ban đầu hoặc tăng năng suất và tiết giảm định mức tiêu hao, cải thiện chất lượng và giảm chi phí sản xuất. Đến hết năm 2025, phấn đấu 100% các dây chuyền sản xuất xi măng có công suất từ 2.500 tấn clinker/ngày trở lên lắp đặt và vận hành hệ thống phát điện tận dụng nhiệt khí thải.

4.3 Về số hóa lĩnh vực sản xuất:

Số hóa sản xuất là áp dụng các thành tựu của Cách mạng Công nghiệp lần thứ 4 (CMCN4.0) trong sản xuất xi măng, thúc đẩy nâng cao mức độ tự động

hóa trong dây chuyền sản xuất, ứng dụng khả năng xử lý dữ liệu lớn, kết nối thời gian thực, tương tác đa chiều để hình thành khuôn mẫu Nhà máy thông minh (Smart Factory) nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất và bảo vệ môi trường.

VICEM đã xây dựng Mô hình nhà máy thông minh (Smart Factory) bao gồm 05 tầng như sau:



VICEM hoạch định chiến lược, lộ trình số hóa sản xuất phải mang tính kế thừa, triển khai từng bước phù hợp với hiện trạng từng dây chuyền sản xuất tuy nhiên vẫn phải đảm bảo tính đồng bộ trong toàn VICEM và phù hợp với xu hướng chung. Trên cơ sở Mô hình tháp 05 tầng trên, trong giai đoạn 2021-2025 VICEM xác định lộ trình sẽ từng bước triển khai số hóa sản xuất để tiến tới hình thành nhà máy thông minh với các nội dung sau:

+ Giai đoạn 1: Rà soát, duy trì và khôi phục, khai thác hết tiềm năng của hệ thống tự động hóa hiện có trong dây chuyền sản xuất. Song song, tiến hành xây dựng hệ thống số hóa, lưu trữ dữ liệu và quản lý, giám sát dữ liệu vận hành sản xuất, báo cáo sản xuất trực tuyến cũng như hệ thống quản lý tình trạng, sửa chữa thiết bị tại các Công ty thành viên sản xuất xi măng và Công ty mẹ VICEM nhằm tăng tính kịp thời và hiệu quả cho các quyết định điều hành sản xuất và dần hình thành kho dữ liệu chung toàn VICEM.

+ Giai đoạn 2: VICEM đặt mục tiêu trong giai đoạn này là số hóa các dây chuyền sản xuất xi măng tiến tới hình thành các Nhà máy thông minh hướng tới mục tiêu sản xuất xanh, đảm bảo hiệu quả đối với doanh nghiệp đồng thời đáp ứng các chỉ tiêu môi trường, vì chất lượng cuộc sống. Đây là giai đoạn chuyển mình mang tính đột phá, các dây chuyền sản xuất được cải tạo, nâng cấp lên mức độ tự động hóa cao nhất, dự kiến đến năm 2025 sẽ triển khai được một phần tại các dây chuyền có mức độ tự động hóa cao như: dây chuyền 2 và dây chuyền 3 Vicem Hoàng Thạch, Vicem Hà Tiên, Vicem Bút sơn, Vicem Hải Phòng, Vicem Tam Điệp, Vicem Hạ Long. Triển khai số hóa giai đoạn này có thể thực hiện độc lập hoặc đồng thời cho 4 khu vực chính trong dây chuyền sản xuất, cụ thể:

Khu vực khai thác mỏ: (1) Ứng dụng số hóa vẽ bản đồ thực trạng mỏ, áp dụng phương pháp quản lý khai thác theo khối chất lượng (computerized block model). (2) Ứng dụng công nghệ GPS, ảnh vệ tinh và phần mềm tối ưu hóa trong công tác bốc xúc vận chuyển; (3) Số hóa quản lý dữ liệu khai thác mỏ bằng phần mềm quản lý khai thác kết hợp với hệ thống cân định lượng.

Khu vực sản xuất Clinker bắt đầu từ phân đoạn chuẩn bị nguyên liệu thô cho đến phân đoạn sản xuất clinker: (1) Kiểm soát chất lượng nguyên liệu trực tuyến trên băng (PGNAA) kết hợp phần mềm tối ưu hóa phối liệu tự động cho chuẩn bị nguyên liệu thô, bột liệu; (2) Tối ưu hóa các thông số chạy lò bằng phần mềm tối ưu vận hành lò nung; (3) Giám sát trực tuyến tình trạng các thiết bị trọng yếu thông qua các sensor thông minh và phần mềm quản lý, giám sát tình trạng thiết bị; (4) Áp dụng các mạch vòng điều khiển PID tự động hóa hoàn toàn để điều chỉnh các tham số chính của hệ thống lò nung như: nhiệt độ, áp suất, lưu lượng ... nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng năng lượng, ổn định chất lượng clinker.

Khu vực nghiền xi măng, đóng bao: (1) Ứng dụng phần mềm tối ưu vận hành máy nghiền xi măng để ổn định chất lượng và tiết giảm tiêu hao điện năng; (2) Giám sát trực tuyến tình trạng các thiết bị trọng yếu thông qua các sensor thông minh và phần mềm quản lý, giám sát tình trạng thiết bị; (3) Nâng cấp máy đóng bao, lắp đặt hệ thống tiếp bao tự động nhằm nâng cao hiệu suất thiết bị, bảo vệ môi trường, hạn chế người lao động phải làm việc trong môi trường độc hại; (4) Lắp đặt hệ thống đếm bao, xếp bao tự động (đóng pa-lét, xếp bao ô tô, tàu thủy), quản lý xuất hàng tự động, tiến tới hình thành hệ thống đóng bao và xuất hàng hoàn toàn tự động.

Khu vực Phòng Thí nghiệm: Tối ưu hoá, trang bị thiết bị lấy mẫu và vận chuyển mẫu tự động; Khu vực máy phân tích X-ray được tự động hóa hoàn toàn nhờ hệ thống gia công mẫu tự động, cánh tay rô-bốt kết hợp với phần mềm điều khiển tự động, số hóa dữ liệu phòng thí nghiệm, phần mềm điều chỉnh tối ưu phối liệu tự động. VICEM hướng tới xây dựng Phòng Thí nghiệm hoàn toàn tự động, đảm bảo phân tích mẫu kịp thời, chính xác, đồng thời số hóa toàn bộ dữ liệu phòng thí nghiệm, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của sản xuất.

+ Giai đoạn 3: VICEM đặt mục tiêu khi kết thúc giai đoạn này VICEM trở thành doanh nghiệp số. Trong giai đoạn này tập trung vào xây dựng các kết nối và xử lý dữ liệu lớn (Big data). Các dữ liệu sản xuất, tiêu thụ, dữ liệu khách hàng, nguồn lực doanh nghiệp được thu thập/ kết nối và chia sẻ trong toàn VICEM. VICEM xây dựng trung tâm thông tin tập trung để lưu trữ và sử dụng các thuật toán xử lý dữ liệu lớn, kết nối trực tiếp với hệ thống điều hành sản xuất tại từng đơn vị để phân tích, đưa ra các quyết định tối ưu, sử dụng công nghệ điện toán đám mây để lưu trữ, chia sẻ dữ liệu cũng như hỗ trợ/ điều hành sản xuất từ xa.

4.4. Khai thác và sử dụng hiệu quả tài nguyên khoáng sản mỏ đá vôi, sét

Với mục tiêu sử dụng hiệu quả tài nguyên khoáng sản mỏ đá vôi, sét và hạn chế tối đa ảnh hưởng tới môi trường trong quá trình khai thác, sản xuất xi măng, các giải pháp trong giai đoạn 2021 - 2025 cụ thể như sau:

- **Đẩy mạnh thăm dò, xin cấp phép các mỏ khoáng sản theo quy hoạch đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt để đảm bảo cung cấp đầy đủ nguyên liệu cho sản xuất ổn định, lâu dài.**

- **Về khai thác và sử dụng tài nguyên:** Khai thác sử dụng tiết kiệm khoáng sản, khuyến khích áp dụng phương pháp và công nghệ khai thác tiên tiến để khai thác và sử dụng hiệu quả tài nguyên khoáng sản. Sử dụng tối đa các chất thải, phế thải của các ngành công nghiệp, nông nghiệp, xây dựng và chất thải sinh hoạt làm nguyên liệu, nhiên liệu, phụ gia cho quá trình sản xuất xi măng. Nâng cao hiệu quả sử dụng và tiết kiệm tài nguyên, thực hiện công tác bảo vệ môi trường, hoàn nguyên mỏ theo quy định.

- **Về quản lý, bảo quản và sử dụng vật liệu nổ khai thác nguyên liệu mỏ:** Ứng dụng công nghệ khai thác tiên tiến, hạn chế tối đa ảnh hưởng đến môi trường.

- **Về quản lý bốc xúc, vận chuyển:** Ứng dụng công nghệ 4.0 (GPS, ảnh vệ tinh...) để tối ưu hóa vận tải.

- **Chuẩn bị nguyên liệu thô:** Kiểm soát chất lượng nguyên liệu trực tuyến trên băng (PGNAA) kết hợp phần mềm tối ưu hóa phối liệu tự động.

- **Quản lý khai thác theo khối chất lượng (computerized block model), Phối trộn tối đa đá phi nguyên liệu làm nguyên liệu sản xuất clinker và xi măng, Gia công chế biến đá phi nguyên liệu làm đá xây dựng và sản xuất gạch block.**

- **Tăng cường công tác quản lý, giám sát việc thuê nhà thầu thi công khai thác mỏ: thuê đơn vị độc lập để đo, kiểm toán theo định kỳ 6 tháng, 01 năm và kết thúc hợp đồng thuê ngoài khai thác mỏ gồm các khối lượng tồn đầu kỳ, khai thác, sử dụng và tồn cuối kỳ làm cơ sở theo dõi, quản lý, thanh quyết toán cho nhà thầu.**

BẢNG NHU CẦU NGUYÊN LIỆU ĐÁ VÔI, SÉT GIAI ĐOẠN NĂM 2021-2025

TT	Tên dây chuyền SX Clinker	Nguyên liệu		Nhu cầu đá vôi, sét 2021÷2025 (tấn)	Trữ lượng mỏ còn lại đến 31/12/2020 (tấn)	Cần đổi (+ thừa/ - thiếu), tấn	Công suất theo Giấy phép (tấn/năm)	Năm hết hạn Giấy phép	Vượt công suất, %
		Đá vôi	Sét						
1	Bút Sơn 1	Đá vôi	1,219	8.732.364	23.337.505	14.605.141	1.725.000	2025	103%
		Sét	0,223	1.597.949	0	-1.597.949	0	2025	-
	Bút Sơn 2	Đá vôi	1,241	9.748.457	39.106.459	29.358.002	1.964.386	2040	104%
		Sét	0,198	1.557.857	500.000	-1.057.857	518.260	2041	
2	Hoàng Thạch 1	Đá vôi	1,283	6.525.482	39.136.812	32.611.330	1.500.000	2020	88%
		Sét	0,225	1.143.770	562.305	-581.465	400.000	2020	58%
	Hoàng Thạch 2	Đá vôi	1,283	7.721.417	44.161.483	36.440.066	1.500.000	2025	107%
		Sét	0,225	1.353.391	7.014.973	5.661.582	345.600	2025	82%
	Hoàng Thạch 3	Đá vôi	1,283	8.072.365	48.153.557	40.081.192	1.963.721	2043	82%
		Sét	0,225	1.414.904	10.897.324	9.482.420	354.000	2045	80%
3	Hải Phòng	Đá vôi	1,263	8.206.250	48.725.145	40.518.895	2.820.500	2046	59%
		Sét	0,276	1.794.000	8.402.779	6.608.779	500.000	2034	73%
4	Hạ Long	Đá vôi	1,22	12.041.596	47.480.557	35.438.961	2.524.600	2037	95%
		Sét	0,25	2.454.606	7.281.278	4.826.672	538.000	2029	91%
5	Tam Đệp	Đá vôi	1,22	9.231.890	26.982.518	17.750.628	1.783.000	2034	104%
		Sét	0,25	1.881.865	8.406.296	6.524.431	461.000	2031	82%
6	Bim Sơn 2	Đá vôi	1,219	8.853.088	82.204.202	61.278.721	-	2043	112%
		Sét	0,289	2.095.766	11.194.001	6.240.372	500.000	2038	95%
	Bim Sơn 3	Đá vôi	1,219	12.072.393			3.600.000		
		Sét	0,289	2.857.863	21.882.150	19.024.287	950.000	2043	60%
7	Hoàng Mai	Đá vôi	1,283	9.642.092	83.688.814	74.046.722	1.800.000	2045	108%
		Sét	0,200	1.503.738	2.365.676	861.938	348.000	2027	87%
8	Hải Vân	Đá vôi	1,258	3.369.714	14.150.736	10.781.022	660.000	2042	104%
		Sét	0,181	483.759	4.428.300	3.944.541	147.610	2049	67%
9	Sông Thao	Đá vôi	1,32	6.777.210	1.750.000	-5.027.210	1.019.800	2028	141%
		Sét	0,11	564.768	4.497.644	3.932.877	186.046	2037	64%
10	Kiến Lương 1	Đá vôi	1,411	6.984.660	79.909.663	62.484.265	2.800.000	2044	128%
		Sét	0,196	971.983	14.236.706	12.858.142	620.000	2043	45%
	Kiến Lương 2	Đá vôi	1,465	10.440.738			525000	-	
		Sét	0,057	406.581			-	-	
	Bình Phước	Đá vôi	1,564	15.848.673	63.540.297	47.691.624	3.979.488	2034	82%
		Sét	0,079	802.264	13.883.767	13.081.503	377.546	2034	44%

4.5. Năng lực sản xuất và các chương trình đầu tư chiều sâu

- Các chương trình cải tạo, đầu tư chiều sâu tăng năng lực sản xuất giai đoạn 2021 - 2025, cụ thể:

STT	Dây chuyền	Năng suất thiết kế (tấn CLK/ngày)	Năng suất hiện nay (tấn CLK/ngày)	Năng suất sau cải tạo đến năm 2025 (tấn CLK/ngày)	Nội dung cải tạo, đầu tư chiều sâu tăng năng lực sản xuất
1	Bút Sơn	8.000	8.245	8.550	
1.1	Bút Sơn 1	4.000	4.134	4.300	Cải tạo năm 2019 từ thiết kế 4.000 tấn/ngày.
1.2	Bút Sơn 2	4.000	4.111	4.250	
2	Hoàng Thạch	9.700	10.102	10.060	
2.1	Hoàng Thạch 1	3.100	2.948	2.920	
2.2	Hoàng Thạch 2	3.300	3.433	3.430	
2.3	Hoàng Thạch 3	3.300	3.721	3.710	Cải tạo năm 2020 từ thiết kế 3.300 tấn/ngày.
3	Hải Phòng	3.300	3.918	3.950	Cải tạo năm 2021 từ thiết kế 3.300 tấn/ngày.
4	Hạ Long	5.500	5.346	5.900	Cải tạo năm 2021 từ thiết kế 5.500 tấn/ngày.
5	Tam Điệp	4.000	4.358	4.315	Cải tạo năm 2021 từ thiết kế 4. tấn/ngày.
6	Bim Sơn	9.000	9.644	9.590	
6.1	Bim Sơn 2	3.500	3.895	3.900	Cải tạo năm 2019 từ thiết kế 3.500 tấn/ngày.
6.2	Bim Sơn 3	5.500	5.749	5.690	Cải tạo năm 2020 từ thiết kế 5.500 tấn/ngày.
7	Hoàng Mai	4.000	4.495	4.500	Cải tạo năm 2022 từ thiết kế 4.000 tấn/ngày.
8	Hải Vân	1.500	1.609	1.650	
9	Sông Thao	2.500	2.827	3.000	- Giai đoạn 1: Năm 2022 hoàn thành cải tạo chiều sâu từ 2.500 t/ng lên 2.850 tấn/ngày - Giai đoạn 2 cải tạo năm 2024 và từ năm 2025 đạt năng suất 3.000 tấn/ngày.
10	Hà Tiên	12.500	13.167	13.550	
10.1	Kiên Lương 1	3.000	2.876	2.900	
10.2	Kiên Lương 2	4.000	4.161	4.300	Cải tạo năm 2021 từ thiết kế 4.000 tấn/ngày.
10.3	Bình Phước	5.500	6.130	6.350	Cải tạo năm 2021 từ thiết kế 5.500 tấn/ngày.
TỔNG		60.000	63.711	65.065	

- Năng lực sản xuất xi măng của VICEM khi triển khai các chương trình đầu tư chiều sâu:

Đơn vị: Triệu tấn XM

SẢN LƯỢNG XM		Thiết kế (E/S quy đổi)	Nghiên XM tối đa hiện tại	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024	Năm 2025
Khu vực miền Bắc		11,560	13,945	13,620	13,945	13,945	13,945	13,945
1	Hải Phòng	1,400	2,101	2,101	2,101	2,101	2,101	2,101
2	Hoàng Thạch	4,000	4,499	4,174	4,499	4,499	4,499	4,499
3	Bút Sơn	3,000	3,483	3,483	3,483	3,483	3,483	3,483
4	Tam Điệp	1,400	1,611	1,611	1,611	1,611	1,611	1,611
5	Hạ Long (NMC)	0,850	1,165	1,165	1,165	1,165	1,165	1,165
6	Sông Thao	0,910	1,102	1,102	1,102	1,102	1,102	1,102
Khu vực miền Trung		7,513	7,831	6,848	7,831	7,831	7,831	7,831

SẢN LƯỢNG XM		Thiết kế (T/S quy đổi)	Nghiên XM tối đa hiện tại	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024	Năm 2025
1	Bim Sơn (NMC)	4,220	3,689	3,246	3,689	3,689	3,689	3,689
2	Hoàng Mai	1,400	1,711	1,711	1,711	1,711	1,711	1,711
3	Hải Vân	0,643	0,696	0,696	0,696	0,696	0,696	0,696
4	TN Quảng Trị (Bim Sơn)	0,250	0,371	0,371	0,371	0,371	0,371	0,371
5	TN Quảng Ngãi (Bim Sơn)	0,500	0,540	0	0,540	0,540	0,540	0,540
6	TN Cam Ranh (Hà Tiên)	0,500	0,824	0,824	0,824	0,824	0,824	0,824
Khu vực miền Nam		6,220	8,468	8,468	8,468	8,468	8,468	8,468
1	Hà Tiên	5,000	6,841	6,841	6,841	6,841	6,841	6,841
2	TN Hiệp Phước (Hạ Long)	1,220	1,627	1,627	1,627	1,627	1,627	1,627
TỔNG VICEM		25,293	30,260	28,952	30,260	30,260	30,260	30,260

Ghi chú:

- Số liệu tăng năng lực sản xuất tại bảng tổng hợp chỉ tính các chương trình cải tạo, đầu tư chiều sâu các dây chuyền hiện có giai đoạn 2021-2025;

- Phần bổ sung năng lực sản xuất xi măng từ các dự án đầu tư xây dựng được tính bên đầu tư xây dựng.

- Dự án Nâng cao năng lực nghiên xi măng và si lô Hoàng Thạch và Chuyển đổi công nghệ hệ thống nghiên XM đến đóng bao Bim Sơn năm 2022 đủ điều kiện chạy được hết năng lực sản xuất; Trạm nghiên Xi măng Đại Việt (TN Quảng Ngãi) - Vicem Bim Sơn năm 2022 đủ điều kiện chạy được hết năng lực sản xuất.

- Kế hoạch triển khai, nghiên cứu và áp dụng các đề tài, dự án tiến bộ khoa học vào sản xuất, bám sát các chỉ tiêu theo Chiến lược phát triển vật liệu xây dựng Việt Nam thời kỳ 2021 - 2030, định hướng đến năm 2050 tại Quyết định số 1266/QĐ-TTg ngày 18/8/2020, cụ thể:

+ Từ năm 2021, tăng cường việc sử dụng tro xi, thạch cao nhân tạo, bùn thải; đốt rác thải các loại để thay thế từ 20% - 25% tổng nhiệt lượng tiêu tốn trong sản xuất clinker, xi măng.

+ Nghiên cứu chuyển đổi lọc bụi tĩnh điện thành lọc bụi tay áo và các giải pháp tổng thể để giảm phát thải nồng độ bụi ra môi trường (<30 mg/Nm³ đối với các dây chuyền đã đầu tư và <20 mg/Nm³ đối với các dây chuyền đầu tư mới). Triển khai các chương trình, đề tài nghiên cứu để tối ưu hóa sản xuất, giảm phát thải ra môi trường. Đưa các dự án tận dụng nhiệt khí thải để phát điện nhằm tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh.

4.6. Về môi trường và phát triển bền vững

Phấn đấu đến năm 2025:

- Nồng độ bụi phát thải tại nguồn: <40 mg/m³ (khi hoàn thành dự án nhiệt khí thải để phát điện, nồng độ bụi <30 mg/m³).

- Chỉ số nồng độ NO_x tại điểm phát thải: <640 mg/Nm³.

- Phát thải CO₂ trực tiếp: <650 kg/TXM.

Các giải pháp chính để thực hiện:

- Nâng cao chất lượng sửa chữa máy móc, thiết bị các dây chuyền sản xuất, nhất là hệ thống lọc bụi; vận hành chuẩn dây chuyền sản xuất; rà soát lại những dây chuyền có đủ điều kiện, những dây chuyền tham gia đồng xử lý chất thải nguy hại cần sớm chuyển đổi lọc bụi điện sang lọc bụi túi (xây dựng lộ trình triển khai);

- Hoàn tất đến năm 2025 hoàn thành đầu tư hệ thống tận dụng nhiệt khí thải để phát điện cho các dây chuyền sản xuất clinker có đủ điều kiện;

- Tăng cường sử dụng tro, xỉ, thạch cao nhân tạo, bùn thải nhằm giảm tỷ lệ sử dụng nguyên liệu không tái tạo, tỷ lệ clinker trong xi măng; Sử dụng rác thải để thay thế từ 20% - 25% tổng nhiệt lượng tiêu hao trong sản xuất clinker cho những dây chuyền có đủ điều kiện.

- Nghiên cứu nâng cao mức nền clinker để sản xuất dòng sản phẩm xi măng mác cao.

- Tiếp tục cải thiện, duy trì cảnh quan môi trường tại các cơ sở sản xuất Xi măng của VICEM đảm bảo xanh - sạch - đẹp.

5. Tái cơ cấu đầu tư phát triển

VICEM tập trung vào 04 nhóm lĩnh vực trong công tác đầu tư xây dựng: Dự án đầu tư mở nguyên liệu; Dự án mở rộng, nâng cao năng lực sản xuất; Dự án tận dụng nhiệt khí thải để phát điện và tiếp tục rà soát, xử lý những tồn tại của các dự án đầu tư xây dựng tại Công ty Mẹ - VICEM và các đơn vị thành viên. Cụ thể như sau:

- Thực hiện các thủ tục xin bổ sung quy hoạch, thẩm dò phê duyệt trữ lượng, cấp phép, nâng công suất khai thác mỏ nguyên liệu của các đơn vị thành viên VICEM và triển khai các dự án đầu tư xây dựng, khai thác mỏ, đảm bảo nguồn nguyên liệu ổn định cho sản xuất xi măng.

- Triển khai các dự án đầu tư mở rộng năng lực sản xuất. Cùng với đó, đầu tư chiều sâu, nâng cao năng lực sản xuất thông qua việc cải tạo các dây chuyền công nghệ để nâng công suất, giảm tiêu hao, sử dụng hiệu quả tài nguyên, bảo vệ môi trường.

- Triển khai đầu tư hệ thống tận dụng nhiệt khí thải để phát điện tại các dây chuyền sản xuất xi măng nhằm tự cung cấp một phần sản lượng điện tiêu thụ, đồng thời giảm lượng phát thải bụi và CO₂.

- Xử lý các tồn tại của các dự án đầu tư xây dựng tại Công ty Mẹ - VICEM và các đơn vị thành viên theo đúng trình tự, quy định pháp luật.

5.1. Các định hướng, trọng tâm trong công tác đầu tư xây dựng

5.1.1. Nhóm dự án mở nguyên liệu

Tuyệt đối tuân thủ quy định của pháp luật về đầu tư các dự án mỏ nguyên liệu, có giải pháp nhằm đẩy nhanh tiến độ triển khai và đảm bảo hiệu quả các

dự án đầu tư. Các định hướng, trọng tâm trong công tác đầu tư xây dựng mỏ nguyên liệu như sau:

- Bám sát các cơ quan quản lý nhà nước có thẩm quyền (Bộ Tài nguyên và Môi trường, Bộ Xây dựng, sở ban ngành địa phương) để được điều chỉnh bổ sung các mỏ vào Quy hoạch thăm dò, khai thác, chế biến và sử dụng các loại khoáng sản làm vật liệu xây dựng thời kỳ 2021 - 2030, tầm nhìn đến 2050 theo Luật Quy hoạch số 21/2017/QH14 (đang trong quá trình xây dựng).

- Tập trung nguồn lực, khẩn trương rút ngắn thời gian thực hiện các công việc chuẩn bị dự án đối với các dự án xin cấp phép mới, nâng công suất khai thác; xử lý dứt điểm các tồn tại, vướng mắc trong công tác bồi thường, giải phóng mặt bằng; xây dựng cơ bản mỏ và quyết toán dự án; thực hiện các thủ tục về thu hồi, đóng cửa mỏ, xin cấp lại giấy phép đã hết hạn.

Danh mục các dự án mỏ nguyên liệu

TT	Tên dự án	Chủ đầu tư	Địa điểm	Nhu cầu vốn giai đoạn 2021-2025 (tỷ đồng)	Thời gian thực hiện	Nội dung thực hiện
A	Các mỏ đã có giấy phép khai thác			475,297		
I	Mỏ đang khai thác			294,864		
1	Mỏ đá vôi Trảng Kênh	Vicem Hải Phòng	Hải Phòng	0,166	2017-2021	Hoàn thành xây dựng cơ bản mỏ và đang xin thuê đất và cấp GCN quyền sử dụng đất.
2	Mỏ đá vôi Ngà Voi			25,976	2013-2021	Hoàn thành xây dựng cơ bản mỏ và đang thực hiện hoàn thành bồi thường, giải phóng mặt bằng giai đoạn 2 (5,6 ha).
3	Mỏ sét núi Na (mở rộng giai đoạn 2)		Quảng Ninh	1,400	2022-2025	Đang khai thác giai đoạn 1, đang triển khai bồi thường GPMB mở rộng phần diện tích còn lại theo giấy phép khai thác.
4	Mỏ đá vôi Áng Dầu	Vicem Hoàng Thạch	Hải Dương			Đang khai thác
5	Mỏ sét G7A					Đang khai thác
6	Mỏ đá vôi phần sâu phía Bắc Núi Han					Đang khai thác
7	Mỏ đá vôi Hang Nước	Vicem Tam Điệp	Ninh Bình	22,414	2021-2025	Xin điều chỉnh giấy phép khai thác và hoàn thành xây dựng cơ bản mỏ
8	Mỏ sét Quyền Cây		Thanh Hóa	10,008	2021-2025	Hoàn thành xây dựng cơ bản mỏ và công trình bảo vệ môi trường, cấp đổi giấy phép khai thác
9	Mỏ đá vôi Yên Duyên	Vicem Bim	Thanh Hóa	0,750	2025-2027	Lập chủ trương đầu tư dự án nâng công suất mỏ

TT	Tên dự án	Chủ đầu tư	Địa điểm	Nhu cầu vốn giai đoạn 2021-2025 (tỷ đồng)	Thời gian thực hiện	Nội dung thực hiện
10	Mỏ sét Tam Diên	Son		25,000	2022-2023	Bồi thường GPMB mở rộng mỏ giai đoạn 2
11	Mỏ sét Cổ Đàm					Đang khai thác
12	Mỏ đá vôi Hồng Sơn	Vicem Bút Sơn	Hà Nam	7,000	2023-2024	Xin cấp phép khai thác khoáng sản cho phần trữ lượng còn lại theo giấy phép của mỏ đá vôi Hồng Sơn và khoáng sản đi kèm (Dolomit)
13	Mỏ đá vôi Liên Sơn					Đang khai thác
14	Mỏ đá vôi Hoàng Mai B	Vicem Hoàng Mai	Nghệ An	1,531	2016-2023	Xin điều chỉnh giấy phép khai thác
15	Mỏ sét Quỳnh Vinh					Hoàn thành thăm dò, xin phê duyệt bổ sung nâng cấp trữ lượng, xin cấp lại giấy phép khai thác
16	Mỏ đá vôi Đông Nam Lèn Áng	Vicem Hải Vân	Quảng Bình	7,655	2011-2027	Điều chỉnh dự án, xây dựng cơ bản mỏ.
17	Mỏ đá vôi Áng Quan	Vicem Hạ Long	Quảng Ninh	0,200	2022	Đang khai thác
18	Mỏ sét Làng Bang A					Đo vẽ bản đồ địa chính để phục vụ công tác bồi thường GPMB
19	Mỏ đá vôi Ninh Dân	Vicem Sông Thao	Phú Thọ			Đang khai thác
20	Mỏ sét Ninh Dân					Đang khai thác
21	Mỏ cao silic					Đang khai thác
22	Mỏ đá vôi, sét, laterit Tả Thiết	Vicem Hà Tiên	Bình Phước	10,330	2019-2021	Xây dựng cơ bản mỏ
23	Mỏ sét lổ 5 XM Kiên Lương		Kiên Giang	29,862	2019-2022	Bồi thường, giải phóng mặt bằng; xây dựng cơ bản mỏ
24	Mỏ đá vôi núi Trầu, núi Còm, núi Châu Hang		Kiên Giang	143,493	2020-2023	Bồi thường, giải phóng mặt bằng; xây dựng cơ bản mỏ
II	Mỏ chưa khai thác			180,451		
1	Mỏ đá vôi Áng Rong	Vicem Hoàng Thạch	Hải Dương	34,144	2007-2024	Hoàn thành xây dựng cơ bản mỏ
2	Mỏ sét Cúc Tiên (*)					Hoàn thành bồi thường, giải phóng mặt bằng; xây dựng cơ bản mỏ

TT	Tên dự án	Chủ đầu tư	Địa điểm	Nhu cầu vốn giai đoạn 2021-2025 (tỷ đồng)	Thời gian thực hiện	Nội dung thực hiện	
3	Dự án mở sết Đới 3 Nông trường Lệ Ninh	Vicem Hải Vân	Quảng Bình	36,130	2017-2024	Điều chỉnh dự án; bồi thường, giải phóng mặt bằng; xây dựng cơ bản mỏ	
4	Mỏ đá vôi núi Khoc Lá	Vicem Hà Tiên	Kiên Giang	110,177	2021-2023	Hoàn thành bồi thường, giải phóng mặt bằng; xây dựng cơ bản mỏ	
III	Mỏ dừng khai thác						
1	Mỏ đá vôi Núi Han	Vicem Hoàng Thạch	Hải Dương			Hoàn thành việc gia hạn hoặc cấp mới giấy phép khai thác	
2	Mỏ sét G1 đến G6					Hoàn thành việc gia hạn hoặc cấp mới giấy phép khai thác	
3	Mỏ Sét Khả Phong I	Vicem Bút Sơn	Hà Nam			Dừng khai thác theo chỉ đạo của UBND tỉnh Hà Nam tại văn bản số 247/UBND-NN&TNMT ngày 29/01/2019 và 1193/UBND-NN&TNMT ngày 06/5/2020, 3408/UBND-NN&TNMT ngày 15/12/2022 do liên quan đến quy hoạch Khu du lịch quốc gia Tam Chúc và quy hoạch chung đô thị Kim Bảng đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2050	
4	Mỏ Sét Khả Phong II						
5	Mỏ Sét Ba Sao						
B	Mỏ chưa có giấy phép khai thác			360,523			
1	Mỏ sét Hòa Bình	Bút Sơn	Hòa Bình	71,596	2021-2026		Hoàn thành thăm dò, phê duyệt trữ lượng, xin cấp phép khai thác và triển khai dự án xây dựng cơ bản mỏ
2	Mỏ đá vôi Ninh Dân (mở rộng)	Vicem Sông Thao	Phú Thọ	50,925	2023-2027	Xin cấp phép khai thác và triển khai dự án xây dựng cơ bản mỏ	
3	Mỏ cao silic (mở mới)	Vicem Sông Thao	Phú Thọ	5,904	2023-2025	Xin cấp phép khai thác và triển khai dự án xây dựng cơ bản mỏ	
4	Mỏ đá vôi Thanh Lương	Hà Tiên	Bình Phước	138,000	2022-2023	Lập dự án đầu tư, tiến hành bồi thường GPMB mỏ	
5	Mỏ đá vôi núi Nai	Hà Tiên	Kiên Giang	84,000	2022-2025	Hoàn thành bồi thường GPMB, xin cấp phép khai thác và triển khai dự án xây dựng cơ bản mỏ	
6	Mỏ đá vôi Bắc Thăng	Vicem Hoàng Mai	Nghệ An	9,798	2021-2022	Hoàn thành thăm dò, phê duyệt trữ lượng mỏ	
7	Mỏ sét Đá Bạc						

TT	Tên dự án	Chủ đầu tư	Địa điểm	Nhu cầu vốn giai đoạn 2021-2025 (tỷ đồng)	Thời gian thực hiện	Nội dung thực hiện
8	Mô sét tại Bắc Sơn - Bim Sơn, Hà Long - Hà Trung	Vicem Bim Sơn	Thanh Hóa	0,300	2025-2027	Xin bổ sung quy hoạch và giấy phép thăm dò trữ lượng mỏ
TỔNG				835,820		

(*) Dự án Mô sét Cúc Tiên: TMDT sau khi cập nhật đơn giá tăng 91,329 tỷ đồng so với TMDT đã được VICEM thỏa thuận, từ 247,339 tỷ đồng lên 338,668 tỷ đồng (trong đó chi phí bồi thường, hỗ trợ và tái định cư tăng khoảng 62 tỷ đồng), dự án có hiệu quả thấp. Vicem Hoàng Thạch đang xem xét để quyết định phương án đầu tư. Trường hợp dự án được phê duyệt điều chỉnh thì nhu cầu vốn giai đoạn 2021-2025 cho dự án là 338 tỷ đồng.

5.1.2. Nhóm dự án tận dụng nhiệt khí thải để phát điện

- Triển khai đầu tư hệ thống tận dụng nhiệt khí thải để phát điện tại các dây chuyền sản xuất xi măng nhằm tự cung cấp một phần điện tiêu thụ, đồng thời giảm lượng phát thải bụi và khí CO₂ đảm bảo lộ trình theo Chiến lược phát triển vật liệu xây dựng Việt Nam thời kỳ 2021-2030, định hướng đến năm 2050 đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt tại Quyết định số 1266/QĐ-TTg ngày 18/8/2020.

- Bám sát phối hợp với Sở Công Thương tỉnh/thành phố để hoàn thành bổ sung vào danh mục quy hoạch phát triển điện lực (nếu có yêu cầu).

- Cân đối, bố trí nguồn vốn để sớm triển khai thực hiện theo lộ trình quy định.

Danh mục các dự án nhiệt khí thải để phát điện

TT	Đơn vị	Địa điểm	Tên dự án	Công suất lắp đặt (MW)	Tổng mức (tỷ đồng)	Kế hoạch thực hiện
1	Vicem Hải Phòng	Hải Phòng	Dự án tận dụng nhiệt khí thải để phát điện.	5,0	248,6	2023-2025
2	Vicem Hoàng Thạch	Hải Dương	Trạm phát điện tận dụng nhiệt khí thải lò nung.	12,0	459,1	2023-2025
3	Vicem Tam Điệp	Ninh Bình	Dự án tận dụng nhiệt khí thải để phát điện.	7,5	260,0	2024-2025
4	Vicem Sông Thao	Phú Thọ	Dự án tận dụng nhiệt khí thải để phát điện.	4,5	147,0	2024-2025

TT	Đơn vị	Địa điểm	Tên dự án	Công suất lắp đặt (MW)	Tổng mức (tỷ đồng)	Kế hoạch thực hiện
5	Vicem Bút Sơn	Hà Nam	Dự án ĐTXD công trình tận dụng nhiệt thừa khí thải dây chuyền 1 và dây chuyền 2 để phát điện.	12,0	454,2	2022-2024
6	Vicem Bìn Sơn	Thanh Hóa	Dự án tận dụng nhiệt khí thải để phát điện.	14,0	598,6	2023-2025
7	Vicem Hoàng Mai	Nghệ An	Dự án tận dụng nhiệt khí thải để phát điện.	6,5	282,5	2023-2025
8	Vicem Hà Tiên	Bình Phước	Dự án tận dụng nhiệt khí thải để phát điện - NMXM Bình Phước.	7,5	316,8	2023-2025
9		Kiến Giang	Dự án tận dụng nhiệt khí thải để phát điện - NMXM Kiên Lương.	5,5	280,0	2024-2025
TỔNG CỘNG				74,5	3.046,8	

5.1.3. Nhóm dự án khác

Tùy từng thời điểm và tình hình sản xuất kinh doanh, VICEM sẽ triển khai các dự án đầu tư phù hợp với ngành nghề kinh doanh.

5.2. Cân đối đầu tư để phát triển sản lượng đảm bảo mục tiêu thị phần và sản lượng

Bảng tính cân đối phát triển sản lượng xi măng để đảm bảo mục tiêu thị phần và sản lượng đến 2025

Đơn vị: Triệu tấn XM

TT		Công suất SXXM thực tế hiện nay	Công suất SXXM sau khi cải tạo sửa chữa tối ưu DC hiện có	Tổng mục tiêu sản lượng		Chênh lệch giữa công suất và sản lượng tiêu thụ (+ dư, - thiếu)
				Mục tiêu sản lượng XM đến năm 2025 đạt 35-40% thị phần trong nước	Xuất khẩu	
1	2	3	4	5	6	(7) = (4)-(5)-(6)
	Miền Bắc	13,961	13,961	11,324	2,398	0,239
	Miền Trung	7,831	7,831	6,103	1,620	0,108
	Miền Nam	8,468	8,468	7,740	0,120	0,608
	TỔNG CỘNG	30,260	30,260	25,167	4,138	0,955

Qua bảng tổng hợp trên cho thấy sản lượng sản xuất xi măng của VICEM sau khi cải tạo sửa chữa, xử lý “nút thắt” dây chuyền công nghệ nhằm tối ưu năng suất các dây chuyền hiện có đáp ứng được mục tiêu thị phần trong nước và xuất khẩu, tuy nhiên vẫn còn thừa thiếu tại các vùng, miền. Đến năm 2025, VICEM còn dư khoảng 0,955 triệu tấn xi măng so với năng lực sản xuất hiện

tại, trong đó: Khu vực miền Bắc dư khoảng 0,239 triệu tấn; khu vực miền Trung dư khoảng 0,108 triệu tấn; khu vực miền Nam dư khoảng 0,608 triệu tấn.

Về Clinker: Đến năm 2025, với mục tiêu sản lượng tiêu thụ xi măng là 29,305 triệu tấn, tương đương khoảng 20,513 triệu tấn Clinker (tỷ lệ quy đổi 70% Clinker), sau khi VICEM tối ưu năng suất các dây chuyền hiện có dự kiến sản lượng năm 2025 đạt 21,936 triệu tấn, còn thừa khoảng 1,423 triệu tấn Clinker.

Tuy nhiên, do tình hình thực tế, nhu cầu xuất hàng tăng cao tại một số thời điểm (tính chất mùa vụ của việc xây dựng) ảnh hưởng đến việc xuất hàng, tiêu thụ xi măng, có những thời điểm trong năm, năng lực sản xuất không đáp ứng đủ nhu cầu của thị trường. Trong giai đoạn 2021-2025 và sau năm 2025 VICEM dự kiến đầu tư dự án mở rộng, nâng cao năng lực sản xuất như sau:

a) Giai đoạn 2021 - 2025

a.1) Các dự án dự kiến hoàn thành trong giai đoạn 2021 - 2025

Dự án hệ thống tiền nghiền Trạm nghiền Long An của Vicem Hà Tiên: Công suất tăng thêm 0,3 triệu tấn xi măng/năm.

a.2) Các dự án triển khai trong giai đoạn 2021 - 2025 và hoàn thành sau năm 2025

- Cải tạo hoặc thay thế dây chuyền 1 Vicem Hoàng Thạch: Sản xuất Clinker tăng thêm so với dây chuyền cũ khoảng 01 triệu tấn Clinker/năm; tương đương xi măng tăng thêm khoảng 1,5 triệu tấn/năm.

- Dự án nâng hiệu suất lò nung 2 của Vicem Hoàng Thạch.

- Dự án nâng cao năng lực nghiền Hiệp Phước của Vicem Hạ Long: Sản xuất xi măng tăng thêm 0,4 triệu tấn xi măng/năm.

- Dự án dây chuyền nghiền xi măng 80 tấn/h của Vicem Sông Thao: Sản xuất xi măng tăng thêm khoảng 0,5 triệu tấn xi măng/năm.

- Dự án nâng cao năng suất máy nghiền dây chuyền 2 của Vicem Bút Sơn.

- Dự án cải tạo, nâng cao năng suất lò nung 2 của Vicem Bút Sơn.

- Dự án chuyển đổi công nghệ nâng cao công suất dây chuyền 1 của VICEM Bím Sơn.

- Dự án xi măng Hoàng Mai 2 - Giai đoạn 1 của Vicem Hoàng Mai: Công suất 6.000 tấn Clinker/ngày (02 triệu tấn Clinker/năm), tương đương khoảng 2,5 triệu tấn xi măng/năm.

- Dự án xây dựng Trạm nghiền tại KCN Đông Hải của Vicem Hoàng Mai: Công suất 01 triệu tấn xi măng/năm.

- Dự án đầu tư xây dựng dây chuyền nghiền, đóng bao Vạn Ninh của Vicem Hải Vân: Công suất 0,5 triệu tấn xi măng/năm.

- Dự án Hà Tiên 2-1 của Vicem Hà Tiên: Lò 3 công suất 2 triệu tấn Clinker/năm, tương đương khoảng 2,5 triệu tấn xi măng/năm.

- Dự án nâng cao năng lực nghiền xi măng tại Nhà máy Xi măng Bình Phước.

- Dự án Nâng cao năng lực nghiền xi măng Nhà máy xi măng Kiên Lương của Vicem Hà Tiên: Công suất 01 triệu tấn xi măng/năm.

- Dự án dây chuyền nghiền xi măng tại Trạm nghiền Long An của Vicem Hà Tiên (bù cho năng lực mất đi của Trạm nghiền Thủ Đức di dời): Công suất 01 triệu tấn xi măng/năm.

- Dự án đầu tư dây chuyền 2 - Trạm nghiền Cam Ranh của Vicem Hà Tiên.

- Dự án Cải tạo lò nung Clinker 1 Nhà máy xi măng Kiên Lương của Vicem Hà Tiên.

b) Sau năm 2025:

Ngoài việc tiếp tục triển khai các dự án trong giai đoạn 2021 - 2025, VICEM sẽ nghiên cứu triển khai các dự án đầu tư mở rộng năng lực sản xuất như: Dự án dây chuyền Bình Phước 2 của Vicem Hà Tiên...

Danh mục dự án đầu tư mở rộng năng lực sản xuất

TT	Tên dự án	Chủ đầu tư	Địa điểm	CSTK khí đầu tư mới hoặc ưu khí cải tạo (Tr tấn XM/năm)	Tăng CS so với năng lực cũ		Tổng mức đầu tư giai đoạn 2021-2025 (tỷ đồng)	Tổng mức đầu tư giai đoạn 2026-2030 (tỷ đồng)	Thời gian thực hiện
					Xi măng (Tr tấn XM/năm)	Clinker (Tr tấn CLK/năm)			
A	CÁC DỰ ÁN DỰ KIẾN HOÀN THÀNH TRONG GIAI ĐOẠN 2021-2025			1,20	0,30	0,00	54,2	75,8	
	Miền Nam			1,20	0,30	0,00	54,2	75,8	
1	Dự án hệ thống tiên nghiên tại trạm nghiền Long An	Hà Tiên	Long An	1,20	0,30		54,2	75,8	2024-2025
B	CÁC DỰ ÁN TRIỂN KHAI TRONG GIAI ĐOẠN 2021-2025 VÀ HOÀN THÀNH SAU 2025			13,50	9,20	5,00	740,7	23.306,8	
	Miền Bắc			3,00	2,00	1,00	120,3	5.561,0	
1	Cải tạo hoặc thay thế dây chuyền 1	Hoàng Thạch	Hải Dương	2,50	1,50	1,00	6,5	4.993,5	2025-2028

TT	Tên dự án	Chủ đầu tư	Địa điểm	CSTK khi đầu tư mới hoặc sau khi cải tạo (Tr tấn XM/năm)	Tăng CS so với năng lực cũ		Tổng mức đầu tư giai đoạn 2021-2025 (tỷ đồng)	Tổng mức đầu tư giai đoạn 2026-2030 (tỷ đồng)	Thời gian thực hiện
					Xi măng (Tr tấn XM/năm)	Clinker (Tr tấn CLK/năm)			
2	Dự án nâng hiệu suất lò nung HT2	Hoàng Thạch	Hải Dương				6,0	240,3	2024-2027
3	Dự án dây chuyền nghiền xi măng 80 tấn/h	Sông Thao	Phú Thọ	0,50	0,50		13,5	186,5	2024-2025
4	Dự án nâng cao năng suất máy nghiền dây chuyền 2 XM Bút Sơn	Bút Sơn	Hà Nam				93,8	76,2	2025-2027
5	Dự án cải tạo, nâng cao năng suất lò nung 2	Bút Sơn	Hà Nam				0,5	64,5	
	Miền Trung			4,00	3,30	2,00	146,0	7.468,0	
1	Dự án chuyển đổi công nghệ nâng cao CS dây chuyền 1	Bim Sơn	Thanh Hóa				1,5	4.987,4	2025-2028
2	Dự án Xi măng Hoàng Mai 2, giai đoạn 1 công suất 6.000 tấn clinker/ngày	Hoàng Mai	Nghệ An	2,50	1,80	2,00	13,5	6.080,9	2025-2028
3	Dự án xây dựng Trạm nghiền tại KCN Đông Hải	Hoàng Mai	Nghệ An	1,00	1,00		130,9	1.169,1	2023-2026
4	Dự án đầu tư xây dựng dây chuyền nghiền, đóng bao tại Vạn Ninh	Hải Vân	Quảng Bình	0,50	0,50		0,8	218,0	2025-2028
5	Dự án đầu tư dây chuyền 2 - Trạm nghiền Cam Ranh	Hà Tiên	Khánh Hòa				0,8		
	Miền Nam			6,50	3,90	2,00	474,4	10.277,8	
1	Dự án Hà Tiên 2-1 (Lò 3 CS 2 triệu tấn/năm)	Hà Tiên	Kiên Giang	2,50	1,50	2,00	6,8	6.493,2	2022-2029
2	Dự án nâng cao năng lực nghiền xi măng tại Nhà máy Xi măng Bình Phước	Hà Tiên	Bình Phước				1,2	1.298,8	2025-2027
3	Dự án Nâng cao năng lực nghiền xi măng Nhà máy xi măng Kiên Lương	Hà Tiên	Kiên Giang	1,00	1,00		454,9	875,3	2022-2027

TT	Tên dự án	Chủ đầu tư	Địa điểm	CSTK khi đầu tư mới hoặc sau khi cải tạo (Tr tấn XM/năm)	Tổng CS an với năng lực cũ		Tổng mức đầu tư giai đoạn 2021-2025 (tỷ đồng)	Tổng mức đầu tư giai đoạn 2026-2030 (tỷ đồng)	Thời gian thực hiện
					Xi măng (Tr tấn XM/năm)	Clinker (Tr tấn CLK/năm)			
4	Dự án dây chuyền nghiền tại Trạm nghiền Long An	Hà Tiên	Long An	1,00	1,00		5,2	1.333,5	2022-2027
5	Dự án Cải tạo lò nung Clinker 1 Nhà máy xi măng Kiên Lương	Hà Tiên	Kiên Giang				1,4		
6	Nâng cao năng lực nghiền tại Hiệp Phước	Hạ Long	TP Hồ Chí Minh	2,00	0,40		5,0	277,0	2024-2027

Bảng cân đối sản lượng clinker, xi măng của VICEM đến năm 2025

Đơn vị: Triệu tấn

STT	Chỉ tiêu	Công suất hiện nay	Công suất bổ sung khi đầu tư chiều sâu	Công suất bổ sung khi đầu tư mở rộng năng lực sản xuất	Công suất sau cải tạo và đầu tư (năm 2025)	Sản lượng mục tiêu năm 2025	Cân đối thừa thiếu sản lượng (năm 2025)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)=(3)+(4)+(5)	(7)	(8)=(6)-(7)
1	Clinker	20,629	1,307	0,000	21,936	20,514	1,423
1.1	Miền Bắc	11,162	0,909	0	12,071	9,605	2,466
1.2	Miền Trung	4,946	0,275	0	5,221	5,4061	-0,185
1.3	Miền Nam	4,521	0,123	0	4,644	5,502	-0,858
2	Xi măng	30,260	0,000	0,300	30,560	29,305	1,255
2.1	Miền Bắc	13,961	0	0	13,961	13,722	0,239
2.2	Miền Trung	7,831	0	0	7,831	7,723	0,108
2.3	Miền Nam	8,468	0	0,300	8,768	7,86	0,908

Ghi chú: Lượng clinker mục tiêu năm 2025 là lượng clinker cần để sản xuất 29,305 triệu tấn xi măng năm 2025, tỷ lệ quy đổi sử dụng là 70% clinker.

Như vậy, kết hợp phương án cải tạo sửa chữa, xử lý “nút thắt” dây chuyền công nghệ nhằm tối ưu năng suất các dây chuyền hiện có; đầu tư thay thế các dây chuyền cũ kết hợp nâng công suất; đầu tư các trạm nghiền, dây chuyền mới và đưa nhà máy xi măng Đại Việt hoạt động trở lại; Đến năm 2025, VICEM dự kiến bổ sung tổng sản lượng khoảng 0,3 triệu tấn xi măng, cụ thể:

- Đầu tư phát triển sản lượng: 0,3 triệu tấn của Dự án hệ thống tiền nghiền tại Trạm nghiền Long An - Vicem Hà Tiên.

Đưa tổng năng lực sản xuất xi măng của VICEM lên 30,560 triệu tấn xi

măng/năm, đảm bảo sản lượng xi măng để VICEM đáp ứng các mục tiêu thị phần trong nước và xuất khẩu.

Về sản lượng clinker, khi VICEM tối ưu năng suất các dây chuyền hiện có thì sản lượng sản xuất clinker là 21,936 triệu tấn, hoàn toàn có thể đáp ứng mục tiêu tiêu thụ xi măng năm 2025. Tuy nhiên vẫn xảy ra thừa thiếu tại các vùng miền, trong đó khu vực Miền Bắc thừa khoảng 2,466 triệu tấn; khu vực miền Trung thiếu khoảng 0,185 triệu tấn; khu vực miền Nam thiếu khoảng 0,858 triệu tấn nên VICEM sẽ nghiên cứu xem xét phương án điều phối vận chuyển nguồn clinker tại các vùng miền.

5.3. Xử lý các tồn tại các dự án đầu tư xây dựng của Công ty mẹ và các đơn vị thành viên

5.3.1. Các dự án tại Công ty mẹ VICEM

Căn cứ Quyết định số 1479/QĐ-TTg ngày 29/11/2022 của Thủ tướng Chính phủ, ý kiến của Bộ Xây dựng tại văn bản số 5191/BXD-KHTC ngày 14/12/2021 và văn bản số 4229/BXD-KHTC ngày 20/9/2022, VICEM tiếp tục rà soát, báo cáo giải trình bổ sung để Bộ Xây dựng xem xét, chấp thuận cho phép VICEM:

- Dự án Trung tâm điều hành và giao dịch VICEM (tại Lô 10E6 Khu đô thị mới Cầu Giấy, Hà Nội): Báo cáo cơ quan có thẩm quyền chấp thuận để tiếp tục đầu tư hoàn thiện dự án.

- Dự án Khu Tổng hợp 122 Vĩnh Tuy, Hà Nội (tại Ngõ 122 Vĩnh Tuy, Hà Nội):

- + Tiếp tục làm việc với thành phố Hà Nội rà soát điều chỉnh quy hoạch cho phù hợp với quy hoạch của thành phố.

- + Tiếp tục quản lý sử dụng để triển khai dự án theo đúng quy định hiện hành.

- Dự án Nhà máy Kết cấu bê tông - Vật liệu xây dựng không nung (tại Khu công nghiệp Đông Hồi, thị xã Hoàng Mai, tỉnh Nghệ An): Triển khai các thủ tục để chấm dứt hoạt động, xử lý tài chính, tài sản của dự án nhằm thu hồi vốn đã đầu tư, đề tỉnh Nghệ An giao Công ty Cổ phần Xi măng Vicem Hoàng Mai thực hiện Dự án Trạm nghiền Xi măng trên phần đất thu hồi của dự án Nhà máy Kết cấu bê tông - Vật liệu xây dựng không nung phù hợp theo quy định của pháp luật.

5.3.2. Các dự án tại các đơn vị thành viên

(i) Các dự án mỏ nguyên liệu

- VICEM đôn đốc, hướng dẫn, hỗ trợ các Công ty thành viên bám sát các cơ quan quản lý nhà nước có thẩm quyền (Bộ Tài nguyên và Môi trường, Bộ

Xây dựng, sở ban ngành địa phương) để được điều chỉnh bổ sung các mô vào Quy hoạch thăm dò, khai thác, chế biến và sử dụng các loại khoáng sản làm vật liệu xây dựng thời kỳ 2021 - 2030, tầm nhìn đến 2050 theo Luật Quy hoạch số 21/2017/QH14 (đang trong quá trình xây dựng) và được hướng dẫn thủ tục xin cấp phép thăm dò, khai thác mỏ theo quy định hiện hành.

- Các đơn vị thành viên rà soát, khẩn trương hoàn thiện thủ tục lập, thẩm định, thỏa thuận, phê duyệt dự án điều chỉnh đối với các dự án đầu tư xây dựng cơ bản mỏ để làm cơ sở triển khai thực hiện.

(ii) Các dự án khác:

- Dự án Khu đô thị xi măng Bình Phước: Chỉ đạo người đại diện vốn của VICEM tại Công ty Cổ phần Xi măng Vicem Hà Tiên phối hợp với Công ty thu hồi vốn đã đầu tư vào Dự án.

- Dự án Đường nối từ đường Nguyễn Duy Trinh vào Khu công nghiệp Phú Hữu, Quận 9, Thành phố Hồ Chí Minh: Chỉ đạo người đại diện vốn của VICEM tại Công ty Cổ phần Xi măng Vicem Hà Tiên (Vicem Hà Tiên) phối hợp với Công ty làm việc với UBND thành phố Hồ Chí Minh để Vicem Hà Tiên lên phương án thu hồi vốn đầu tư.

- Dự án Trung tâm điều hành Vicem Bim Sơn: Chỉ đạo người đại diện vốn của VICEM tại Xi măng Bim Sơn phối hợp với Công ty có phương án xử lý dự án để thu hồi vốn đầu tư.

6. Tái cơ cấu tài chính

6.1. Chuyển giao vốn, sáp nhập doanh nghiệp:

- Báo cáo cơ quan có thẩm quyền để thực hiện chuyển giao phần vốn của VICEM tại Công ty CP Xi măng Vicem Sông Thao (Vicem Sông Thao) về Công ty TNHH MTV Xi măng Vicem Hải Phòng (Vicem Hải Phòng) để Vicem Sông Thao trở thành Công ty con của Vicem Hải Phòng.

- Báo cáo cơ quan có thẩm quyền để thực hiện chuyển giao phần vốn của VICEM tại Công ty CP Xi măng Vicem Hải Vân (Vicem Hải Vân) về Công ty TNHH MTV Xi măng Vicem Hoàng Thạch (Vicem Hoàng Thạch) để Vicem Hải Vân trở thành Công ty con của Vicem Hoàng Thạch.

- Nghiên cứu, xem xét, đánh giá khả năng sáp nhập để báo cáo cơ quan có thẩm quyền thực hiện sáp nhập Công ty TNHH MTV Xi măng Vicem Tam Điệp (Vicem Tam Điệp) vào Công ty TNHH MTV Xi măng Vicem Hoàng Thạch (Vicem Hoàng Thạch) phù hợp với tình hình thực tế và các quy định của pháp luật liên quan; Hoặc chuyển giao phần vốn của VICEM tại Công ty CP Xi măng Bim Sơn (Xi măng Bim Sơn) về Vicem Tam Điệp để Xi măng Bim Sơn trở thành Công ty con của Vicem Tam Điệp và thực hiện đổi tên phù hợp với thương hiệu, chiến lược thị trường.

Trường hợp không thực hiện được việc chuyển giao vốn/sáp nhập, VICEM sẽ xây dựng Đề án tái cơ cấu riêng cho các đơn vị: Vicem Sông Thao, Vicem Hải Vân và Vicem Tam Điệp trình cấp thẩm quyền phê duyệt. Cùng với đó, rà soát lợi ích việc sử dụng thương hiệu để đảm bảo hài hòa lợi ích các đơn vị.

6.2. Thoái vốn tại các đơn vị

Với định hướng tập trung vào hoạt động sản xuất kinh doanh xi măng, Công ty mẹ VICEM sẽ thực hiện thoái toàn bộ vốn tại các đơn vị thương mại, sản xuất và kinh doanh khác:

- Công ty Cổ phần Vicem Vật liệu xây dựng Đà Nẵng;
- Công ty Cổ phần Vicem Thương mại Xi măng;
- Công ty Cổ phần Bao bì Hà Tiên;
- Công ty Cổ phần Bao bì Hoàng Thạch;
- Công ty Cổ phần Vicem Bao bì Bút Sơn;
- Công ty Cổ phần Vicem Bao bì Bim Sơn;
- Công ty Cổ phần Vicem Bao Bì Hải Phòng;
- Công ty Cổ phần Thương mại Dịch vụ Vận tải Xi măng Hải Phòng;
- Công ty Cổ phần Vicem Vận tải Hoàng Thạch;
- Công ty Cổ phần Vicem Thạch cao Xi măng;
- Công ty Cổ phần Sông Đà 12;
- Công ty Cổ phần Tấm lợp Vật liệu Xây dựng Đồng Nai;
- Công ty Cổ phần Cao su Đồng Phú - Kratie;
- Công ty Cổ phần Cao su Đồng Nai - Kratie;
- Công ty Tài chính Cổ phần Tín Việt.

VICEM sẽ triển khai các thủ tục thoái vốn theo quy định, trường hợp thoái vốn không thành công các công ty này, sẽ báo cáo cấp thẩm quyền chuyển giao về SCIC.

6.3. Tỷ lệ, cơ cấu vốn tại các đơn vị thành viên

Hiện nay, về cơ bản, tỷ trọng vốn chủ sở hữu, vốn điều lệ/ tổng tài sản của các đơn vị thành viên VICEM đã phù hợp. Tuy nhiên, do việc thiếu hụt vốn lưu động thuần như đã phân tích ở trên dẫn đến tình hình tài chính của các đơn vị còn mất cân đối. Do đó, trong giai đoạn 2021 - 2025, VICEM thực hiện tái cơ cấu tài chính các đơn vị sản xuất xi măng nắm giữ từ 65% vốn điều lệ trở lên theo các mục tiêu:

- Tiếp tục giữ và nâng tỷ trọng vốn chủ sở hữu / tổng tài sản $\geq 40\%$.
- Tái cơ cấu Công ty CP Xi măng Hạ Long:

+ Với mục tiêu tiếp tục hoạt động đến hết vòng đời dự án để thu hồi vốn đầu tư theo Quyết định số 642/QĐ-TTg ngày 05/08/2002 của Thủ tướng Chính phủ, đề nghị Bộ Xây dựng có báo cáo Thủ tướng Chính phủ để tiếp tục thực

hiện tái cơ cấu tài chính theo phương án tái cơ cấu Công ty CP Xi măng Hạ Long tại văn bản số 83/BXD-QLDN ngày 28/6/2017, trong đó đồng ý để VICEM tiếp tục hỗ trợ về tài chính cho XM Hạ Long từ nguồn tiền tạm thời nhàn rỗi của Công ty mẹ VICEM để ổn định tình hình tài chính, cân đối dòng tiền cho Xi măng Hạ Long.

+ Rà soát xây dựng phương án tái cơ cấu Xi măng Hạ Long căn cứ Quy hoạch chung thành phố Hạ Long đến năm 2040 tại Quyết định số 72/QĐ-TTg ngày 10/02/2023 của Thủ tướng Chính phủ, báo cáo Bộ Xây dựng và các Bộ ngành có liên quan trình Thủ tướng Chính phủ xem xét quyết định phê duyệt để triển khai thực hiện.

- Tái cơ cấu giữa tài sản ngắn hạn và tài sản dài hạn; cơ cấu nợ ngắn hạn và dài hạn, đảm bảo hướng tới các đơn vị không thiếu hụt vốn lưu động thuần, từng bước cải thiện, nâng hệ số thanh toán hiện hành.

6.4. Xử lý các tồn tại về tài chính

Tiếp tục rà soát các tài sản không sinh lời; Xây dựng phương án xử lý, thanh lý, nhượng bán để thu hồi vốn. Cụ thể:

- Đối với vật tư tồn kho, ứ đọng, mất, kém phẩm chất: Tiếp tục rà soát tài sản cố định hư hỏng, vật tư phụ tùng chậm luân chuyển, không sử dụng, kém phẩm chất... để có phương án xử lý; thực hiện trích lập dự phòng theo quy định; xây dựng kế hoạch nhượng bán, thanh lý thu hồi vốn, trong đó ưu tiên bán, thanh lý cho các đơn vị thành viên có nhu cầu thay thế sử dụng.

- Đối với xử lý nợ khó đòi: Thường xuyên đơn đốc, đối chiếu xác nhận công nợ, phân loại nợ và trích lập dự phòng theo quy định; xử lý tài sản đảm bảo (nếu có); phối hợp cơ quan có thẩm quyền (tòa án, thi hành án...) để tích cực thu hồi nợ; nghiên cứu bán nợ theo quy định.

- Đối với việc chuyển giao tài sản về địa phương: Nghiên cứu, phối hợp đề xuất với các cơ quan quản lý nhà nước để sớm có hướng dẫn xử lý, hạch toán đối với các TSCD bàn giao cho địa phương.

- Đối với clinker tồn kho: Thực hiện đẩy mạnh tiêu thụ xi măng, linh hoạt cân đối cho xuất khẩu để tiến tới không để tồn kho clinker bãi.

- Đối với các khoản đầu tư tài chính, góp vốn liên doanh liên kết, đầu tư bất động sản, dự án xây dựng cơ bản dở dang có hiệu quả thấp hoặc không hiệu quả: thực hiện rà soát, đánh giá và triển khai thoái vốn, chuyển nhượng... để thu hồi vốn.

- Đối với khoản đầu tư của Công ty CP Xi măng Bỉm Sơn tại Công ty CP Xi măng Miền Trung - Nhà máy xi măng Đại Việt (CRC): Chỉ đạo người đại diện vốn của VICEM tại Xi măng Bỉm Sơn phối hợp với Công ty:

+ Đối với phương án giữ lại CRC theo chiến lược của VICEM: Làm việc với UBND tỉnh Quảng Ngãi và các cấp có thẩm quyền để Nhà máy hoạt động ổn định lâu dài.

+ Trường hợp không được hoạt động ổn định lâu dài: Xây dựng phương án thoái vốn đầu tư tại CRC, báo cáo các cấp có thẩm quyền xem xét chấp thuận để triển khai thực hiện.

6.5. Điều chỉnh vốn điều lệ của Công ty mẹ - VICEM

a. Vốn điều lệ của Công ty mẹ VICEM đến thời điểm 31/12/2020

Vốn điều lệ hiện nay của Công ty mẹ VICEM là 11.958 tỷ đồng, được xác định tại thời điểm 01/7/2011 khi Công ty mẹ VICEM chuyển sang hoạt động theo loại hình Công ty TNHH MTV. Qua quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh, đầu tư phát triển, tiếp nhận vốn tại các công ty từ các Tổng công ty thuộc Bộ Xây dựng từ 2011 đến nay, công ty mẹ VICEM chưa thực hiện điều chỉnh vốn điều lệ để đảm bảo phù hợp với quy mô hoạt động và chưa phù hợp với các quy định của pháp luật hiện hành.

Trên cơ sở quy định tại Nghị định số 140/2020/NĐ-CP ngày 30/11/2020 của Chính phủ và Thông tư số 36/2021/TT-BTC ngày 26/5/2021 của Bộ Tài chính, VICEM đã xây dựng và báo cáo Bộ Xây dựng xem xét phương án điều chỉnh và bổ sung vốn điều lệ Công ty mẹ VICEM tại văn bản số 948/VICEM-HĐTV ngày 30/6/2021, theo đó VICEM dự kiến điều chỉnh vốn điều lệ của Công ty mẹ VICEM tại thời điểm 31/12/2020 là 16.016,52 tỷ đồng.

b. Nhu cầu và bổ sung vốn của Công ty mẹ VICEM giai đoạn 2021 - 2025

b.1 Nhu cầu vốn của Công ty mẹ VICEM giai đoạn 2021 - 2025

Nhu cầu vốn đầu tư và cơ cấu nguồn vốn của toàn VICEM (các dự án nhóm A và nhóm B) trong giai đoạn 2021 - 2025 như sau:

TT	Đơn vị	ĐVT	Tổng mức đầu tư	Tổng kế hoạch vốn thực hiện giai đoạn 2021-2025		
				Tổng số	Vốn tự có	Vốn vay
I	Công ty mẹ VICEM	Tỷ.đ	9.244,8	1.151,5	1.151,5	0,0
II	Các công ty 100% vốn	Tỷ.đ	7.946,7	609,0	285,6	323,4
1	Vicem Hải Phòng	Tỷ.đ	248,6	172,5	53,5	119,0
2	Vicem Hoàng Thạch	Tỷ.đ	7.438,1	404,6	232,0	172,6
3	Vicem Tam Điệp	Tỷ.đ	260,0	31,9	-	31,9
III	Các công ty cổ phần chi phối	Tỷ.đ	30.371,0	3.020,4	1.359,1	1.661,3
1	Vicem Bỉm Sơn	Tỷ.đ	7.110,1	612,3	225,9	386,3
2	Vicem Bút Sơn	Tỷ.đ	853,8	616,4	218,1	398,3
3	Vicem Hoàng Mai	Tỷ.đ	7.857,0	370,5	182,8	187,8
4	Vicem Hà Tiên I	Tỷ.đ	12.795,5	1.267,3	619,5	647,7
5	Vicem Hạ Long	Tỷ.đ	1.076,1	5,0	0,0	5,0
6	Vicem Sông Thao	Tỷ.đ	347,0	35,5	0,0	35,5
7	Vicem Hải Vân	Tỷ.đ	218,8	0,8	0,0	0,8
8	Logistics Vicem	Tỷ.đ	112,7	112,7	112,7	0,0
IV	Tổng cộng	Tỷ.đ	47.562,5	4.780,9	2.796,2	1.984,7

Tổng mức đầu tư các dự án (nhóm A và nhóm B) là 47.562,5 tỷ đồng,

trong đó nguồn vốn thực hiện trong giai đoạn 2021 - 2025 là 4.780,9 tỷ đồng. Nguồn vốn để thực hiện bao gồm vốn tự có và vốn vay, trong đó tổng nguồn vốn tự có trong giai đoạn này là 2.796,2 tỷ đồng để đảm bảo mục tiêu tài chính, hiệu quả cho các dự án.

Nguồn vốn tự có để thực hiện đầu tư xây dựng của các đơn vị trong giai đoạn 2021 - 2025 được cân đối từ Quỹ đầu tư phát triển và từ lợi nhuận sau thuế. Tùy theo tình hình thực tế nhu cầu vốn và khả năng cân đối nguồn vốn, các đơn vị sẽ thực hiện phương án tăng vốn điều lệ, phát hành thêm cổ phiếu để bổ sung nguồn vốn tự có phục vụ cho nhu cầu đầu tư phát triển cũng như để thực hiện tái cơ cấu tài chính như Vicem Hạ Long, Vicem Sông Thao, cụ thể:

- Đối với các Công ty TNHH MTV do VICEM sở hữu 100% vốn điều lệ:

TT	Đơn vị	ĐVT	Nhu cầu vốn tự có cho các dự án đầu tư giai đoạn 2021-2025			
			Tổng số	Từ Quỹ đầu tư phát triển, đồng tiền từ hoạt động sản xuất kinh doanh	Từ nguồn LNST	Từ nguồn công ty mẹ cấp bổ sung vốn
	Các công ty 100% vốn	Tỷ.đ	285,6	285,6	0,0	0,0
1	Vicem Hải Phòng	Tỷ.đ	53,5	53,5	0,0	0,0
2	Vicem Hoàng Thạch	Tỷ.đ	232,0	232,0	0,0	0,0
3	Vicem Tam Đệp	Tỷ.đ	0,0	0,0	0,0	0,0

- Đối với các Công ty cổ phần do VICEM nắm giữ cổ phần chi phối:

TT	Đơn vị	ĐVT	Nhu cầu vốn tự có cho các dự án đầu tư giai đoạn 2021-2025				
			Tổng số	Từ Quỹ đầu tư phát triển, đồng tiền từ hoạt động sản xuất kinh doanh	Từ nguồn chia cổ tức bằng cổ phiếu	Phương án phát hành thêm cổ phiếu cho cổ đông hiện hữu giai đoạn 2021-2025	
	Các công ty cổ phần chi phối	Tỷ.đ	1.359,4	1.289,4	100,7	1.072,9	1.012,4
1	Vicem Đìn Sơn	Tỷ.đ	225,9	225,9	0,0	0,0	0,0
2	Vicem Bút Sơn	Tỷ.đ	218,1	117,4	100,7	0,0	0,0
3	Vicem Hoàng Mai	Tỷ.đ	182,8	182,8	0,0	0,0	0,0
4	Vicem Hà Tiên J	Tỷ.đ	619,5	619,5	0,0	0,0	0,0
5	Vicem Hồ Lô (°)	Tỷ.đ	0,0	0,0	0,0	757,9	757,9
6	Vicem Sông Thao (**)	Tỷ.đ	0,0	31,0	0,0	315,0	254,5
7	Vicem Hải Vân	Tỷ.đ	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
8	Logixta Vicem	Tỷ.đ	112,7	112,7	0,0	0,0	0,0

Ghi chú:

* Thực hiện trong trường hợp Công ty được hoạt động bất động đất nhà máy tại khu vực nhà máy đang hoạt động: Theo phương án tái cơ cấu Xi măng Hạ Long tại văn bản S3/BXD-KHHC Bộ Xây dựng ngày 28/6/2017, tái cơ cấu hoạt động tài chính bằng việc phát hành cổ phiếu tăng vốn điều lệ Công ty lên 2.700 tỷ đồng. Đến thời điểm hiện tại, XMILL đã thực hiện phát hành tăng vốn điều lệ được 2 đợt, trong đó VICEM đã góp vốn thêm 960,096 tỷ đồng, các cổ đông PVN không trực tiếp quyền mua cổ phiếu. Giai đoạn 2023-2025, tăng đủ vốn điều lệ lên 2.700 tỷ đồng bằng cách: (1) VICEM góp vốn đợt 3 là 169,66 tỷ đồng và thực hiện quyền mua do các cổ đông PVN không góp vốn là 588,243 tỷ đồng hoặc (2) Xây dựng phương án tăng vốn điều lệ thêm 758 tỷ đồng, từ 1.942 tỷ đồng lên 2.700 tỷ đồng (trong năm 2023) dùng để trả nợ các khoản vay của Chính Phủ (NIB, Quỹ tích lũy, phí bảo lãnh Chính Phủ) và đầu tư nâng cao năng lực SXSD

** Năm 2023, Công ty cổ phần xi măng Vicem Sông Thao phải tăng thêm nhu cầu vốn điều lệ thêm 315 tỷ đồng để bù đắp đồng tiền điều lệ, mục đích trả nợ VICEM, đầu tư mở rộng mỏ Đá với Ninh Sơn, đầu tư nâng cao năng lực sản xuất kinh doanh của Công ty.

Như vậy, nhu cầu vốn của Công ty mẹ VICEM trong giai đoạn này là 2.163,9 tỷ đồng, gồm:

- Vốn để đáp ứng cho nhu cầu đầu tư tại Công ty mẹ VICEM: 1.151,5 tỷ đồng.

- Vốn để bổ sung cho các công ty TNHH MTV do VICEM sở hữu 100% vốn điều lệ: 0 tỷ đồng.

- Vốn để bổ sung cho các công ty cổ phần do VICEM nắm giữ cổ phần chi phối: 1.012,4 tỷ đồng.

b.2. Về việc bổ sung vốn điều lệ của Công ty mẹ VICEM giai đoạn 2021 - 2025

Ngày 30/6/2021, VICEM đã có văn bản số 948/VICEM-HĐTV trình Bộ Xây dựng phương án điều chỉnh và xác định vốn điều lệ Công ty mẹ VICEM, theo đó VICEM đã báo cáo và đề nghị Bộ Xây dựng phê duyệt mức vốn điều lệ đến thời điểm 31/12/2023 là 18.430 tỷ đồng, tăng 2.413,48 tỷ đồng so với vốn điều lệ điều chỉnh tại thời điểm 31/12/2020 (16.016,52 tỷ đồng). Nguồn vốn điều lệ được bổ sung từ Quỹ đầu tư phát triển (trích tối đa 30% lợi nhuận sau thuế giai đoạn 2021 - 2023 của Công ty mẹ VICEM); số còn thiếu được bổ sung từ lợi nhuận còn lại sau khi đã trích lập các quỹ theo quy định và nguồn hợp pháp khác khi thực hiện cổ phần hóa Công ty mẹ VICEM.

Tuy nhiên, sau khi rà soát lại kế hoạch sản xuất kinh doanh và đầu tư xây dựng giai đoạn 2021-2025, VICEM đã thực hiện rà soát lại nhu cầu vốn điều lệ cần thiết trong giai đoạn 2021-2025 và sẽ thực hiện báo cáo, xây dựng lại phương án điều chỉnh vốn điều lệ khi có chỉ đạo của Bộ Xây dựng.

Với nhu cầu vốn để đầu tư phát triển trong giai đoạn 2021-2025 của Công ty mẹ VICEM là 2.163,9 tỷ đồng như phương án nêu trên, Nguồn vốn bổ sung thêm này chủ yếu từ Quỹ đầu tư phát triển trích trong giai đoạn 2021 - 2025, số còn thiếu (nếu có) sẽ được Công ty mẹ VICEM huy động, bổ sung từ các nguồn vốn hợp pháp khác theo quy định.

6.6. Dự kiến kết quả sản xuất kinh doanh giai đoạn 2021 - 2025

Dự kiến kết quả sản xuất kinh doanh của VICEM giai đoạn 2021 - 2025 như sau:

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	Thực hiện giai đoạn 2016-2020	Giai đoạn 2021-2025					Tỷ lệ % KH 2021-2025 so với TH 2016-2020	
				Thực hiện năm 2021	Ước thực hiện năm 2022	Kế hoạch năm 2023	Kế hoạch năm 2024	Kế hoạch năm 2025		Tổng kế hoạch giai đoạn 2021-2025
1	Tổng doanh thu và thu nhập khác	Tỷ đồng	179.587	34.002	39.131	40.174	42.003	44.117	199.831	111,27%
a	Doanh thu thuần	Tỷ đồng	172.174	32.766	38.168	39.498	41.736	43.370	195.537	113,57%
b	Doanh thu hoạt động tài chính	Tỷ đồng	6.793	1.121	669	602	584	665	3.847	56,59%
c	Thu nhập khác	Tỷ đồng	678	114	95	78	83	83	453	67,32%
2	Lợi nhuận trước thuế chưa tính CLTG	Tỷ đồng	13.664	2.232	1.459	1.054	1.536	1.476	8.257	60,43%
3	Lợi nhuận sau thuế chưa tính CLTG	Tỷ đồng	11.963	1.954	1.261	907	1.381	1.593	7.108	59,42%
4	Nộp Ngân sách Nhà nước	Tỷ đồng	11.666	2.141	1.473	1.349	1.838	1.592	9.753	83,60%
5	Vốn chủ sở hữu	Tỷ đồng	15.919	16.220	15.464	16.629	16.932	16.999	16.999	106,79%
6	Tỷ suất LNT/Vốn CSH	%	16,35%	12,54%	8,24%	5,73%	8,58%	9,45%	8,98%	54,54%
7	Tỷ suất LNT/Doanh thu thuần	%	7,94%	6,81%	3,82%	2,67%	3,92%	4,35%	4,32%	51,21%

7. Tái cơ cấu quản trị doanh nghiệp

7.1. Nguồn nhân lực

a) Chính sách phát triển nguồn nhân lực

Hoàn thiện hệ thống chính sách quản lý nguồn nhân lực theo hướng đồng bộ để giúp thu hút lao động chất lượng cao, tạo động lực và phát triển nguồn nhân lực, đặc biệt là nhóm nhân sự cốt lõi.

- Xây dựng hệ thống trả lương theo vị trí, năng lực và kết quả công việc (3P).

- Xây dựng chính sách phát triển năng lực bằng luân chuyển, đào tạo.

- Xây dựng năng lực thực hiện đào tạo nội bộ, chuẩn hóa lại hệ thống quản lý đào tạo.

b) Kiện toàn bộ máy tổ chức, nhân sự quản lý và điều hành

- Bố trí, sắp xếp lại nhân sự để đảm bảo sự phù hợp nhất giữa công việc và người đảm nhiệm.

- Đánh giá tính phù hợp của nhân sự với yêu cầu của chức danh và lựa chọn sử dụng nhằm tối ưu hóa sử dụng nhân lực.

- Điều chỉnh cơ cấu lao động theo hướng giảm tỷ lệ lao động gián tiếp/lao động trực tiếp.

- Xây dựng và triển khai các chính sách và biện pháp khuyến khích người lao động gần đến tuổi về hưu nghỉ hưu sớm, giải quyết lao động dôi dư sau tái cơ cấu một cách hiệu quả nhất.

c) Đầu tư phát triển nhân lực

- Phát triển đội ngũ cán bộ lãnh đạo và quản lý cấp trung:

+ Cử cán bộ nguồn (trẻ, có năng lực và cam kết lâu dài) đi học dài hạn các chương trình quản trị chính quy; Tập trung thực hiện các chương trình đào tạo nâng cao năng lực quản lý, trong đó các nội dung về kiến thức quản lý và kỹ năng mềm cho nhà quản lý cần được thực hiện có tính liên kết và ứng dụng cao.

+ Luân chuyển cán bộ trẻ và được đánh giá có tiềm năng quản lý tốt tới các vị trí quản lý tại công ty thành viên và làm việc dưới sự điều dắt của một cán bộ quản lý xuất sắc.

+ Bổ sung các hình thức tự đào tạo thông qua chương trình đào tạo trực tuyến hoặc tham gia các khóa học chung bên ngoài đối với nội dung về kỹ năng sử dụng ngoại ngữ, tin học văn phòng, sử dụng dữ liệu và phân tích tổng hợp.

- Phát triển đội ngũ chuyên môn nghiệp vụ kỹ thuật & công nghệ

+ Chú trọng phát triển các chương trình đào tạo kỹ năng bổ trợ (kỹ năng mềm) trong đó kỹ năng giải quyết vấn đề, trình bày, giao tiếp thuyết phục, tư duy tổng thể và hệ thống.

+ Tổ chức các hoạt động học tập về chuyên môn kỹ thuật chuyên sâu

- Phát triển đội ngũ chuyên môn nghiệp vụ về marketing, bán hàng

+ Đánh giá lại và tuyển dụng bổ sung các nhân sự có tố chất kinh doanh và kỹ năng giao tiếp khách hàng tốt vào các vị trí bán hàng, dịch vụ khách hàng.

+ Đặt lại chuẩn nghiệp vụ cho chuỗi hoạt động bán hàng, giám sát chất lượng hệ thống bán chặt chẽ và áp dụng các biện pháp đãi ngộ phù hợp.

+ Tăng cường kèm cặp trong công việc, tổ chức các chuỗi huấn luyện ngắn theo chủ đề. Đặc biệt chú trọng phát triển kỹ năng sử dụng các công cụ CNTT phục vụ công việc.

+ Nâng cao chất lượng và xây dựng đội ngũ chuyên môn, nghiệp vụ về phát triển thị trường, nghiên cứu thị trường, quản lý thương hiệu.

- Phát triển đội ngũ chuyên môn nghiệp vụ về quản trị nhân sự, công nghệ thông tin, nghiệp vụ kế toán tài chính.

+ Thực hiện các chương trình đào tạo theo Khung năng lực có tính ứng dụng nghề nghiệp cao.

+ Nâng cao chất lượng và xây dựng đội ngũ nhân viên nghiệp vụ nhân sự và công nghệ thông tin.

+ Tổ chức các khóa đào tạo cập nhật thường xuyên cho nhóm cán bộ nghiệp vụ tài chính, kế toán.

+ Hỗ trợ cho các cán bộ tham gia và các hoạt động của hiệp hội nghề nghiệp.

d) Xây dựng văn hóa doanh nghiệp.

VICEM sẽ xây dựng giá trị cốt lõi (gắn liền với tầm nhìn, sứ mệnh) và triển khai xây dựng văn hóa doanh nghiệp trên cơ sở giá trị cốt lõi của VICEM.

Giá trị cốt lõi là nền tảng, chuẩn mực cho toàn bộ hành vi ứng xử ở nơi làm việc. Các giá trị cốt lõi định hướng suy nghĩ và hành động của người lao động tại nơi làm việc, cùng với kinh nghiệm của họ, kết hợp với nhau tạo thành văn hóa doanh nghiệp.

đ) Kiện toàn tổ chức Đảng và các đoàn thể trong VICEM.

- Phát huy vai trò của tổ chức Đảng, các tổ chức đoàn thể trong quá trình cơ cấu lại doanh nghiệp.

- Tiếp tục lãnh đạo việc thực hiện tái cơ cấu Tổng công ty giai đoạn 2021 - 2025 đạt hiệu quả và theo đúng lộ trình theo quy định.

- Lãnh đạo, chỉ đạo Đại hội Công Đoàn và Đại hội Đoàn Thanh niên CSHCM nhiệm kỳ 2022 - 2027.

7.2. Chuyển đổi số

7.2.1 Trọng tâm của chuyển đổi số trong VICEM

Chuyển đổi số đối với VICEM là việc tích hợp áp dụng công nghệ số để nâng cao hiệu quả kinh doanh hiệu quả quản lý nâng cao năng lực sức cạnh tranh của doanh nghiệp và tạo ra các giá trị mới. Các hoạt động chuyển đổi số bao gồm từ việc số hóa dữ liệu quản lý kinh doanh, áp dụng công nghệ số để tự động hóa tối ưu hóa các quy trình nghiệp vụ quy trình quản lý sản xuất kinh doanh quy trình báo cáo phối hợp công việc, cho đến việc chuyển đổi toàn bộ mô hình kinh doanh tạo thêm giá trị mới.

VICEM nhận thức rõ chuyển đổi số là sự thay đổi quy mô lớn đòi hỏi phải điều chỉnh cấu trúc quy trình hoặc văn hóa kinh doanh cơ bản song sẽ mang lại tác động tích cực lớn đến sự phát triển lâu dài và bền vững.

VICEM xác định và tích hợp chiến lược chuyển đổi số vào chiến lược phát triển chung của toàn VICEM đảm bảo phù hợp với tình hình thực tế và khả năng chuyển đổi của mình.

VICEM xác định quá trình chuyển đổi số thành công phải là sự tổng hòa của 5 yếu tố Văn hóa doanh nghiệp, Gắn kết khách hàng, Cải tiến quy trình, Quản trị dữ liệu và Công nghệ:

X	Gắn kết khách hàng	Cải tiến quy trình	Quản trị dữ liệu	Công nghệ	»»»	MẤT HƯỚNG ĐI
Văn hóa & Chiến lược doanh nghiệp	X	Cải tiến quy trình	Quản trị dữ liệu	Công nghệ	»»»	MẤT HƯỚNG ĐI
Văn hóa & Chiến lược doanh nghiệp	Gắn kết khách hàng	X	Quản trị dữ liệu	Công nghệ	»»»	HÀNH ĐỘNG KHÔNG ĐỒNG NHẬP KHÔNG HIỆU QUẢ
Văn hóa & Chiến lược doanh nghiệp	Gắn kết khách hàng	Cải tiến quy trình	X	Công nghệ	»»»	ĐÌNH TRỆ
Văn hóa & Chiến lược doanh nghiệp	Gắn kết khách hàng	Cải tiến quy trình	Quản trị dữ liệu	X	»»»	THẤT VỌNG
Văn hóa & Chiến lược doanh nghiệp	Gắn kết khách hàng	Cải tiến quy trình	Quản trị dữ liệu	Công nghệ	»»»	CHUYỂN ĐỔI SỐ

a) Định hướng chiến lược



VICEM định hướng thực hiện quá trình chuyển đổi số tinh gọn là từng bước số hóa các **Chuỗi giá trị**, đảm bảo **Đòng chảy** hoạt động quản trị, điều hành sản xuất kinh doanh không ngừng để đồng hành cùng **Khách hàng** gia tăng giá trị; Không ngừng quá trình loại bỏ lãng phí, cắt giảm sức lao động, tiết kiệm thời gian, chi phí và giảm thiểu sai sót khi cung cấp một sản phẩm/dịch vụ ngày càng tiệm cận với nhu cầu chính xác của khách hàng; Xác định dữ liệu là tài sản của doanh nghiệp và thực hiện chiến lược chuyển đổi dữ liệu theo mô hình **Dữ liệu Lớn (Big data)** trong quá trình chuyển đổi số nhằm tăng cường hiệu quả hoạt động điều hành sản xuất kinh doanh và ra quyết định. Các **nền tảng, công cụ** trong quá trình chuyển đổi số cần đảm bảo các tiêu chuẩn chia sẻ, an ninh, an toàn và bảo mật.

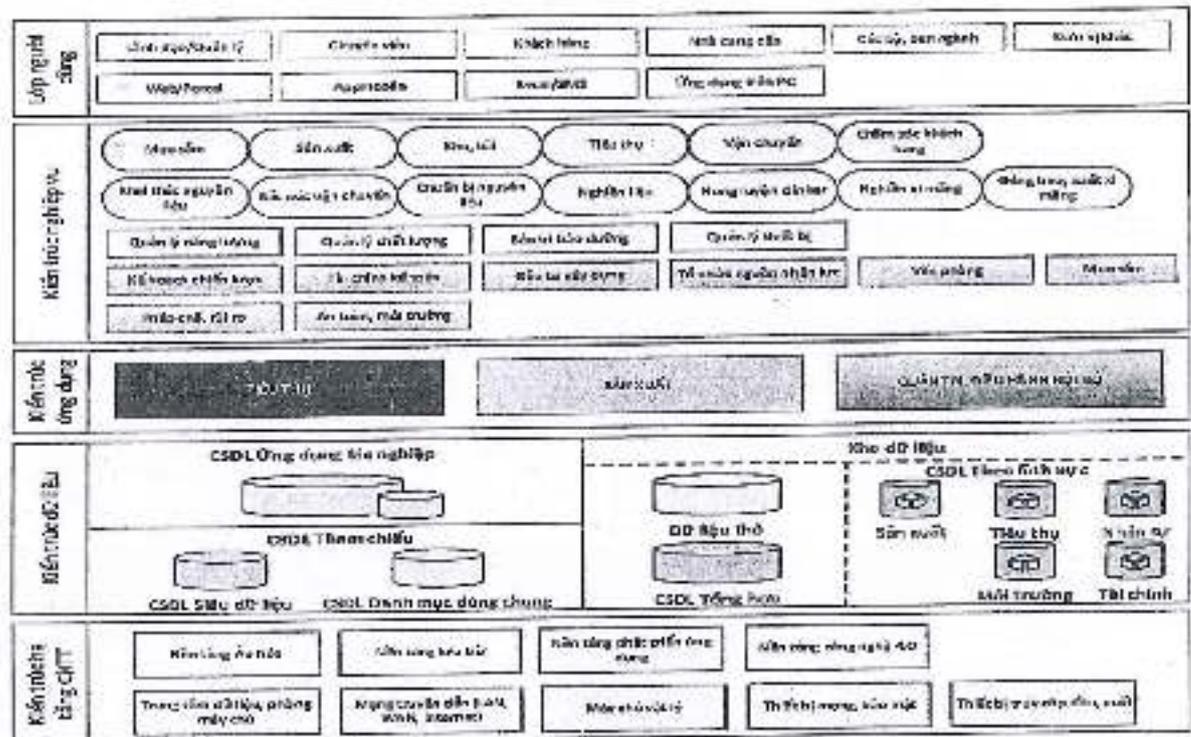
b) Khung kiến trúc Doanh nghiệp số VICEM:

Xây dựng theo khung kiến trúc mở TOGAF

Kiểu kiến trúc	Mô tả
Kiến trúc nghiệp vụ	Chiến lược kinh doanh, quản trị, tổ chức và các quy trình kinh doanh chủ chốt.
Kiến trúc dữ liệu	Cấu trúc nguồn lực về tài sản dữ liệu logic và vật lý của I tổ chức, quản lý dữ liệu.
Kiến trúc ứng dụng	Một kế hoạch chi tiết cho triển khai các ứng dụng khác nhau, sự tương tác giữa chúng và những mối quan hệ về

	quy trình nghiệp vụ lõi của tổ chức.
Kiến trúc công nghệ	Bao gồm phần mềm, phần cứng, hạ tầng, middleware, mạng, và các tiêu chuẩn công nghệ. Được yêu cầu để hỗ trợ triển khai kinh doanh. Kiến trúc công nghệ hỗ trợ kiến trúc dữ liệu và kiến trúc ứng dụng.
Kiến trúc bảo mật	Kiến trúc bảo mật với mục đích bảo vệ hệ thống thông tin chống lại việc truy cập, sử dụng, chỉnh sửa, phá hủy, làm lộ và làm gián đoạn thông tin và hoạt động của hệ thống một cách trái phép

Khung kiến trúc Doanh nghiệp số VICEM như sau:



c) Những thành phần chính trong chiến lược chuyển đổi số VICEM bao gồm:

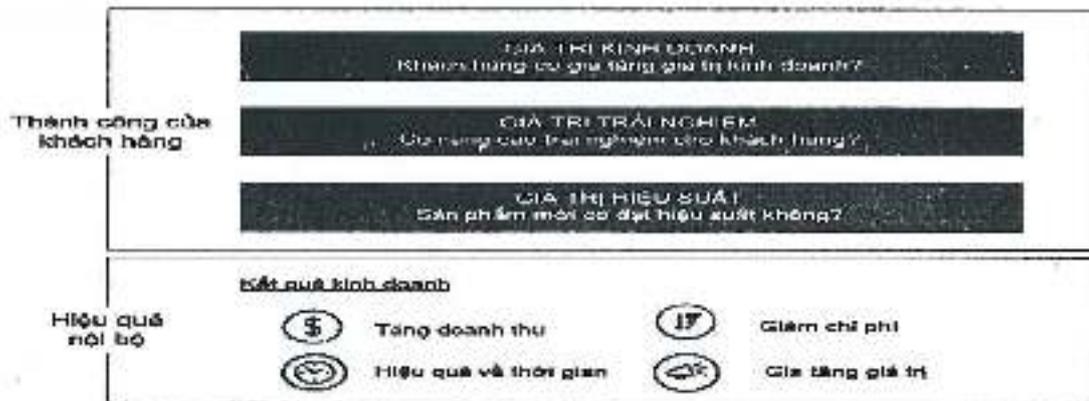
- Ứng dụng Quản trị tinh gọn (Lean Management) không ngừng cải tiến quy trình

Giảm thiểu, loại bỏ các lãng phí vật lý và lãng phí kỹ thuật số trong quá trình chuyển đổi số. Thực hiện tinh gọn và gia tăng giá trị trên cơ sở loại bỏ các lãng phí vô hình, hữu hình trong quá trình điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh.

Tự động hóa các quy trình và chức năng kinh doanh phức tạp ngoài các hoạt động lưu trữ và thao tác dữ liệu thông thường thông qua việc sử dụng các công nghệ tiên tiến

- Định vị khách hàng là trung tâm

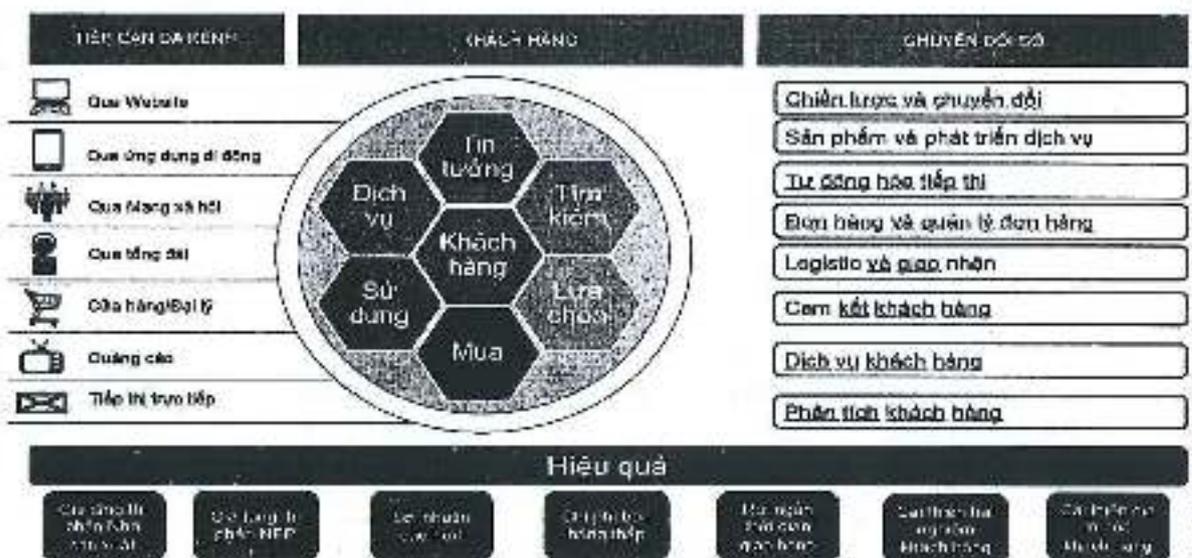
Thực hiện tối ưu danh mục sản phẩm/dịch vụ, tái cấu trúc các quy trình, tái cấu trúc nền tảng công nghệ, đào tạo lại lực lượng lao động và xây dựng nền tảng văn hóa doanh nghiệp đồng hành cùng lợi ích, mục tiêu của khách hàng là yếu tố cốt lõi trong quá trình chuyển đổi số của VICEM.



Mô hình tương quan giữa lợi ích khách hàng và giá trị nội bộ

VICEM xây dựng mô hình đo lường giá trị nội bộ được tạo ra (định tính và định lượng) trên cơ sở lợi ích của khách hàng thu được trong thời gian thực và để hiểu các kết quả mong đợi.

VICEM đã và đang xác định khách hàng làm trung tâm trong quá trình thực hiện chuyển đổi số.



Thực hiện chuyển đổi từ các kênh bán hàng truyền thống sang bán hàng đa kênh (Omni channel), áp dụng công nghệ số vào hoạt động chăm sóc khách hàng để tạo ra giá trị mới thông qua sử dụng các kênh bán hàng hiện đại và các sàn thương mại điện tử. Thực hiện áp dụng công nghệ số đối với kênh tiếp thị, bán hàng và phân phối là yếu tố then chốt để VICEM nâng cao năng lực và sức cạnh tranh của mình.

- Xây dựng Chiến lược và quản trị dữ liệu

Chiến lược dữ liệu rất quan trọng cho lộ trình chuyển đổi số và quá trình phát triển của VICEM. Chiến lược dữ liệu sẽ dẫn dắt, định hướng về phát triển dữ liệu xuyên suốt trong tất cả các lĩnh vực từ sản xuất đến kinh doanh. Chiến lược dữ liệu sẽ đảm bảo:

- + Sử dụng dữ liệu để cải thiện việc đưa ra quyết định,
- + Sử dụng dữ liệu để thúc đẩy những cải tiến trong quá trình hoạt động,
- + Dữ liệu như là một loại tài sản.

- Tận dụng thế mạnh của công nghệ thông tin để bứt phá

Xây dựng kế hoạch và thực hiện triển khai hạ tầng kết nối có dây, không dây băng rộng kết nối giữa các đơn vị thành viên đáp ứng mọi giao dịch trao đổi thông tin, dữ liệu trên môi trường số giữa các đơn vị trong VICEM, chuyển đổi dần địa chỉ IP kết nối trong mạng sang IPv6.

Xây dựng kế hoạch tiêu chuẩn hóa các trung tâm dữ liệu riêng hoặc thuê dịch vụ của đơn vị cung cấp dịch vụ trung tâm dữ liệu chuyên nghiệp, trong đó có thể thực hiện trước việc các hệ thống đang chuẩn bị triển khai mới sẽ triển khai trên trung tâm dữ liệu đạt chuẩn.

Phát triển, ứng dụng tài nguyên dữ liệu, quản trị dữ liệu, hướng đến ứng dụng công nghệ phân tích dữ liệu lớn phục vụ điều hành, sản xuất kinh doanh, hướng đến các hệ thống ra quyết định phải dựa trên dữ liệu.

Xây dựng kế hoạch, chương trình chuyển dịch các ứng dụng lên hạ tầng điện toán đám mây, trong đó các hệ thống đang chuẩn bị triển khai, hệ thống dự phòng hoặc các hệ thống có thể dịch chuyển độc lập có thể ưu tiên dịch chuyển trước.

Nghiên cứu và xây dựng lộ trình triển khai tích hợp nền tảng kết nối mạng Internet vạn vật (IoT) ứng dụng trong quản lý sản xuất và cung cấp dịch vụ tại các nhà máy, công xưởng, cũng như quản trị nhà máy thông minh...

Nghiên cứu và ứng dụng hệ thống giám sát, điều hành tập trung bảo đảm việc giám sát, phân tích thông tin và cảnh báo sớm phục vụ chung cho công tác giám sát và quản trị.

- Đảm bảo an toàn an ninh mạng và dữ liệu

Quan tâm đầu tư trang thiết bị, phương tiện khoa học kỹ thuật để chủ động phòng ngừa, ứng phó với các nguy cơ, tác động tiêu cực của quá trình chuyển

đổi số; bảo đảm an toàn, an ninh mạng, bảo vệ dữ liệu tài sản, góp phần thúc đẩy hoạt động trên môi trường số.

Tăng cường quản lý an ninh mạng, bảo mật thông tin và an toàn dữ liệu; phòng chống hiệu quả các hoạt động phá hoại, thâm nhập hệ thống quản lý, điều hành điện tử. Hợp tác với các cơ quan, tổ chức về bảo mật an toàn thông tin, hình thành mạng lưới đảm bảo an toàn thông tin rộng khắp.

Xây dựng và ban hành quy chế bảo mật an toàn thông tin tại đơn vị, tuyên truyền, hướng dẫn, đào tạo, kiểm tra nhận thức của cán bộ, người lao động về an toàn bảo mật thông tin trên môi trường số.

Triển khai giải pháp bảo đảm hạ tầng kỹ thuật an toàn, an ninh thông tin; triển khai các giải pháp an toàn thông tin phục vụ công tác quản trị, giám sát, dự phòng để đảm bảo an toàn và bảo mật thông tin, đảm bảo an ninh mạng; xây dựng và hoàn thiện các quy định, quy trình về đảm bảo an toàn thông tin; thường xuyên xác định cấp độ, kiểm tra, đánh giá an toàn thông tin đối với các hệ thống thông tin quan trọng.

1.2.2 Mục tiêu chuyển đổi số tại VICEM

a) Mục tiêu tổng quát

VICEM xác định và tích hợp chiến lược chuyển đổi số, thực hiện mô hình quản trị tinh gọn vào chiến lược tái cơ cấu VICEM và các chiến lược phát triển chung của toàn VICEM đảm bảo phù hợp với tình hình thực tế và khả năng chuyển đổi của mình với các mục tiêu sau:

Cơ bản hoàn thành chuyển đổi số vào năm 2025, theo hướng các hoạt động của Tổng công ty được số hóa, một số hoạt động chưa tự động thành tự động và ứng dụng công nghệ số nhằm nâng cao (1) Hiệu quả sản xuất kinh doanh; (2) Chất lượng dịch vụ; (3) Năng suất lao động; (4) Năng lực quản trị.

Đưa VICEM trở thành doanh nghiệp số vào năm 2030.

Các hoạt động chuyển đổi số của VICEM cần được triển khai với các mục tiêu sau:

- Cải thiện trải nghiệm của khách hàng: Nâng cao trải nghiệm của khách hàng là một trong những kết quả kinh doanh quan trọng từ quá trình số hóa.

- Giảm cấu trúc chi phí và tự động hóa công việc: Với áp lực ký quỹ, cần có sự phụ thuộc chắc chắn vào tự động hóa, đặc biệt là tự động hóa thông minh, để số hóa và tự động hóa các tác vụ.

- Phản ứng nhanh với những thay đổi của thị trường và tung ra sản phẩm nhanh hơn: Nhiều công ty kỹ thuật số bản địa có thể đưa ra các sáng kiến mới và sản phẩm mới hầu như hằng ngày. Vì vậy, ở các công ty lớn, nơi mà việc ra

mất sản phẩm điển hình hoặc thậm chí mở rộng sản phẩm mất vài quý đến vài năm, thì việc đẩy nhanh thời gian đưa ra thị trường là điều cần thiết.

- Thúc đẩy quá trình ra quyết định dựa trên dữ liệu: Trong các công ty lớn, trước đây cảm xúc và bản năng là động lực duy nhất của việc ra quyết định. Tuy nhiên, hầu hết các công ty đang cố gắng khai thác và tận dụng dữ liệu để giúp đưa ra quyết định trong thời gian thực.

- Quản lý và giảm thiểu rủi ro doanh nghiệp: Giảm thiểu rủi ro doanh nghiệp và đảm bảo nhượng quyền thương mại tiếp tục phát triển là một kết quả kinh doanh khác từ số hóa.

- Các mô hình kinh doanh mới và cơ hội doanh thu mới: Các công ty cũng đang xem xét cách tự đổi mới mình như một phần của nỗ lực chuyển đổi kỹ thuật số.

- Bảo đảm an toàn, an ninh mạng là then chốt để chuyển đổi số thành công và bền vững, đồng thời là một nhân tố quyết định, không thể tách rời của quá trình chuyển đổi số. Dữ liệu số là tài nguyên quan trọng của doanh nghiệp, việc quản lý khai thác sử dụng hiệu quả và đi kèm chiến lược tổng thể, chính là tiềm năng mới, động lực phát triển mới trong thời kỳ chuyển đổi số, là nguồn lực quan trọng để VICEM tiếp tục phát huy, duy trì vị thế dẫn đầu trong ngành xi măng.

b) Mục tiêu và giải pháp cụ thể đến năm 2025

- Chiến lược dữ liệu và quản trị dữ liệu:

Số hóa các lĩnh vực trọng tâm tạo nền tảng để hình thành doanh nghiệp số, các hoạt động xuyên suốt từ sản xuất, kinh doanh được đơn giản hóa, tối ưu hóa trên nền tảng dữ liệu số.

Xây dựng kho dữ liệu tập trung toàn VICEM và Hệ thống báo cáo quản trị điều hành toàn VICEM trên nền tảng công nghệ thông tin đã được xây dựng theo chuẩn mực của thế giới nhằm đáp ứng các yêu cầu quản lý và là công cụ cho lãnh đạo của Tổng công ty, đơn vị phân tích, đánh giá hoạt động sản xuất kinh doanh, hỗ trợ lãnh đạo ra quyết định, điều hành một cách nhanh chóng, chính xác và hiệu quả.

- Hạ tầng công nghệ thông tin:

+ Hoàn thành xây dựng trung tâm dữ liệu đạt tiêu chuẩn;

+ Nâng cấp hạ tầng CNTT theo mô hình 3 lớp, theo đúng mô hình phát triển hạ tầng đã được chuẩn hóa, áp dụng cho đơn vị dưới 500 người dùng;

+ Máy chủ được trang bị mới hoặc nâng cấp đáp ứng nhu cầu nghiệp vụ và khai thác dữ liệu lớn;

+ Hoàn thiện đưa vào áp dụng hệ thống các văn bản quy định chung cho CNTT toàn VICEM như: chính sách an toàn thông tin theo chuẩn ISO 27001, quy định sử dụng mạng nội bộ, quy chế liên thông dữ liệu, quy chế công bố thông tin;

+ Nâng cấp đường truyền kết nối WAN tới các đơn vị đạt tốc độ 10 Gbps và có đường kết nối dự phòng.

- *An ninh an toàn mạng và dữ liệu*: Xây dựng hệ thống an ninh an toàn mạng và dữ liệu đạt chuẩn Cyber-security. Hạ tầng kỹ thuật an toàn, an ninh thông tin có phân lớp (ít nhất 3 vùng dữ liệu), có hệ thống tường lửa thế hệ mới, có các hệ thống IPS, IDS – phát hiện, phòng thủ khi bị tấn công mạng, có hệ thống Endpoint security bảo vệ các máy chủ, máy trạm.

- *Quản lý chuỗi cung ứng*: Thực hiện số hóa chuỗi giá trị Logistics và ứng dụng CNTT trong các hoạt động quản trị điều hành, sản xuất kinh doanh tại Vicem E&E và Logistics Vicem.

- *Kinh doanh và dịch vụ khách hàng*:

(i) Công ty mẹ VICEM

+ Các chính sách tiêu thụ được phê duyệt, theo dõi quản lý trực tuyến đồng bộ liên thông với hệ thống số hóa tiêu thụ của các đơn vị thành viên.

+ Quản lý, khai thác số liệu lĩnh vực tiêu thụ trên hệ thống trực tuyến, được cập nhật đồng bộ từ hệ thống số hóa tiêu thụ của các đơn vị thành viên.

+ Các chỉ tiêu KPI, báo cáo hoạt động lĩnh vực tiêu thụ được khai thác trực tuyến đồng bộ liên thông với hệ thống số hóa tiêu thụ của các đơn vị thành viên.

+ Nghiên cứu, xây dựng hệ thống quản lý tài sản thương hiệu số trên công nghệ Block chain.

(ii) Các công ty sản xuất xi măng thành viên:

+ 100% đơn vị sản xuất xi măng thành viên triển khai số hóa lĩnh vực tiêu thụ theo đề án số hóa quản lý chuỗi tiêu thụ theo định hướng chung của VICEM. Mục tiêu đạt được:

- o Giảm thời gian từ khâu đặt hàng tới khâu nhận hàng;
- o Giảm thời gian tư vấn cho khách hàng về đặc tính sản phẩm;
- o Giảm thời gian tra cứu bán hàng trong việc quản lý hóa đơn và các khoản thanh toán;
- o Giảm số lượng cuộc gọi nhận được tới tổng đài điện thoại để theo dõi xe tải giao hàng;

○ Giảm thời gian dành cho nhân viên thương vụ/điều phối viên, người giám sát xe tải giao hàng;

○ Giảm số lượng giấy tờ, văn bản trong lĩnh vực tiêu thụ như: ticket, hóa đơn, phiếu cần, giấy đăng ký lấy hàng, ...

○ Giảm số lượng nhân sự tham gia các khâu trong kinh doanh và dịch vụ khách hàng.

○ Các chính sách giá, chiết khấu, khuyến mãi, ... được quản lý trên hệ thống số hóa tiêu thụ và chia sẻ trực tuyến với hệ thống nhà phân phối, đại lý, cửa hàng.

+ Digital Marketing: các công ty sản xuất xi măng thành viên triển khai mở rộng các hình thức tiếp thị, quảng bá thương hiệu thông qua các hình thức tiếp thị số.

+ Hợp đồng được số hóa trên hệ thống bao gồm: thông tin trên hợp đồng, sản lượng cam kết, kế hoạch tiêu thụ.

+ Các giao dịch tiền được tự động hóa trên hệ thống.

+ Dịch vụ bán hàng được cung cấp trực tuyến và số khách hàng tham gia giao dịch trực tuyến đạt tỷ lệ 90%;

+ Hồ sơ công việc trong lĩnh vực đặt hàng và chăm sóc khách hàng được xử lý trên môi trường mạng theo phương thức điện tử, tỷ lệ khách hàng giao dịch theo phương thức điện tử đạt 90%.

+ Các nghiệp vụ hiện trường trong đặt hàng và chăm sóc khách hàng được thực hiện trên thiết bị di động và được cập nhật trực tuyến về hệ thống CNTT hỗ trợ quản trị điều hành tại văn phòng.

+ Các yêu cầu khách hàng qua Trung tâm CSKH được tiếp nhận và xử lý tự động.

- *Quản trị và điều hành nội bộ*: Ứng dụng công nghệ thông tin, số hóa các quy trình quản trị và điều hành nội bộ: Tổ chức nguồn nhân lực, quản lý kế hoạch, quản lý đầu tư, quản trị văn phòng... hệ thống báo cáo quản trị điều hành, quản lý an toàn lao động và môi trường, giúp hỗ trợ lãnh đạo ra quyết định, điều hành một cách nhanh chóng, chính xác và hiệu quả.

7.3. Quản lý mua sắm

Mục tiêu quản lý công tác mua sắm, cung ứng vật tư đầu vào đảm bảo hiệu quả, đúng quy định:

- Tăng cường hơn nữa việc kiểm tra, giám sát công tác mua sắm của các Công ty thành viên; phối hợp với đơn vị thành viên xây dựng, cập nhật Quy chế quản lý mua sắm theo nguyên tắc: phù hợp với quy định pháp luật, đáp ứng yêu

cầu sản xuất kinh doanh của đơn vị, đồng thời có sự quản lý giám sát của VICEM.

- Hướng ứng cuộc vận động "Người Việt Nam ưu tiên dùng hàng Việt Nam" trong tình hình mới theo Chỉ thị số 03-CT/TW ngày 19/5/2021 của Ban Bí thư, các Công ty thành viên xây dựng các quy chế, quy định để thực hiện việc sử dụng các sản phẩm - hàng hóa, dịch vụ nội bộ phù hợp giữa các đơn vị trong nhóm Công ty mẹ - Công ty con.

+ Rà soát, xây dựng quy chế quản lý mua sắm trong đó bổ sung nội dung ưu tiên sử dụng hàng Việt Nam nói chung và ưu tiên sử dụng hàng hóa, sản phẩm, dịch vụ trong nội bộ VICEM nói riêng (như than, thạch cao, gạch kiểm tính, vò bao...)

+ Đối với mặt hàng than là nguồn nhiên liệu chính, để đảm bảo an ninh năng lượng cho sản xuất, đảm bảo đủ nguồn than ổn định, lâu dài, tránh phụ thuộc vào nguồn than nhập khẩu nhiều biến động, VICEM cần thiết phải ký hợp đồng mua bán than dài hạn với Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam (TKV). Việc ký hợp đồng dài hạn với TKV vừa đảm bảo an ninh năng lượng, đồng thời thực hiện chủ trương ưu tiên dùng hàng Việt Nam.

+ Đối với các mặt hàng thạch cao, gạch kiểm tính, vò bao..., các Công ty sản xuất xi măng thuộc VICEM trước hết phải ưu tiên sử dụng sản phẩm, hàng hóa do các Công ty thành viên VICEM cung cấp để ổn định nguồn cung, tránh phụ thuộc vào đối tác bên ngoài dẫn đến bị ép giá, đồng thời tối ưu hóa lợi chung của VICEM.

- Xây dựng và quản lý ngân sách mua sắm nguyên nhiên vật liệu, vật tư phụ tùng, thiết bị lẻ của các đơn vị thành viên theo Quy định xây dựng và quản lý, kiểm tra, giám sát thực hiện Kế hoạch sản xuất kinh doanh của Tổng công ty.

- Triển khai hệ thống báo cáo tình hình cung ứng vật tư để cung cấp thông tin phục vụ công tác điều hành chung của Tổng công ty và tăng cường công tác quản lý, giám sát vật tư của các Công ty thành viên.

7.4. Pháp chế và minh bạch thông tin

- Tăng cường kiểm soát nội bộ; thực hiện công khai, minh bạch thông tin trong công tác quản lý, hoạt động sản xuất kinh doanh và đầu tư xây dựng theo quy định pháp luật.

- Hoàn thiện hệ thống các quy chế, quy định quản lý nội bộ phù hợp với thực tiễn, Điều lệ tổ chức và hoạt động và các quy định hiện hành.

- Tối đa hóa hiệu quả chung của Nhóm Công ty mẹ - Công ty con thông qua việc tăng cường phối hợp kinh doanh; gia công, mua bán sử dụng sản phẩm, dịch vụ giữa các doanh nghiệp thành viên; bổ sung những quy chế, quy

định nội bộ nhằm đảm bảo hài hòa lợi ích, hiệu quả của các đơn vị thực hiện sáp nhập thương hiệu, nâng cao hiệu lực quản lý điều hành.

II. KẾ HOẠCH TRIỂN KHAI VÀ TỔ CHỨC THỰC HIỆN

1. Kế hoạch triển khai giai đoạn 2021 - 2025

Tình hình thị trường xi măng sẽ tiếp tục có nhiều biến động trong thời gian tới do mất cân đối cung cầu tiếp tục diễn ra trong thời gian dài. Để đảm bảo phát triển xanh và bền vững theo Chiến lược phát triển vật liệu xây dựng Việt Nam thời kỳ 2021 - 2030, định hướng đến năm 2050 (đối với ngành xi măng), VICEM cần khẩn trương triển khai thực hiện kế hoạch tái cơ cấu giai đoạn 2021 - 2025 đã đề ra.

Dự kiến các chương trình tổng thể như sau:

- Triển khai thực hiện các dự án đầu tư chiều sâu nâng cao sản lượng, mô nguyên liệu đảm bảo ổn định sản xuất, tận dụng nhiệt khí thải để phát điện, phát triển sản lượng, theo kế hoạch đầu tư giai đoạn 2021 - 2025.

- Tiếp tục triển khai đồng thời tái cơ cấu các lĩnh vực: Thị trường; Kỹ thuật sản xuất; Bảo vệ môi trường; Nguồn nhân lực; Chuyển đổi số; Quản lý mua sắm; Pháp chế và minh bạch thông tin.

- Sắp xếp, đổi mới các đơn vị thành viên:

- + Triển khai việc chuyển Trường Trung cấp nghề kỹ thuật xi măng từ Viện Công nghệ xi măng Vicem (VCTI) về trực thuộc Công ty mẹ VICEM quản lý; Triển khai việc thành lập Công ty Nghiên cứu Phát triển Công nghệ Vicem.

- + Xây dựng và tổ chức thực hiện phương án chuyển nhượng Nhà máy vật liệu chịu lửa kiểm tính Việt Nam của Công ty Xi măng Vicem Hoàng Thạch để thu hồi vốn theo quy định; Xã hội hóa Trường Trung cấp nghề kỹ thuật xi măng.

- Thực hiện và hoàn thành thoái 100% vốn tại các đơn vị thương mại, sản xuất và kinh doanh khác, cụ thể như sau:

- + Năm 2023: Tiếp tục việc thoái 100% vốn tại Công ty Tài chính Cổ phần Tín Việt, trường hợp thực hiện thoái vốn không thành công, sẽ báo cáo cấp thẩm quyền chuyển giao về SCIC.

- + Năm 2023 - 2025: Triển khai việc thoái 100% vốn tại 14 Công ty thương mại và sản xuất kinh doanh khác bao gồm: Công ty Cổ phần Vicem Vật liệu xây dựng Đà Nẵng; Công ty Cổ phần Vicem Thương mại Xi măng; Công ty Cổ phần Bao bì Hà Tiên; Công ty Cổ phần Bao bì Hoàng Thạch; Công ty Cổ phần Vicem Bao bì Bút Sơn; Công ty Cổ phần Vicem Bao bì Bim Sơn; Công ty Cổ phần Vicem Bao Bì Hải Phòng; Công ty Cổ phần Thương mại Dịch vụ Vận tải Xi măng Hải Phòng; Công ty Cổ phần Vicem Vận tải Hoàng Thạch; Công ty Cổ phần Vicem Thạch cao Xi măng; Công ty Cổ phần Sông Đà 12; Công ty

Cổ phần Tấm lợp Vật liệu Xây dựng Đồng Nai; Công ty Cổ phần Cao su Đồng Phú - Kratie; Công ty Cổ phần Cao su Đồng Nai - Kratie. Trường hợp thực hiện thoái vốn không thành công, sẽ báo cáo cấp thẩm quyền chuyển giao về SCIC.

2. Tổ chức thực hiện giai đoạn 2021 - 2025

2.1. Về tổ chức quản lý, chỉ đạo, điều hành

- Tổ chức thực hiện tốt Đề án cơ cấu lại VICEM giai đoạn 2021 - 2025 được cấp có thẩm quyền phê duyệt.

- Xây dựng kế hoạch chi tiết triển khai, phân công nhiệm vụ thực hiện Đề án cơ cấu lại VICEM giai đoạn 2021 - 2025 sau khi được cấp có thẩm quyền phê duyệt.

- Tăng cường công tác kiểm tra, đôn đốc, theo dõi việc thực hiện công tác tái cơ cấu doanh nghiệp trong toàn Tổng công ty.

- Tập trung đầu tư, phát triển nhóm ngành nghề, lĩnh vực sản xuất kinh doanh chính theo chiến lược của Tổng công ty.

2.2. Công tác sản xuất kinh doanh

Tập trung chỉ đạo đẩy mạnh sản xuất kinh doanh, thực hành tiết kiệm, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, thực hiện thắng lợi mục tiêu và nhiệm vụ kế hoạch sản xuất kinh doanh giai đoạn 2021 - 2025 được phê duyệt.

2.3. Công tác tuyên truyền

Truyền thông, quán triệt các nội dung chính của Đề án cơ cấu lại VICEM giai đoạn 2021 - 2025 đến toàn bộ cán bộ, công nhân viên trong Tổng công ty để tạo sự đồng thuận cao trong việc triển khai thực hiện.

Triển khai phổ biến, hướng dẫn các chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước về việc tăng cường, đẩy mạnh công tác sắp xếp, đổi mới và nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp đến lãnh đạo và người lao động, huy động sự tham gia của các tổ chức đoàn thể trong các doanh nghiệp để tạo sự thống nhất trong việc sắp xếp, đổi mới doanh nghiệp.

2.4. Hoàn thiện bộ máy tổ chức và phát triển nguồn nhân lực

- Hoàn chỉnh mô hình tổ chức của VICEM và công ty thành viên theo hướng gọn nhẹ và chuyên sâu.

- Nâng cao trình độ kỹ thuật, chuyên môn, nghiệp vụ của đội ngũ cán bộ công nhân viên.

- Xây dựng kế hoạch tuyển dụng nguồn nhân lực chất lượng cao. Thực hiện chế độ đãi ngộ và thu hút lao động giỏi, có cơ chế thưởng phạt linh hoạt.

- Xây dựng văn hóa doanh nghiệp, trong đó chú trọng chuẩn mực trong đạo đức kinh doanh, chuyên nghiệp trong phong cách làm việc và xây dựng môi trường làm việc thoải mái, thân thiện, an toàn.

2.5. Thu hút và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao

- Một trong những mục tiêu quan trọng của đề án tái cấu trúc doanh nghiệp và nâng cao năng lực quản trị của VICEM là tiếp tục đảm bảo duy trì việc làm, sử dụng tối ưu, hiệu quả lực lượng lao động hiện có, đồng thời bổ sung, tăng cường thêm nguồn lao động có chất lượng cao phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh và chiến lược tăng trưởng phát triển. Nguồn lực lớn nhất có tính quyết định đến toàn bộ sự phát triển của VICEM đó là nguồn nhân lực.

- VICEM ý thức khả năng đạt được những mục tiêu trong thời gian tới phụ thuộc vào đội ngũ nhân sự có năng lực và trình độ. Do đó, VICEM sẽ tập trung vào công tác đào tạo nhằm nâng cao chất lượng của đội ngũ nguồn nhân sự nội bộ của VICEM.

- Để thu hút, phát triển nguồn nhân lực VICEM sẽ hoàn thiện cơ chế lương thưởng theo vị trí, giá trị công việc; tiếp tục đánh giá hiệu quả công việc theo KPIs và áp dụng các phương pháp quản trị nguồn nhân lực hiện đại để nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

PHẦN IV: KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

I. KẾT LUẬN

Thực hiện chủ trương đường lối của Đảng trong việc cơ cấu lại, đổi mới và nâng cao hiệu quả doanh nghiệp nhà nước theo tinh thần Nghị quyết số 12-NQ/TW đã được Hội nghị lần thứ năm Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa XII thông qua; Định hướng của Thủ tướng Chính phủ về Đề án “Cơ cấu lại doanh nghiệp nhà nước (DNNN), trọng tâm là tập đoàn kinh tế, tổng công ty Nhà nước giai đoạn 2021 - 2025” tại Quyết định số 360/QĐ-TTg ngày 17/3/2022; Quyết định số 1479/QĐ-TTg ngày 29/11/2022 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Kế hoạch sắp xếp lại doanh nghiệp Nhà nước, doanh nghiệp có vốn Nhà nước giai đoạn 2022-2025; Nghị quyết số 68/NQ-CP ngày 12/5/2022 của Chính phủ về tiếp tục đổi mới, nâng cao hiệu quả hoạt động và huy động nguồn lực của doanh nghiệp Nhà nước, trọng tâm là tập đoàn kinh tế, tổng công ty trong phát triển kinh tế - xã hội; Chiến lược phát triển vật liệu xây dựng Việt Nam thời kỳ 2021 - 2030, định hướng đến năm 2050 (đối với ngành Xi măng). Tổng công ty Xi măng Việt Nam đã nghiêm túc tiến hành rà soát, cập nhật và xây dựng Đề án cơ cấu lại VICEM giai đoạn 2021 - 2025 phù hợp với tình hình thực tế của doanh nghiệp.

Với những mục tiêu và giải pháp nêu trên, tin tưởng rằng Đề án cơ cấu lại giai đoạn 2021 - 2025 sẽ đảm bảo giúp VICEM:

- Tiếp tục là trụ cột của ngành xi măng, là công cụ giúp Nhà nước định hướng phát triển ngành, kiểm soát giá và điều tiết vĩ mô đối với thị trường xi măng, góp phần đề kinh tế nhà nước thực hiện vai trò chủ đạo trong nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa.
- Phát triển xanh và bền vững, có tiềm lực kinh tế mạnh, có trình độ công nghệ tiên tiến, mô hình quản trị hiện đại, có quy mô đủ lớn, khả năng cạnh tranh quốc tế phù hợp với Chiến lược phát triển vật liệu xây dựng Việt Nam thời kỳ 2021 - 2030, định hướng đến năm 2050 (đối với ngành Xi măng).
- Đảm bảo đời sống và nâng cao thu nhập cho cán bộ công nhân viên, góp phần đưa VICEM trở thành môi trường làm việc chuyên nghiệp và hiệu quả, thu hút được nhân tài.
- Nâng cao trách nhiệm xã hội, sử dụng tài nguyên có hiệu quả, đồng thời hướng đến đạt được các mục tiêu tiết kiệm tài nguyên, bảo vệ môi trường, giảm phát thải CO₂, giảm bụi khí thải, không gây hại môi trường.

II. KIẾN NGHỊ

1. Đối với Chính phủ

- Kiến nghị Thủ tướng Chính phủ, Bộ Tài chính, Bộ Xây dựng, các cơ quan có thẩm quyền cho phép VICEM được thực hiện chuyển giao vốn đầu tư

tại các công ty thuộc diện VICEM thoái 100% vốn trong giai đoạn 2021 - 2025 về Tổng công ty Đầu tư và Kinh doanh vốn Nhà nước (SCIC), trong trường hợp thoái vốn không thành công tại các đơn vị này.

- Về việc thực hiện tái cơ cấu Xi măng Hạ Long: Xem xét, sớm phê duyệt phương án tái cơ cấu Công ty CP Xi măng Hạ Long để triển khai thực hiện.

- Về công tác quản lý, khai thác và sử dụng tài nguyên khoáng sản (đá vôi, sét): Đề nghị Chính phủ chỉ đạo các cơ quan có thẩm quyền hỗ trợ, tạo điều kiện để các đơn vị thành viên VICEM hoàn thiện các thủ tục, hồ sơ pháp lý để được cấp giấy phép thăm dò, khai thác, sử dụng tài nguyên để kịp thời đáp ứng nguyên liệu mỏ cho sản lượng dự kiến sản xuất trong giai đoạn 2021-2025; Cho phép các đơn vị thành viên VICEM được phép khai thác, xử lý lượng đá phi nguyên liệu, khoáng sản đi kèm để nâng cao giá trị, sử dụng tiết kiệm và hiệu quả tài nguyên khoáng sản đi kèm khoáng sản chính, góp phần tăng thu thuế và các loại phí cho Nhà nước.

- Về chủ trương, định hướng xử lý chất thải (rác thải, bùn thải) bảo vệ môi trường đối với các đơn vị sản xuất xi măng, VICEM kiến nghị:

+ Sửa đổi/bổ sung một số quy định hiện hành về địa điểm cơ sở xử lý chất thải trong Quy chuẩn QCVN 41:2011/BTNMT để các Nhà máy sản xuất xi măng đủ điều kiện là cơ sở xử lý chất thải, rác thải sinh hoạt và đồng xử lý chất thải nguy hại làm nguyên, nhiên liệu thay thế trong sản xuất xi măng.

+ Xem xét từng bước thí điểm xây dựng thị trường chất thải công nghiệp thông thường cạnh tranh; Xây dựng Quota phát thải chất thải các loại đối với cụm, khu công nghiệp và các làng nghề, hình thành thị trường tín dụng chất thải (mua bán phát thải chất thải).

+ Sắp xếp các nguồn vốn ưu đãi cho việc đầu tư thiết bị, máy móc phục vụ quá trình xử lý chất thải và hỗ trợ chi phí xử lý, chi phí vận chuyển đối với các chất thải đã và đang tồn đọng tại các bãi chứa thuộc thành phố, địa phương đang quản lý.

+ Xây dựng, bổ sung quy định, chỉ dẫn về việc dán nhãn hiệu sản xuất xanh, thân thiện môi trường... đối với các sản phẩm của đơn vị sản xuất xi măng thực hiện xử lý chất thải làm nguyên, nhiên liệu thay thế và đáp ứng các yêu cầu về môi trường.

- Có cơ chế, chính sách rõ ràng, cụ thể chi phí xử lý cho từng loại chất thải, tro, xỉ, thạch cao nhân tạo... trong sản xuất xi măng và công bố công khai để thu hút, thúc đẩy, tạo điều kiện cho doanh nghiệp tiếp cận nguồn phát thải.

- Về xác định nghĩa vụ thuế tài nguyên đối với đá vôi, đất sét để sản xuất xi măng: Để đảm bảo công bằng, minh bạch, đơn giản, dễ áp dụng và khuyến

khích doanh nghiệp sản xuất xi măng tăng cường đầu tư chiều sâu nhằm sử dụng tiết kiệm tài nguyên, bảo vệ môi trường và nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, Kiến nghị Thủ tướng Chính phủ xem xét, sửa đổi Nghị định số 12/2015/NĐ-CP ngày 12/02/2015 và Thông tư số 152/2015/TT-BTC ngày 02/10/2015 theo hướng cho các đơn vị sản xuất xi măng được áp dụng giá tính thuế tài nguyên theo mức giá cụ thể do UBND tỉnh/thành phố ban hành để đảm bảo phù hợp với thực tế ngành sản xuất xi măng, thực tế của từng địa phương và chi phí khai thác của các đơn vị trên địa bàn. Trong khi chờ cấp có thẩm quyền xem xét, sửa đổi các quy định nêu trên, VICEM và các công ty thành viên thực hiện nghĩa vụ thuế tài nguyên theo mức giá tính thuế tài nguyên đối với đá vôi, đất sét do UBND tỉnh/thành phố ban hành.

- Hiện nay VICEM đã hoàn toàn làm chủ công nghệ sản xuất xi măng. Nhằm góp phần nâng cao tính tự chủ, tự lực, tự cường của nền kinh tế, đảm bảo an ninh quốc gia...VICEM kiến nghị Thủ tướng Chính phủ xem xét có định hướng khuyến khích các đối tác liên doanh nước ngoài trong lĩnh vực sản xuất xi măng chuyển nhượng/bán phần vốn (M&A) đã đầu tư tại Việt Nam cho VICEM.

2. Đối với các bộ, ngành

a) Về công tác tái cơ cấu doanh nghiệp

- Đề nghị Bộ Xây dựng xem xét phê duyệt Đề án cơ cấu lại VICEM giai đoạn 2021 - 2025.

- Đề nghị Bộ Xây dựng xem xét phê duyệt phương án điều chỉnh vốn điều lệ Công ty mẹ VICEM đến 31/12/2020 và xác định vốn điều lệ Công ty mẹ VICEM đến 31/12/2023 như đề nghị của Hội đồng thành viên VICEM tại văn bản số 948/VICEM-HĐTV ngày 30/6/2021.

- Đề nghị Bộ Tài chính, Bộ Xây dựng, các cơ quan có thẩm quyền cho phép, hướng dẫn VICEM thực hiện chuyển giao vốn đầu tư của VICEM tại Công ty CP Xi măng Vicem Hải Vân về Công ty TNHH MTV Xi măng Vicem Hoàng Thạch; tại Công ty CP Xi măng Vicem Sông Thao về Công ty TNHH MTV Xi măng Vicem Hải Phòng theo Đề án Tái cơ cấu VICEM giai đoạn 2019 - 2025 đã được Bộ Xây dựng phê duyệt tại Quyết định số 868/QĐ-BXD ngày 22/10/2019.

- Đề nghị Bộ Xây dựng xem xét, giải quyết chỉ đạo các nội dung liên quan về việc thành lập Công ty Nghiên cứu Phát triển Công nghệ Vicem (Vicem R&D) và chuyển Trường trung cấp Nghề kỹ thuật Xi măng về trực thuộc Công ty mẹ VICEM quản lý.

b) Về đầu tư xây dựng

(i) Về xử lý các khoản đầu tư không sinh lời, không hiệu quả

- Bộ Xây dựng tiếp tục quan tâm, hướng dẫn và hỗ trợ VICEM trong việc xử lý dự án Trung tâm điều hành và giao dịch VICEM (tại lô đất 10E6 Khu đô thị mới Cầu Giấy, Thành phố Hà Nội), dự án Nhà máy Kết cấu bê tông Vật liệu xây dựng không nung (khu đất tại KCN Đông Hồi, tỉnh Nghệ An) và Dự án Khu Tổng hợp 122 Vĩnh Tuy (khu đất tại ngõ 122 Vĩnh Tuy, Phường Vĩnh Tuy, quận Hai Bà Trưng, Thành phố Hà Nội) để VICEM tiếp tục triển khai các bước tiếp theo.

- Sau khi được cấp có thẩm quyền chấp thuận tiếp tục đầu tư dự án Trung tâm điều hành và giao dịch VICEM, UBND Thành phố Hà Nội tạo điều kiện hướng dẫn và hỗ trợ VICEM trong việc điều chỉnh chủ trương đầu tư dự án và các công việc liên quan trong quá trình triển khai thi công.

- Bộ Xây dựng tiếp tục quan tâm, hướng dẫn xử lý các gói thầu còn tồn tại vướng mắc của dự án Trung tâm điều hành và giao dịch VICEM.

(ii) Về các dự án nâng cao năng lực sản xuất thông qua việc cải tạo các dây chuyền công nghệ để nâng công suất: Tiếp tục quan tâm, hướng dẫn, hỗ trợ VICEM để phê duyệt/chấp thuận kế hoạch, chủ trương đầu tư, dự án đầu tư các dự án nâng cao năng lực sản xuất đáp ứng mục tiêu của VICEM theo Đề án cơ cấu lại VICEM giai đoạn 2021-2025.

(iii) Về các dự án tận dụng nhiệt khí thải để phát điện tại các dây chuyền sản xuất xi măng: Quan tâm hỗ trợ, hướng dẫn VICEM triển khai thực hiện dự án.

(iv) Về các dự án mỏ nguyên liệu:

- Quan tâm hỗ trợ, hướng dẫn VICEM và các đơn vị thành viên về thủ tục xin cấp phép thăm dò, khai thác mỏ, điều chỉnh các dự án mỏ theo quy định hiện hành;

- Xem xét chấp thuận điều chỉnh bổ sung các mỏ của các đơn vị thành viên VICEM vào Quy hoạch thăm dò, khai thác, chế biến và sử dụng các loại khoáng sản làm vật liệu xây dựng thời kỳ 2021-2030, tầm nhìn đến 2050 (đang trong quá trình xây dựng) theo quy định của Luật Quy hoạch số 21/2017/QH14.

c) Về sản xuất kinh doanh

Đề nghị Bộ Xây dựng hỗ trợ VICEM báo cáo các cơ quan có thẩm quyền (Bộ Tài chính, Kiểm toán Nhà nước...) liên quan đến việc thực hiện Hợp đồng tư vấn chuyển giao kỹ năng quản lý & phát triển thị trường và Hợp đồng tư vấn quản trị doanh nghiệp giữa Công ty mẹ VICEM và Công ty thành viên để Kiểm toán nhà nước xem xét, chấp thuận chi phí của các Hợp đồng tư vấn nêu trên đủ điều kiện được trừ vào chi phí tính thuế thu nhập doanh nghiệp theo quy định.

