

PHỤ LỤC I

NHIỆM VỤ TƯ VẤN XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN GIAI ĐOẠN 2026-2035, TẦM NHÌN ĐẾN NĂM 2045 VÀ KẾ HOẠCH SẢN XUẤT KINH DOANH GIAI ĐOẠN 2026-2030 CỦA VEC

(Kèm theo Quyết định: 113/QĐ-VEC ngày 11 tháng 02 năm 2026 của VEC)

I. CÁC CĂN CỨ PHÁP LÝ

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

- Căn cứ Luật Doanh nghiệp số 59/2020/QH14 ngày 17/6/2020 và được sửa đổi, bổ sung một số điều tại Luật số 76/2025/QH15 ngày 17/6/2025;

- Căn cứ Luật Quản lý và đầu tư vốn nhà nước tại doanh nghiệp số 68/2025/QH15 ngày 14/6/2025;

- Căn cứ Luật Xây dựng số 50/2014/QH13 ngày 18/6/2014 và được sửa đổi, bổ sung một số điều tại Luật xây dựng số 62/2020/QH14 ngày 17/6/2020;

- Căn cứ Luật Đấu thầu số 22/2023/QH15 ngày 23/6/2023 và được sửa đổi, bổ sung một số điều tại Luật số 90/2025/QH15 ngày 25/6/2025;

- Căn cứ Nghị quyết số 204/2025/QH15 ngày 17/6/2025 của Quốc hội về giảm thuế giá trị gia tăng;

- Căn cứ Nghị quyết số 191/2025/QH15 ngày 19/02/2025 của Quốc hội về chủ trương đầu tư bổ sung vốn điều lệ giai đoạn 2024 - 2026 của Công ty mẹ - VEC;

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

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

- Căn cứ Nghị định số 214/2025/NĐ-CP ngày 04/8/2025 của Chính phủ quy định chi tiết một số điều và biện pháp thi hành Luật Đấu thầu về lựa chọn nhà thầu;

- Căn cứ Nghị định số 06/2021/NĐ-CP ngày 26/01/2021 của Chính phủ về việc quy định chi tiết một số nội dung về quản lý chất lượng, thi công xây dựng và bảo trì công trình xây dựng và được sửa đổi, bổ sung một số điều tại Nghị định số 175/2024/NĐ-CP ngày 30/12/2024;

- Căn cứ Nghị định số 10/2021/NĐ-CP ngày 09/02/2021 của Chính phủ về việc quản lý chi phí đầu tư xây dựng và sửa đổi, bổ sung một số điều tại Nghị định số 35/2023/NĐ-CP ngày 20/6/2023;

- Căn cứ 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;

- Căn cứ Thông tư số 11/2021/TT-BXD ngày 31/8/2021 về việc Hướng dẫn một số nội dung xác định và quản lý chi phí đầu tư xây dựng;

- Căn cứ Thông tư số 004/TT-BNV ngày 07/5/2025 của Bộ Nội vụ quy định mức lương của chuyên gia tư vấn trong nước làm cơ sở cho việc xác định giá gói thầu;

- Căn cứ Chỉ thị số 31/CT-TTg ngày 18/10/2025 của Thủ tướng Chính phủ về việc xây dựng kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội 5 năm 2026-2030;

- Căn cứ Quyết định số 1666/QĐ-BGTVT ngày 17/6/2010 của Bộ Giao thông vận tải về việc thành lập Công ty Mẹ - VEC;

- Căn cứ Điều lệ tổ chức và hoạt động của VEC ban hành kèm theo Quyết định số 396/QĐ-UBQLV ngày 08/8/2023 Ủy Ban Quản lý vốn Nhà nước tại doanh nghiệp;

- Căn cứ Quyết định số 1145/QĐ-TTg ngày 13/6/2025 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt phương án đầu tư bổ sung vốn điều lệ Công ty mẹ - VEC giai đoạn năm 2024 - 2026;

- Căn cứ Quyết định số 286/QĐ-UBQLV ngày 10/7/2024 của Ủy ban Quản lý vốn nhà nước tại doanh nghiệp về việc phê duyệt Chiến lược phát triển đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2035; Kế hoạch sản xuất kinh doanh và đầu tư phát triển đến hết năm 2025 của VEC;

- Căn cứ Quyết định số 2395/QĐ-BTC ngày 21/7/2025 của Bộ Tài chính về việc đầu tư bổ sung vốn điều lệ năm 2025 Công ty mẹ - VEC;

- Căn cứ Nghị quyết số 1108/NQ-VEC-HĐTV ngày 26/9/2025 của VEC về việc họp Hội đồng thành viên ngày 25/9/2025; số 1355/NQ-VEC-HĐTV ngày 19/12/2025 của VEC về việc chấp thuận chủ trương xây dựng Chiến lược phát triển đến năm 2035, tầm nhìn đến năm 2045; Kế hoạch sản xuất kinh doanh và đầu tư phát triển giai đoạn 2026-2030 của VEC;

- Căn cứ Quyết định số 1222/QĐ-VEC ngày 07/11/2025 của Tổng Giám đốc VEC về ban hành quy chế lựa chọn nhà thầu (việc thuê, mua, thuê mua nhà, trụ sở, tài sản gắn liền với đất; lựa chọn nhà thầu sử dụng nguồn vốn sản xuất, kinh doanh của VEC, không sử dụng vốn ngân sách nhà nước);

- Căn cứ các văn bản pháp lý khác có liên quan;

- Xét Tờ trình số 10 /TTr-TCKT ngày 20/1/2026 của Ban Tài chính- Kế toán về việc phê duyệt nhiệm vụ và dự toán kinh phí tư vấn xây dựng chiến lược phát triển giai đoạn 2026 - 2035, tầm nhìn đến năm 2045; Kế hoạch sản xuất kinh doanh giai đoạn 2026 - 2030 của VEC;

II. GIỚI THIỆU CHUNG

- VEC được Bộ GTVT thành lập từ năm 2004 với ngành nghề kinh doanh chính là đầu tư, phát triển và quản lý, bảo trì hệ thống đường cao tốc quốc gia; vốn điều lệ là 1.000 tỷ đồng do nhà nước nắm giữ 100%.

- Năm 2010, Bộ GTVT chuyển đổi mô hình hoạt động theo Công ty mẹ - Tổng công ty Đầu tư phát triển đường cao tốc Việt Nam (VEC). Đến thời điểm

hiện tại, VEC là doanh nghiệp 100% vốn nhà nước duy nhất hoạt động trong lĩnh vực đầu tư phát triển và quản lý khai thác vận hành, thu phí hoàn vốn các tuyến đường bộ cao tốc quốc gia. Hiện nay, cơ quan đại diện chủ sở hữu là Bộ Tài chính.


- Năm 2025, vốn điều lệ của VEC đã được Quốc hội, Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ, Bộ Tài chính tăng lên khoảng 38.816 tỷ đồng.

- Ngoài các Phòng, Ban có chức năng tham mưu về chuyên môn, nghiệp vụ và các Ban QLDA và Trung tâm là đơn vị hạch toán phụ thuộc có chức năng đại diện cho Tổng công ty thực hiện các nhiệm vụ được giao, VEC hiện có 08 công ty con, liên kết, tự nguyện liên kết và công ty liên danh. Các công ty con được Tổng công ty giao thực hiện các công tác quản lý, vận hành và thu phí các tuyến đường cao tốc do VEC làm chủ đầu tư thông qua các hợp đồng kinh tế. Các công ty liên kết và công ty tự nguyện liên kết, liên danh thực hiện hợp tác với Tổng công ty thông qua các hợp đồng thỏa thuận liên danh.

- Sau 21 năm thành lập và hoạt động, bước đầu VEC đã góp phần thực hiện mục tiêu phục vụ chiến lược phát triển mạng lưới đường bộ cao tốc quốc gia thông qua việc đầu tư và hoàn thành đưa vào khai thác một số tuyến đường bộ cao tốc, đã đầu tư mới một số tuyến, cụ thể:

+ Các tuyến đường bộ do VEC làm chủ đầu tư (05 tuyến cao tốc): Dự án đường cao tốc Cầu Giẽ - Ninh Bình, Dự án đường cao tốc Nội Bài - Lào Cai, Dự án đường cao tốc Đà Nẵng - Quảng Ngãi, Dự án đường cao tốc Bến Lức - Long Thành và Dự án đường cao tốc TP. HCM - Long Thành - Dầu Giây với tổng chiều dài khoảng 540 km và tổng mức đầu tư khoảng 108.865 tỷ đồng được huy động từ các nguồn vốn trong và ngoài nước. Hiện nay, VEC đã hoàn thành và đưa vào khai thác ổn định khoảng 520 km thuộc 05 dự án đường cao tốc¹, chiếm khoảng gần 20% tổng chiều dài các tuyến đường bộ cao tốc đang vận hành khai thác trên toàn quốc, phục vụ khoảng 510 triệu lượt phương tiện và tổng doanh thu thu phí (không bao gồm VAT) lũy kế đạt khoảng 44.640 tỷ đồng, đảm bảo trả các khoản nợ đến hạn theo phương án tài chính được phê duyệt.

+ Các tuyến cao tốc giao VEC là cơ quan chủ quản thực hiện dự án (02 tuyến cao tốc): Dự án mở rộng đoạn cao tốc TP. Hồ Chí Minh - Long Thành và Dự án xây dựng mở rộng đoạn Yên Bái - Lào Cai thuộc tuyến cao tốc Nội Bài - Lào Cai với tổng chiều dài khoảng 145km và tổng mức đầu tư khoảng 24.054 tỷ đồng. Các tuyến cơ bản hoàn thành trong năm 2026.

¹ Riêng Dự án đường cao tốc Bến Lức - Long Thành đã đưa vào khai thác 30/50km từ ngày 19/4/2025 và dự kiến tháng 9/2026 sẽ hoàn thành đưa vào khai thác toàn tuyến. 

+ Tuyến cao tốc VEC tham gia thực hiện theo hình thức hợp đồng BOT: Dự án thành phần 3 - Đầu tư xây dựng đường cao tốc theo phương thức đối tác công tư thuộc Dự án đầu tư xây dựng đường vành đai 4 - Vùng Thủ đô Hà Nội với tổng chiều dài khoảng 113km². Dự kiến hoàn thành 2028. Trong năm 2026, VEC sẽ nghiên cứu đầu tư một số dự án đường bộ cao tốc khác theo phương thức PPP.

Như vậy, đến năm 2028, VEC sẽ quản lý khai thác khoảng 650km đường bộ cao tốc trên toàn quốc và đang có kế hoạch tiếp tục đầu tư các tuyến khác trong thời gian tới theo quy hoạch.

III. MỤC TIÊU LẬP CHIẾN LƯỢC

1. Mục tiêu tổng quát

- Tiếp tục hoạt động theo mô hình Công ty mẹ - Công ty con; ngành nghề kinh doanh chính là đầu tư xây dựng, quản lý vận hành, khai thác, bảo trì các tuyến đường bộ cao tốc; Được giao quản lý tài sản kết cấu hạ tầng đường bộ cao tốc tính thành phần vốn nhà nước tại doanh nghiệp và vốn điều lệ tăng theo lộ trình, trên cơ sở phân vốn Nhà nước đầu tư vào các dự án do VEC làm chủ đầu tư.

- Đổi mới sáng tạo, điều chỉnh linh hoạt cơ cấu, quy mô tổ chức sản xuất; nâng cao chất lượng quản trị doanh nghiệp, khai thác có hiệu quả các nguồn lực của doanh nghiệp và nâng cao năng suất lao động, đảm bảo VEC phát triển bền vững và từng bước hiện đại.

- Phần đầu thực hiện đạt và vượt các chỉ tiêu do cấp có thẩm quyền giao, hoàn thành nghĩa vụ tài chính, bảo toàn và phát triển vốn nhà nước tại doanh nghiệp; đảm bảo đủ việc làm, nâng cao đời sống người lao động. Phát triển lĩnh vực quản lý khai thác vận hành đường cao tốc nhằm cung cấp một dịch vụ an toàn, thuận tiện cho người dân, góp phần quan trọng giải quyết các vấn đề về giao thông vận tải của cả nước.

- Từng bước ứng dụng CNTT trên tất cả các lĩnh vực, đồng bộ dữ liệu, hoàn thiện các tính năng chuyên sâu phục vụ quản lý, điều hành và sản xuất kinh doanh của Tổng công ty. Xác định CNTT và công nghệ số là một trong nền tảng cần thiết giúp cho quá trình đầu tư, xây dựng và quản lý vận hành các tuyến đường cao tốc trở nên thuận lợi và hiệu quả. Thực hiện chuyển đổi số và ứng dụng CNTT toàn diện trong quản lý và vận hành khai thác các tuyến đường cao tốc do VEC quản lý nhằm cung cấp dịch vụ tốt nhất tới khách hàng, người dân.

² Tổng mức đầu tư khoảng 53.302 tỷ đồng (Vốn NSNN khoảng 23.861 tỷ đồng và vốn nhà đầu tư huy động khoảng 29.441 tỷ đồng).

- Điều chỉnh lại cơ cấu tổ chức, khắc phục những bất cập, chuẩn bị các nguồn lực cần thiết (về hệ thống quản trị, về phương tiện, về nhân lực, về nguồn vốn), sử dụng hiệu quả tài sản đường cao tốc hiện có cũng như các tuyến đường cao tốc mới được đầu tư hoặc khi được nhà nước giao quản lý (qua các hình thức đấu thầu, đặt hàng).

- Tăng cường sự lãnh đạo của Đảng trong doanh nghiệp: Phải quán triệt thực hiện đúng các chủ trương, nghị quyết của Đảng.

2. Mục tiêu cụ thể

- Luật Quản lý và đầu tư vốn nhà nước tại doanh nghiệp số 68/2025/QH15 ngày 14/6/2025 đã trao thẩm quyền cho Hội đồng thành viên, Chủ tịch công ty quyết định việc ban hành, điều chỉnh chiến lược phát triển, kế hoạch kinh doanh hàng năm của doanh nghiệp.

- Nhằm đảm bảo phù hợp với quy định pháp luật, bối cảnh thực tế hiện nay và nâng cao năng lực cạnh tranh, đem lại hiệu quả cao trong các hoạt động sản xuất kinh doanh của VEC, cần rà soát Chiến lược đã có và ban hành Chiến lược phát triển điều chỉnh trong thời gian tới. Để xây dựng Chiến lược điều chỉnh này, Hội đồng thành viên đã quyết định đấu thầu lựa chọn tư vấn có đủ năng lực để hỗ trợ VEC thực hiện nhiệm vụ nêu trên trong năm 2026.

- Đơn vị tư vấn được tuyển chọn sẽ chủ trì rà soát Chiến lược đã có và xây dựng Chiến lược điều chỉnh với tên gọi trong giai đoạn mới là Chiến lược phát triển giai đoạn 2026 - 2035, tầm nhìn đến năm 2045; Kế hoạch sản xuất kinh doanh và đầu tư phát triển giai đoạn 2026 - 2030 của VEC.

IV. NỘI DUNG NHIỆM VỤ XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC

IV.1. Các nội dung chủ yếu của chiến lược

1. Bối cảnh, cơ sở và phương pháp xây dựng chiến lược

(1) Bối cảnh xây dựng chiến lược: Tình hình kinh tế thế giới và Việt Nam; tình hình phát triển đường bộ cao tốc ở một số nước trên thế giới; tình hình đầu tư phát triển hệ thống đường bộ cao tốc ở Việt Nam.

(2) Sự cần thiết phải xây dựng chiến lược.

(3) Đối tượng và phạm vi nghiên cứu xây dựng chiến lược.

(4) Thời kỳ xây dựng chiến lược.

(5) Nội dung cơ bản của nhiệm vụ xây dựng chiến lược.

(6) Phương pháp xây dựng chiến lược.

(7) Tổ chức thực hiện.

2. Tình hình hoạt động và những kết quả thực hiện chiến lược của VEC

(1) Những kết quả đạt được: Kết quả thực hiện các chỉ tiêu chủ yếu; về đầu

tư phát triển hệ thống đường cao tốc; quản lý vận hành khai thác và xây dựng cơ chế chính sách.

(2) Nhận xét, đánh giá: Những kết quả đạt được; những tồn tại hạn chế; nguyên nhân và bài học kinh nghiệm.

3. Đánh giá những điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức

4. Xây dựng chiến lược của VEC trong giai đoạn tới

(1) Sứ mệnh của VEC.

(2) Tầm nhìn của VEC.

(3) Quan điểm - Mục tiêu phát triển.

(4) Giải pháp thực hiện: Cơ cấu mô hình tổ chức của VEC; về vận hành khai thác đường cao tốc; về ứng dụng công nghệ thông tin, chuyển đổi số; về đào tạo, phát triển nguồn nhân lực; về công tác lao động tiền lương; về huy động vốn; về cơ chế chính sách; về khoa học và công nghệ; về hợp tác quốc tế; về môi trường phát triển bền vững; về nâng cao vai trò của tổ chức đảng.

5. Đề xuất, kiến nghị và tổ chức thực hiện

Đề xuất kiến nghị với Quốc hội, với Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ, các Bộ, ngành liên quan; tổ chức thực hiện.

IV.2. Phương pháp thực hiện và khối lượng thực hiện

1. Nghiên cứu, rà soát, đánh giá Chiến lược hiện tại của VEC

Căn cứ Chiến lược phát triển đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2035; Kế hoạch sản xuất kinh doanh và đầu tư phát triển đến hết năm 2025 của VEC đã được Ủy ban Quản lý vốn nhà nước tại doanh nghiệp (nay thuộc Bộ Tài chính) phê duyệt tại Quyết định số 286/QĐ-UBQLV ngày 10/7/2024; các hồ sơ, tài liệu liên quan do các đơn vị trực thuộc VEC cung cấp³, tư vấn sẽ nghiên cứu để tiến hành rà soát, phân tích, đánh giá mức độ phù hợp của Chiến lược hiện tại của VEC, bao gồm:

1.1. Phân tích bối cảnh.

- Nghiên cứu tình hình kinh tế của Việt Nam, khu vực và thế giới trong giai đoạn thực hiện Chiến lược của VEC; phân tích ảnh hưởng tình hình kinh tế của Việt Nam, khu vực và thế giới đến Chiến lược của VEC trong thời gian vừa qua.

- Rà soát, phân tích đánh giá các quy hoạch, kế hoạch phát triển kết cấu hạ tầng của Việt Nam liên quan đến các dự án đường bộ cao tốc.

- Rà soát sơ bộ sự thay đổi về các quy định pháp lý hiện hành về đầu tư đường bộ cao tốc như các quy định về đầu tư công, đầu tư, đối tác công tư, nhượng quyền khai thác.

³ Quyết định số 1217/QĐ-VEC ngày 06/11/2025 của Tổng Giám đốc thành lập Tổ công tác xây dựng Chiến lược.

1.2. Tiến hành phỏng vấn kỳ vọng của chủ thể và các bên liên quan.

- Thực hiện phỏng vấn Hội đồng thành viên, Ban Tổng Giám đốc, trao đổi thông tin với các Ban tham mưu, các trung tâm, các công ty con, công ty liên kết của VEC.

- Thực hiện phỏng vấn cơ quan chủ sở hữu là Bộ Tài chính và các cơ quan khác mà VEC thường xuyên làm việc như các đơn vị thuộc Bộ Xây dựng, các Nhà đầu tư, các cơ quan quản lý khác, các đối tác tư nhân...

- Tổ chức 02 buổi phỏng vấn: 01 buổi với Thành viên trong tổ công tác và 01 buổi với đại diện các Ban tham mưu nhằm thu thập thông tin về kỳ vọng, những khó khăn, tồn tại hạn chế và định hướng tương lai từ các góc nhìn đa chiều, trường hợp cần thiết sẽ phỏng vấn kỹ hơn đảm bảo việc xây dựng chiến lược và kế hoạch đúng mục đích và phù hợp với VEC.

1.3. Đánh giá Chiến lược và kế hoạch hiện tại của VEC (kết quả, tồn tại, hạn chế, nguyên nhân, bài học).

- Đánh giá cấu trúc pháp lý của VEC hiện nay.

- Đánh giá kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh đã đạt được so với các mục tiêu chiến lược định hướng đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2035 và kế hoạch sản xuất kinh doanh đến hết năm 2025 tại Quyết định số 286/QĐ-UBQLV.

- Đánh giá giải pháp thực hiện chiến lược, kế hoạch sản xuất kinh doanh đã thực hiện gồm: Nâng cao vai trò của tổ chức đảng; cơ cấu lại mô hình tổ chức của VEC, đầu tư, về vận hành khai thác đường cao tốc; ứng dụng công nghệ thông tin, chuyển đổi số; đào tạo phát triển nguồn nhân lực; công tác lao động và tiền lương; huy động vốn; cơ chế chính sách; khoa học và công nghệ; hợp tác quốc tế; bảo vệ môi trường và phát triển bền vững.

- Rà soát những nội dung nên giữ lại, kế thừa, những nội dung cần điều chỉnh, thay đổi, tạo đột phá để phát triển về: quan điểm phát triển; mục tiêu tổng quát và mục tiêu cụ thể của Chiến lược; kế hoạch sản xuất kinh doanh và đầu tư phát triển, bao gồm: chỉ tiêu kế hoạch sản xuất, kinh doanh (doanh thu, lợi nhuận sau thuế, nộp ngân sách nhà nước); đầu tư xây dựng các tuyến đường cao tốc; quản lý khai thác vận hành và kinh doanh dọc tuyến.

- Bài học kinh nghiệm rút ra trong giai đoạn trước để định hướng cho giai đoạn sau.

Dự kiến khối lượng thực hiện (07 người /tối đa 02 tuần tương đương 14 ngày)

(1) Tư vấn trưởng: Phụ trách chung.

(2) Chuyên gia 1: Phân tích tình hình kinh tế Việt Nam, khu vực và thế giới, tài chính dự án.

(3) Chuyên gia 2: Phân tích chiến lược và tầm nhìn phát triển; Phụ trách đánh giá kết quả thực hiện Chiến lược.

(4) Chuyên gia 4: Phân tích pháp lý và các vấn đề liên quan.

(5) Cán bộ hỗ trợ: 01 người hỗ trợ cho các chuyên gia.

2. Phân tích chính sách và thị trường

Đối với nhiệm vụ này, tư vấn sẽ nghiên cứu, đánh giá xu hướng của thế giới, các hỗ trợ của Chính phủ; các thay đổi về chính sách của Việt Nam tác động đến định hướng phát triển của VEC trong thời kỳ lập chiến lược; thị trường của VEC; đối thủ cạnh tranh; đồng thời nhận định các yêu cầu cốt lõi của Chiến lược, bao gồm nhưng không giới hạn:

2.1. Phân tích chính sách đầu tư và xu hướng.

- Rà soát chi tiết các thay đổi về quy định pháp luật mới nhất của Việt Nam liên quan tới đầu tư, vận hành khai thác và kinh doanh dọc tuyến các dự án đường bộ cao tốc, có tác động đến Chiến lược phát triển của VEC.

- Phân tích xu hướng đầu tư phát triển kết cấu hạ tầng quốc gia, trong đó tập trung vào đường bộ cao tốc.

2.2. Kinh nghiệm quốc tế.

- Mô hình, cấu trúc của các doanh nghiệp lớn trên thế giới hiện nay.

- Các mô hình đầu tư đường cao tốc, trong đó có hình thức đầu tư hợp tác công - tư (PPP) đã thành công, thất bại và cơ chế chia sẻ rủi ro trong các dự án PPP tại một số nước có điểm tương đồng với Việt Nam như: Trung Quốc, Indonesia, Malaysia, Thái Lan, Philippines, Hàn Quốc, Nhật Bản...; xu hướng nổi bật trên thế giới, khu vực và các ưu tiên của Chính phủ các nước này.

- Xác định các cơ hội thu hút đầu tư tư nhân trong lĩnh vực đầu tư, công tác vận hành, bảo trì, kinh doanh dọc tuyến đường cao tốc trong nước, khu vực và trên thế giới.

2.3. Phân tích các đối thủ cạnh tranh cùng ngành nghề.

- Đánh giá những tác động của việc gia tăng sự tham gia từ doanh nghiệp/ tổ chức tư nhân ảnh hưởng đến Chiến lược phát triển của VEC.

- So sánh đối thủ của VEC với các đơn vị đầu tư, quản lý, khai thác đường cao tốc trong khu vực...; xác định đối thủ cạnh tranh hiện hữu và tiềm năng tại thị trường trong nước nhằm xây dựng chiến lược cạnh tranh và hợp tác phù hợp.

- Phân tích về chiến lược đầu tư, thu phí, quản lý vận hành tài sản đường cao tốc và ứng dụng công nghệ của các đối thủ trong nước và khu vực.

2.4. Phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức.

- Qua rà soát, nghiên cứu bối cảnh, phỏng vấn các bên liên quan, phân tích,

đánh giá Chiến lược đã có, phân tích thị trường, trên cơ sở kinh nghiệm quốc tế, tư vấn sẽ tiến hành lập bảng SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

- Lập các nhóm tổ hợp Chiến lược kết hợp để tận dụng thế mạnh, hạn chế các điểm yếu, biến thách thức thành cơ hội phát triển.

- Tổ chức 01 Hội thảo với Ban Lãnh đạo VEC, Tổ công tác và đại diện các đơn vị liên quan về nội dung này.

Dự kiến khối lượng dự kiến thực hiện (11 người/tối đa 02 tuần tương đương 14 ngày):

- (1) Tư vấn trưởng: Phụ trách chung.
- (2) Chuyên gia 1: Phân tích kinh tế tài chính.
- (3) Chuyên gia 2: Phân tích chiến lược và tầm nhìn phát triển.
- (4) Chuyên gia 3: Phân tích chuyển đổi số & hệ thống giao thông thông minh.
- (5) Chuyên gia 4: Phân tích pháp lý và các vấn đề liên quan.
- (6) Chuyên gia 5: Phân tích mô hình vận hành & so sánh quốc tế.
- (7) Cán bộ hỗ trợ: 01 người hỗ trợ cho các chuyên gia.

3. Xây dựng Chiến lược phát triển của VEC giai đoạn 2026-2035, tầm nhìn đến năm 2045, kế hoạch sản xuất kinh doanh giai đoạn 2026-2030

Trên cơ sở những thông tin đã rà soát, phân tích, đánh giá, nhận định, tư vấn sẽ tiến hành xây dựng Chiến lược định hướng dài hạn 10 năm từ năm 2026 đến năm 2035, tầm nhìn đến năm 2045, trong đó có kế hoạch sản xuất kinh doanh giai đoạn 05 năm 2026-2030. Lưu ý rằng đây không phải là Chiến lược mới hoàn toàn mà được điều chỉnh từ Chiến lược đã được phê duyệt theo nguyên tắc có kế thừa, phát huy và thích ứng, bảo đảm VEC phát triển bền vững, ổn định và duy trì lợi thế cạnh tranh thông qua các nhiệm vụ sau:

3.1. Quan điểm, định hướng Chiến lược.

- Phân tích về sự cần thiết phải điều chỉnh⁴, bổ sung và lý luận về việc xác định thời kỳ, tầm nhìn của Chiến lược.

- Xác định sứ mệnh, vai trò, tầm nhìn, quan điểm định hướng trong Chiến lược 10 năm và tầm nhìn đến năm 2045 của VEC cho phù hợp với các mục tiêu phát triển quốc gia và xu thế hạ tầng toàn cầu.

⁴ Tại Chi thị số 09/CT-TTg ngày 21/3/2025 về nhiệm vụ, giải pháp của doanh nghiệp nhà nước góp phần tăng trưởng kinh tế hai con số, phát triển đất nước nhanh và bền vững, Thủ tướng Chính phủ có yêu cầu các doanh nghiệp nhà nước phát huy tinh thần: "Thế chế thông thoáng, hạ tầng thông suốt, quản trị thông minh".

- Tổ chức 01 hội thảo rộng rãi toàn thể các cán bộ chủ chốt của VEC, bao gồm cả các công ty con, công ty liên danh, liên kết nhằm tìm hiểu về động lực và mục tiêu phát triển, định hướng dài hạn của VEC (có thể phát phiếu khảo sát đối với toàn thể cán bộ công nhân viên của VEC và hội thảo với đối tượng là cán bộ chủ chốt gồm Ban Lãnh đạo VEC, các Ban tham mưu, trung tâm, Lãnh đạo các công ty con, công ty liên kết...).

- Tư vấn sẽ thăm quan các tuyến đường cao tốc do VEC làm chủ đầu tư và tham vấn, làm việc với các cơ quan quản lý, khai thác, thu phí tuyến đường tại hiện trường.

3.2. Xác định các trụ cột và mục tiêu Chiến lược.

- Xác định các trụ cột Chiến lược trọng yếu của VEC xoay quanh sứ mệnh, vai trò và ngành nghề kinh doanh chính (bao gồm nhưng không giới hạn bởi việc mở rộng mạng lưới đầu tư phát triển, chuyển đổi số, phát triển và quản lý bền vững, bảo đảm tính bền vững tài chính...) nhưng có thể đa dạng hóa các ngành nghề kinh doanh khác.

- Xây dựng các mục tiêu cụ thể, năng lực tăng thêm cần đạt được tương ứng với từng trụ cột trong Chiến lược phát triển của VEC thể hiện bằng các số liệu hằng năm và cả giai đoạn 10 năm và định hướng đến năm 2045.

- Đề xuất mô hình tổ chức của VEC và hệ sinh thái phù hợp, xác định sơ bộ cơ cấu tổ chức của VEC phù hợp với các mục tiêu Chiến lược và là một phần của Chiến lược, kế hoạch 05 năm (chi tiết tại Mục 5).


3.3. Xây dựng các giải pháp để thực hiện thành công Chiến lược.

- Xây dựng các giải pháp bao gồm nhưng không giới hạn để mở rộng thị trường, phát triển bền vững và ổn định về: quản trị doanh nghiệp, tài chính, đa dạng hóa các hình thức huy động vốn đầu tư, kế toán, quản lý khai thác và tăng doanh thu thu phí⁵, tăng cường kinh doanh dọc tuyến, tổ chức nhân lực, tiền lương, ứng dụng khoa học, công nghệ thông tin, chuyển đổi số trong mọi lĩnh vực hoạt động⁶, hợp tác quốc tế, bảo vệ môi trường và phát triển bền vững, công tác truyền thông, văn hóa doanh nghiệp, vai trò của tổ chức Đảng...

- Đề xuất các cấu trúc tài chính phù hợp với VEC trong tương lai.

- Xây dựng cơ chế, chính sách đề xuất với cơ quan có thẩm quyền quyết định nhằm nâng cao chất lượng hiệu quả hoạt động của VEC.

⁵ Hiện nay VEC đã có phần mềm chạy trên máy tính về kế toán, văn phòng điện tử, quản lý tài sản đường cao tốc, quản lý nhân sự.

⁶ Hội đồng Thành viên đã phê duyệt Đề án chuyển đổi số giai đoạn 2025-2030, định hướng đến năm 2035 của VEC. 

- Xây dựng các chỉ số đầu ra của các giải pháp hoặc cơ quan giám sát nhằm theo dõi tiến độ triển khai thực hiện các giải pháp đã đề xuất.

3.4. Đánh giá mức độ rủi ro của kịch bản Chiến lược đề xuất.

- Nhận định về mức độ xấu nhất, bao gồm các yếu tố ảnh hưởng không tốt như: các rủi ro về chính sách, sự tham gia của khu vực tư nhân, tính bền vững tài chính, công nghệ thay đổi liên tục không ngừng... dẫn đến không thể thực hiện được Chiến lược như đề xuất.

- Trên cơ sở đó xây dựng các kịch bản Chiến lược khác dự phòng ít tối ưu hơn kịch bản đề xuất.

4. Xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh 05 năm giai đoạn 2026-2030

Trên cơ sở Chiến lược do Ủy ban Quản lý vốn nhà nước tại doanh nghiệp phê duyệt, VEC đã trình Bộ Tài chính⁷ về kế hoạch sản xuất kinh doanh và đầu tư phát triển năm 2026 với các chỉ tiêu cơ bản và giải pháp thực hiện kế hoạch.

Căn cứ các chỉ tiêu năm 2026 được đại diện chủ sở hữu nhà nước là Bộ Tài chính giao⁸ và định hướng Chiến lược nêu tại Mục III.3, tư vấn sẽ tiến hành cụ thể hóa Chiến lược thông qua việc lập kế hoạch sản xuất kinh doanh giai đoạn 2026-2030, gồm những nội dung chính sau:

4.1. Thiết lập các nguyên tắc xây dựng kế hoạch giai đoạn 2026-2030.

Tư vấn sẽ thiết lập các nguyên tắc xây dựng kế hoạch dựa trên định hướng Chiến lược.

4.2. Xác định mục tiêu, chỉ tiêu cụ thể.


- Mục tiêu cụ thể cần đạt được (bao gồm danh mục các dự án đầu tư, số km đường cao tốc tăng thêm, dự kiến tổng mức đầu tư và khả năng huy động vốn đầu tư để đầu tư các dự án; quản lý khai thác, thu phí, kinh doanh dọc tuyến... theo hướng xanh, sạch, thân thiện môi trường; các dự án phục vụ công tác khai thác và các dịch vụ gia tăng, trụ sở làm việc...).

- Dự báo doanh thu (cơ sở, phương pháp...) và các kịch bản có thể xảy ra.

- Chỉ tiêu kế hoạch cụ thể của giai đoạn 05 năm giai đoạn 2026-2030 và từng năm (doanh thu, giá vốn, thu nhập từ hoạt động tài chính khác, chi phí, lợi nhuận, thuế thu nhập, lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu...); bao gồm cả định hướng Chiến lược, kế hoạch sản xuất kinh doanh của các công ty con, công ty liên kết...

- Kế hoạch tài chính cần huy động, cân đối vốn khả dụng, vốn đầu tư công, vốn vay, huy động... trong Chiến lược 10 năm, giai đoạn 05 năm, kế hoạch tài

⁷ Tại Tờ trình số 4054/TTr-VEC ngày 12/12/2025 của VEC trình Bộ Tài chính.

⁸ Tại khoản 1 Điều 18 Luật số 68/2025/QH15 giao "Hội đồng thành viên, Chủ tịch công ty quyết định việc ban hành, điều chỉnh chiến lược phát triển, kế hoạch kinh doanh hằng năm của doanh nghiệp căn cứ vào kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội, các nhiệm vụ, chỉ tiêu cơ bản được đại diện chủ sở hữu nhà nước giao" 

chính 03 năm gần nhất (gồm doanh thu, chi phí, lao động, tiền lương, vốn đầu tư...).

4.3. Giải pháp và kế hoạch hành động.

- Đề xuất giải pháp thực hiện kế hoạch giai đoạn 05 năm đảm bảo tăng cường năng lực cạnh tranh về chiều rộng, chiều sâu và độ bao phủ thị trường, trong đó có giải pháp cụ thể: quản trị điều hành; tăng vốn điều lệ; tăng doanh thu thu phí; cơ cấu bộ máy; đảm bảo an toàn tài chính (huy động vốn đầu tư bằng các công cụ nợ như phát hành trái phiếu, hợp tác quỹ đầu tư), nâng cao hiệu quả sử dụng vốn, tiến độ dự án, chất lượng công trình; các biện pháp bảo đảm an toàn tài chính, cơ chế, chính sách; các công ty con cần thành lập, sáp nhập; ứng dụng công nghệ thông tin, trí tuệ nhân tạo trong quản lý, vận hành, khai thác, thu phí, văn hóa doanh nghiệp... và giải quyết các vấn đề còn tồn tại trong giai đoạn trước.

- Xây dựng kế hoạch hành động cụ thể theo từng quý/năm của Hội đồng Thành viên, Ban Lãnh đạo, các Ban tham mưu, Trung tâm, công ty con, công ty liên danh, liên kết (bao gồm nhiệm vụ, các hành động cụ thể, kết quả đạt được...) nhằm cụ thể hóa các giải pháp.

- Đề xuất quy trình, phần mềm quản lý các dự án đầu tư do VEC làm chủ đầu tư theo hướng hiện đại trên nguyên tắc tiếp cận đa chiều (các đơn vị liên quan đều có thể xem được, liền mạch và logic), cập nhật tiến độ theo thời gian thực (qua hệ thống camera giám sát), báo cáo nhanh (chỉ cần bấm nút trích xuất dữ liệu trên máy tính)... Có thể thí điểm thử nghiệm và đánh giá quy trình đề xuất trước khi đầu tư trên toàn hệ thống của VEC.

- Đề xuất cơ chế, chính sách với cơ quan có thẩm quyền nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của VEC.

- Đề xuất kế hoạch tạo sự khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh về chất lượng sản phẩm, dịch vụ, hiện đại hóa, tạo lối đi riêng đặc sắc của VEC.

Dự kiến khối lượng dự kiến thực hiện cho cả nhiệm vụ xây dựng Chiến lược (mục 3) và kế hoạch sản xuất kinh doanh 05 năm (mục 4): 13 người /tối đa 06 tuần tương đương 42 ngày:

- (1) Tư vấn trưởng: Phụ trách chung.
- (2) Chuyên gia 1: Phân tích kinh tế đầu tư, tài chính.
- (3) Chuyên gia 2: Phân tích Chiến lược và tầm nhìn phát triển.
- (4) Chuyên gia 3: Phân tích chuyển đổi số & hệ thống giao thông thông minh.
- (5) Chuyên gia 4: Phân tích pháp lý và các vấn đề liên quan.
- (6) Chuyên gia 5: Phân tích mô hình vận hành.

(7) Chuyên gia 6: Phụ trách thiết kế tổ chức doanh nghiệp.

(8) Cán bộ hỗ trợ: 01 người hỗ trợ cho các chuyên gia.

5. Định hướng về cơ cấu tổ chức

Sau khi xây dựng định hướng, xác định các trụ cột kinh doanh, sơ bộ định hình cơ cấu tổ chức, tư vấn sẽ định hướng cơ cấu tổ chức chi tiết hơn, bảo đảm VEC có một cơ cấu tổ chức phù hợp để thực thi chiến lược đã đề ra, bao gồm nhưng không giới hạn bởi các nội dung sau:

- Xác định hạn chế về năng lực trong công tác lập kế hoạch, Chiến lược, quản lý dự án đầu tư theo các hình thức đầu tư khác nhau, năng lực triển khai thực tế và áp dụng công nghệ số.

- Đề xuất kiện toàn cơ cấu tổ chức, chức năng nhiệm vụ, số lượng nhân sự (đề xuất các giải pháp đào tạo, tuyển dụng và hợp tác để bổ sung và phát triển năng lực) của Ban Kiểm tra và kiểm toán nội bộ giúp việc Hội đồng thành viên, các Hội đồng khác thuộc VEC, Ban tham mưu, trung tâm trực thuộc, Ban Quản lý các dự án và các công ty con, công ty liên kết, liên danh của VEC.

- Xác định rõ vai trò, trách nhiệm, phân cấp, phân quyền đối với Hội đồng Thành viên, Ban Lãnh đạo VEC và trong từng đơn vị trực thuộc VEC.

- Quy định rõ chức năng, nhiệm vụ gắn với trách nhiệm cụ thể, đảm bảo sự phối hợp và kiểm tra chéo; phân định rõ quyền và nghĩa vụ của cơ quan chủ quản, chủ đầu tư, ban quản lý dự án; xác định trách nhiệm và mối quan hệ giữa cơ quan chủ quản, chủ đầu tư, ban quản lý dự án với các cơ quan, đơn vị có liên quan trực thuộc; Nghiên cứu thực hiện hoạt động thuê tư vấn quản lý dự án (trong nước và quốc tế) phối hợp thực hiện một số nhiệm vụ trong hoạt động quản lý dự án.


- Đề xuất mô hình hoạt động, chức năng của các công ty con; kế hoạch và lộ trình cổ phần hóa, thoái vốn, đầu tư vốn vào các công ty con, công ty liên kết, liên danh.

- Đề xuất các cơ chế vận hành để theo dõi việc triển khai thực hiện và bộ phận giám sát Chiến lược và kế hoạch sản xuất kinh doanh của VEC sau khi Hội đồng Thành viên ban hành; ứng dụng công nghệ thông tin và AI trong việc báo cáo, trích xuất các dữ liệu cần thiết.

- Tổ chức 01 buổi hội thảo với Hội đồng Thành viên, Tổ công tác về định hướng về cơ cấu tổ chức của VEC.

Dự kiến khối lượng dự kiến thực hiện: 09 người /tối đa 02 tuần tương đương 14 ngày:

(1) Tư vấn trưởng: Phụ trách chung.

(2) Chuyên gia 2: Phụ trách đánh giá năng lực tổ chức. 

- (3) Chuyên gia 3: Phân tích chuyển đổi số.
- (4) Chuyên gia 4: Phụ trách xây dựng cơ chế quản trị doanh nghiệp.
- (5) Chuyên gia 6: Phụ trách thiết kế cơ cấu tổ chức doanh nghiệp.
- (6) Cán bộ hỗ trợ: 01 người hỗ trợ cho các chuyên gia.

6. Hoàn thành Chiến lược và lập kế hoạch truyền thông

Sau khi có ý kiến của đại diện chủ sở hữu và các cấp có thẩm quyền, tư vấn sẽ cập nhật ý kiến góp ý, hoàn thiện Chiến lược để xin ý kiến các cơ quan có thẩm quyền trước khi VEC ban hành; bàn giao sản phẩm cho VEC kèm theo các tài liệu hỗ trợ. Các nội dung chính:

- Đề xuất, kiến nghị với các cơ quan có thẩm quyền theo từng cấp quản lý để có thể triển khai thành công Chiến lược.

- Phối hợp với VEC tổ chức 01 hội thảo với các cấp có thẩm quyền cho ý kiến về Chiến lược, kế hoạch sản xuất kinh doanh của VEC.

- Dữ liệu hóa các tài liệu trong quá trình lập chiến lược: Tổng hợp toàn bộ các phát hiện, phỏng vấn, ý tưởng trong chiến lược, sáng kiến, lộ trình triển khai, các báo cáo tổng hợp (phục vụ báo cáo các cơ quan quản lý nhà nước), báo cáo tóm tắt, bài trình chiếu, các chiến lược truyền thông rộng rãi, chuyển đổi văn hóa...

- Xây dựng công cụ truyền thông: Xây dựng chiến lược truyền thông, quảng bá hình ảnh ra bên ngoài và gắn kết nội bộ nhằm tạo sự đồng thuận giữa các đơn vị trong VEC (bao gồm bộ công cụ phục vụ công tác truyền thông); lộ trình chuyển đổi văn hóa doanh nghiệp và phương thức vận hành sau khi Chiến lược, kế hoạch được Hội đồng Thành viên ban hành; xây dựng.

Dự kiến khối lượng dự kiến thực hiện: 13 người /tối đa 02 tuần tương đương 14 ngày:

- (1) Tư vấn trưởng: Phụ trách chung; phụ trách xây dựng báo cáo tổng quan, báo cáo tóm tắt.

- (2) Chuyên gia 1: Phân tích Chiến lược và tầm nhìn phát triển.

- (3) Chuyên gia 2: Phân tích kinh tế đầu tư, tài chính.

- (4) Chuyên gia 3: Phân tích chuyển đổi số & hệ thống giao thông thông minh.

- (5) Chuyên gia 4: Phân tích pháp lý và các vấn đề liên quan.

- (6) Chuyên gia 5: Phân tích mô hình vận hành.

- (7) Chuyên gia 6: Phụ trách thiết kế tổ chức doanh nghiệp; phụ trách xây dựng công cụ truyền thông.

- (8) Cán bộ hỗ trợ: 01 người hỗ trợ cho các chuyên gia.

Dự kiến khối lượng thực hiện làm việc với các cấp có thẩm quyền để phê duyệt: 04 người /tối đa 02 tuần tương đương 13 ngày:

(1) Tư vấn trưởng: Phụ trách chung; phụ trách xây dựng báo cáo tổng quan, báo cáo tóm tắt.

(2) Chuyên gia 1: Phân tích Chiến lược và tầm nhìn phát triển.

(3) Chuyên gia 2: Phân tích kinh tế đầu tư, tài chính.

(4) Chuyên gia 4: Phân tích pháp lý và các vấn đề liên quan.

(5) Cán bộ hỗ trợ: 02 người hỗ trợ cho các chuyên gia.

V. CÁC BUỔI HỘI THẢO, THAM VẤN Ý KIẾN VÀ CHẾ ĐỘ LÀM VIỆC

1. Mục tiêu tổ chức các buổi hội thảo

Tư vấn sẽ phối hợp với VEC để tổ chức các buổi hội thảo/buổi tham vấn Hội đồng Thành viên, Ban Lãnh đạo VEC, Tổ công tác Chiến lược nhằm:

- Nắm bắt được các ý tưởng xây dựng Chiến lược, kế hoạch về định hướng, quan điểm, sứ mệnh, tầm nhìn trong tương lai từ các cán bộ của VEC;

- Tạo sự gần gũi và hiểu biết lẫn nhau trong quá trình thực hiện nhiệm vụ.

- Phổ biến và tạo sự đồng thuận với các cán bộ về chiến lược và kế hoạch sản xuất kinh doanh của VEC sau khi được ban hành.

2. Số lượng, thời lượng các buổi hội thảo

Tư vấn sẽ xây dựng chương trình để tổ chức 02 buổi tham vấn, 04 buổi hội thảo và một số buổi tham vấn/phỏng vấn không chính thức trong suốt thời gian thực hiện nhiệm vụ nêu tại mục III, cụ thể:

- 02 buổi phỏng vấn: 01 buổi với Hội đồng thành viên và 01 buổi với Tổ công tác, đại diện các Ban tham mưu nhằm thu thập thông tin ban đầu về kỳ vọng, những khó khăn, tồn tại hạn chế và định hướng tương lai từ các góc nhìn đa chiều.

- 01 buổi hội thảo quy mô nhỏ (dưới 20 người) với Ban Lãnh đạo VEC, Tổ công tác và đại diện các đơn vị liên quan để báo cáo phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức (SWOT).

- 01 buổi hội thảo lớn (quy mô khoảng 100 người) rộng rãi toàn thể các cán bộ chủ chốt của VEC, bao gồm cả các công ty con, công ty liên danh, liên kết nhằm tìm hiểu về động lực và mục tiêu phát triển, định hướng dài hạn của VEC.

- 01 buổi hội thảo với Hội đồng Thành viên, Tổ công tác về định hướng về cơ cấu tổ chức của VEC.

- 01 hội thảo phối hợp với VEC làm việc với các cấp có thẩm quyền cho ý kiến về Chiến lược, kế hoạch sản xuất kinh doanh của VEC.

Tùy theo mức độ, tiến độ công việc, tư vấn có thể tham vấn/phòng vấn chuyên sâu hơn để hoàn thành nhiệm vụ với chất lượng cao nhất.

VI. YÊU CẦU ĐỐI VỚI ĐỘI NGŨ TƯ VẤN VÀ CHẾ ĐỘ LÀM VIỆC

1. Yêu cầu đối với các chuyên gia của công ty tư vấn

- Yêu cầu chung: Tư vấn được yêu cầu cung cấp một đội ngũ chuyên gia bao gồm các chuyên gia quốc tế và chuyên gia trong nước để thực hiện các nhiệm vụ trên. Đội ngũ nhân sự tư vấn không bị vướng các vấn đề liên quan tới pháp luật của nước sở tại cũng như của Việt Nam.

- Yêu cầu cụ thể:

(1) Trưởng đoàn tư vấn (là người nước ngoài, phụ trách chung): Tốt nghiệp đại học trở lên chuyên ngành kinh tế hoặc tài chính hoặc quản trị kinh doanh; kinh nghiệm ít nhất 20 năm, có kinh nghiệm làm trong các dự án liên quan đến doanh nghiệp nhà nước hoặc lập kế hoạch danh mục đầu tư; từng đảm nhiệm tư vấn trưởng hoặc trưởng nhóm hoặc chủ trì các dự án lập chiến lược về hạ tầng hoặc giao thông hoặc đường cao tốc (ít nhất 02 dự án); có chứng chỉ hành nghề: chứng chỉ về tài chính hoặc quản trị dự án hoặc hợp tác công tư.

(2) Chuyên gia 1 (là người nước ngoài, phân tích kinh tế đầu tư, tài chính, đánh giá kết quả chiến lược): Tốt nghiệp đại học trở lên chuyên ngành kinh tế hoặc tài chính hoặc kỹ sư dân dụng; kinh nghiệm ít nhất từ 10 năm, có kinh nghiệm làm trong các dự án liên quan đến doanh nghiệp nhà nước hoặc xây dựng hợp tác công tư hoặc lập kế hoạch danh mục đầu tư; từng đảm nhiệm tư vấn trưởng hoặc trưởng nhóm hoặc chủ trì hoặc chuyên gia các dự án lập chiến lược về hạ tầng hoặc giao thông hoặc đường cao tốc (ít nhất 02 dự án); có chứng chỉ hành nghề: chứng chỉ về tài chính hoặc quản trị dự án hoặc hợp tác công tư hoặc kế toán kiểm toán.

(3) Chuyên gia 2 (là người Việt Nam, phân tích Chiến lược và tầm nhìn phát triển; Phụ trách đánh giá năng lực tổ chức): Tốt nghiệp đại học trở lên chuyên ngành kinh tế hoặc tài chính hoặc quản trị kinh doanh hoặc tài chính ngân hàng; kinh nghiệm ít nhất từ 10 năm, có kinh nghiệm làm trong các dự án liên quan đến doanh nghiệp nhà nước hoặc xây dựng hợp tác công tư hoặc lập kế hoạch danh mục đầu tư; từng đảm nhiệm tư vấn trưởng hoặc trưởng nhóm hoặc chủ trì hoặc chuyên gia các dự án lập chiến lược về hạ tầng hoặc giao thông hoặc đường cao tốc hoặc cơ sở hạ tầng hoặc tài chính công (ít nhất 02 dự án); có chứng chỉ hành nghề: chứng chỉ về tài chính hoặc quản trị dự án hoặc hợp tác công tư hoặc kế toán kiểm toán.

(4) Chuyên gia 3 (là người nước ngoài, phân tích chuyên đổi số & hệ thống giao thông thông minh): Tốt nghiệp đại học trở lên chuyên ngành về khoa học

máy tính hoặc kỹ thuật số hoặc kỹ sư điện tử hoặc công nghệ thông tin; kinh nghiệm ít nhất từ 10 năm, có kinh nghiệm làm trong các dự án liên quan đến doanh nghiệp nhà nước hoặc xây dựng hợp tác công tư hoặc lập kế hoạch danh mục đầu tư; từng đảm nhiệm tư vấn trưởng hoặc trưởng nhóm hoặc chủ trì hoặc chuyên gia các dự án lập chiến lược về hạ tầng công nghệ hoặc giao thông hoặc đường cao tốc (ít nhất 02 dự án).

(5) Chuyên gia 4 (người Việt Nam, phụ trách phân tích pháp lý; Phụ trách xây dựng cơ chế quản trị doanh nghiệp và các vấn đề liên quan): Tốt nghiệp đại học trở lên chuyên ngành kinh tế hoặc tài chính hoặc chuyên ngành Luật; kinh nghiệm ít nhất từ 10 năm, có kinh nghiệm làm trong các dự án liên quan đến doanh nghiệp nhà nước hoặc xây dựng hợp tác công tư hoặc lập kế hoạch danh mục đầu tư; từng đảm nhiệm tư vấn trưởng hoặc trưởng nhóm hoặc chủ trì hoặc chuyên gia các dự án hạng tầng hoặc giao thông hoặc đường cao tốc hoặc tài chính (ít nhất 02 dự án).

(6) Chuyên gia 5 (người Việt Nam, phụ trách phân tích mô hình vận hành): Tốt nghiệp đại học trở lên chuyên ngành kinh tế hoặc tài chính kinh nghiệm ít nhất từ 10 năm, có kinh nghiệm làm trong các dự án liên quan đến doanh nghiệp nhà nước hoặc xây dựng hợp tác công tư hoặc lập kế hoạch danh mục đầu tư; từng đảm nhiệm tư vấn trưởng hoặc trưởng nhóm hoặc chủ trì hoặc chuyên gia các dự án lập chiến lược về hạ tầng hoặc giao thông hoặc đường cao tốc hoặc mô hình vận hành doanh nghiệp (ít nhất 02 dự án).

(7) Chuyên gia 6 (là người Việt Nam, phụ trách thiết kế tổ chức doanh nghiệp; phụ trách xây dựng công cụ truyền thông): Tốt nghiệp đại học trở lên chuyên ngành kinh tế hoặc tài chính hoặc công nghệ thông tin kinh nghiệm ít nhất từ 10 năm, có kinh nghiệm làm trong các dự án liên quan đến doanh nghiệp nhà nước hoặc xây dựng hợp tác công tư hoặc lập kế hoạch danh mục đầu tư; từng đảm nhiệm tư vấn trưởng hoặc trưởng nhóm hoặc chủ trì hoặc chuyên gia các dự án lập chiến lược về hạ tầng hoặc giao thông hoặc đường cao tốc hoặc cơ cấu tổ chức (ít nhất 02 dự án).

(8) Các chuyên gia hỗ trợ: Tốt nghiệp đại học trở lên chuyên ngành kinh tế hoặc tài chính hoặc kỹ thuật hoặc quản lý kinh tế hoặc chuyên ngành Luật hoặc công nghệ thông tin, các ngành nghề có liên quan; kinh nghiệm ít nhất từ 05 năm, có kinh nghiệm làm trong các dự án liên quan đến doanh nghiệp nhà nước hoặc xây dựng hợp tác công tư hoặc lập kế hoạch danh mục đầu tư hoặc các ngành nghề có liên quan.

2. Chế độ làm việc

- Tư vấn sẽ thực hiện nhiệm vụ chủ yếu tại Văn phòng làm việc của tư vấn do tư vấn tự bố trí tại Hà Nội để thuận tiện cho việc trao đổi công việc.

- Các buổi hội thảo/tham vấn sẽ được tổ chức tại các địa điểm khác nhau như: tại trụ sở VEC, khách sạn, hiện trường,... Trong quá trình thực hiện nhiệm vụ, sẽ phối hợp chặt chẽ với Tổ công tác (bộ phận thường trực là Ban Tài chính - Kế toán của VEC).

- VEC thông qua Tổ công tác Chiến lược sẽ cung cấp toàn bộ hồ sơ tài liệu về miễn phí, đồng thời có thể giới thiệu với các cơ quan liên quan để giúp tư vấn thuận tiện trong quá trình làm việc.

- Tư vấn phải có trách nhiệm duy trì đội ngũ tối thiểu đủ trình độ cho tới khi kết thúc hoàn toàn nhiệm vụ và được VEC chấp thuận, chuyển sang giai đoạn tiếp theo.

- Tư vấn cần bố trí nhân sự, sắp xếp thời gian theo Hợp đồng (huy động cả ngày nghỉ nếu cần) và đảm bảo các điều kiện vật chất cần thiết khác như máy tính, máy in, scan, phương tiện khác... khi thực hiện nhiệm vụ được giao đảm bảo đúng tiến độ và chất lượng. Việc bổ sung nhân sự được hiểu là nhiệm vụ đương nhiên nhằm hoàn thiện sản phẩm cuối cùng của Tư vấn và không được xác định riêng chi phí bổ sung cho yêu cầu này.

VII. TIẾN ĐỘ THỰC HIỆN

Thời gian triển khai dự kiến: 16 tuần (tương đương 04 tháng) kể từ khi ký kết hợp đồng và dự kiến dành thời gian thêm khoảng 04 tuần để báo cáo các cấp có thẩm quyền cho ý kiến, phê duyệt Chiến lược, kế hoạch 05 năm. Tiến độ cụ thể dự kiến như sau:

Stt	Phân chia giai đoạn	Thời gian	Các hoạt động chính	Sản phẩm đầu ra
1	Nghiên cứu, rà soát, đánh giá Chiến lược hiện tại của VEC	Tuần 1-2	- Rà soát tài liệu nội bộ - Phỏng vấn các bên liên quan	- Báo cáo về rà soát Chiến lược - Tổng hợp kết quả phỏng vấn
2	Phân tích chính sách và thị trường	Tuần 3-5	- Rà soát, phân tích các chính sách và xu hướng; - So sánh đối chuẩn cạnh tranh - Tổ chức hội thảo	- Các báo cáo phân tích chính sách, xu hướng, đối thủ cạnh tranh; - Báo cáo kinh nghiệm quốc tế - Phân tích SWOT - Tổng hợp kết quả hội thảo
3	Xây dựng Chiến lược phát triển của VEC giai	Tuần 5-10	- Xác định quan điểm, định hướng, trục cột phát triển, đề xuất giải pháp Chiến lược	- Dự thảo Chiến lược đầu kỳ - Dự thảo Kế hoạch sản xuất kinh doanh 2026-2030 đầu kỳ

Stt	Phân chia giai đoạn	Thời gian	Các hoạt động chính	Sản phẩm đầu ra
	đoạn 2026-2035, tầm nhìn đến năm 2045, kế hoạch sản xuất kinh doanh giai đoạn 2026-2030		- Xây dựng kế hoạch 05 năm tương ứng - Thăm quan các tuyến cao tốc của VEC - Tổ chức hội thảo	- Tổng hợp kết quả hội thảo
4	Định hướng về cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp	Tuần 11-13	- Báo cáo rà soát mô hình hoạt động - Tổ chức hội thảo	- Báo cáo kiến nghị về cơ cấu tổ chức doanh nghiệp, lồng ghép trong Chiến lược và kế hoạch. - Dự thảo Chiến lược, kế hoạch 05 năm hoàn thiện với cơ cấu tổ chức đề xuất cuối kỳ - Tổng hợp kết quả hội thảo
5	Hoàn thành Chiến lược và lập kế hoạch truyền thông	Tuần 14-16	- Nghiên cứu kiến nghị với cơ quan có thẩm quyền - Tổ chức hội thảo - Hoàn thiện và trình các cấp cho ý kiến, phê duyệt - Xây dựng kế hoạch truyền thông sau khi Chiến lược được ban hành	- Chiến lược, kế hoạch đã hoàn thiện - Kế hoạch truyền thông - Tổng hợp kết quả hội thảo

Dựa trên các kết quả rà soát theo nội dung của các nhiệm vụ trên, tư vấn cần báo cáo với Tổ công tác Chiến lược để tiến hành nghiệm thu thanh toán. Dựa trên các kỳ báo cáo của tư vấn, Tổ công tác sẽ có bình luận/nhận xét trong vòng 01 tuần kể từ khi nhận được bản chính thức, tư vấn sẽ hoàn thiện trong vòng 01 tuần và trình lại. Thời gian báo cáo có thể được rút ngắn hoặc bị kéo dài hơn dự kiến tùy theo góp ý của cơ quan có thẩm quyền.

VIII. SẢN PHẨM TƯ VẤN VÀ TÀI LIỆU GIAO NỘP

Sau khi Chiến lược và kế hoạch 05 năm của VEC được cấp có thẩm quyền phê duyệt, trong vòng 07 ngày tiếp theo, tư vấn sẽ hoàn thiện và giao cho VEC:

- 04 bộ tài liệu in đóng dấu;
- 01 USB File mềm các tài liệu đã được dữ liệu hóa của Chiến lược, kế hoạch sản xuất kinh doanh dạng word, excel;
- File scan bản ký đóng dấu của Tư vấn.