CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN EVERLAND	**CỘNG HOÀ XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM**
	Độc lập - Tự do - Hạnh phúc
Số: .03./2026/NQ-HĐQT	*Hà Nội, ngày 26 tháng 3 năm 2026.*

NGHỊ QUYẾT

(V/v: Ban hành Chiến lược đổi mới và phát triển Tập đoàn Everland giai đoạn 2026-2030, tầm nhìn đến năm 2035)

HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN EVERLAND

- *Căn cứ Luật Doanh nghiệp số 59/2020/QH14 ngày 17 tháng 6 năm 2020 và Luật số 76/2025/QH15 ngày 17 tháng 6 năm 2025 sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Doanh nghiệp;*
- *Căn cứ Luật Chứng khoán số 54/2019/QH14 ngày 26 tháng 11 năm 2019 và Luật số 56/2024/QH15 ngày 29 tháng 11 năm 2024 sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Chứng khoán, Luật Kế toán, Luật Kiểm toán độc lập, Luật Ngân sách nhà nước, Luật Quản lý, sử dụng tài sản công, Luật Quản lý thuế, Luật Thuế thu nhập cá nhân, Luật Dự trữ quốc gia, Luật Xử lý vi phạm hành chính;*
- *Căn cứ Điều lệ tổ chức và hoạt động của Công ty cổ phần Tập đoàn Everland;*
- *Căn cứ Tờ trình số 04/2026/TTr-CTHĐQT ngày 17 tháng 3 năm 2026 về việc trình Dự thảo Chiến lược đổi mới và phát triển Tập đoàn Everland giai đoạn 2026-2030, tầm nhìn đến năm 2035;*
- *Căn cứ Biên bản họp Hội đồng quản trị Công ty ngày 25 tháng 3 năm 2026,*

QUYẾT NGHỊ:

Điều 1. Ban hành kèm theo Nghị quyết này "Chiến lược đổi mới và phát triển Tập đoàn Everland giai đoạn 2026-2030, tầm nhìn đến năm 2035".

Điều 2. Nghị quyết này có hiệu lực thi hành kể từ ngày ký.

Điều 3. Các thành viên Hội đồng quản trị, Tổng giám đốc, các Phó Tổng giám đốc, các phòng, ban, đơn vị, cá nhân liên quan và các công ty thành viên trực thuộc Tập đoàn Everland chịu trách nhiệm thi hành Nghị quyết này./.

Nơi nhận:
- Như Điều 3;
- Ban Kiểm soát (để b/c);
- Lưu: VT, HĐQT.

TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ
CHỦ TỊCH

CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN EVERLAND
EVERLAND GROUP
M.S.D.N: 0104[illegible]175

Lê Đình Vinh

CHIẾN LƯỢC ĐỔI MỚI VÀ PHÁT TRIỂN TẬP ĐOÀN EVERLAND GIAI ĐOẠN 2026-2030, TẦM NHÌN ĐẾN NĂM 2035

Sau hơn một thập kỷ xây dựng và phát triển, Tập đoàn Everland đã đạt được những thành tựu quan trọng. Quy mô vốn, tài sản, doanh thu, lợi nhuận và số lượng các đơn vị thành viên tăng trưởng ổn định. Đội ngũ nhân sự không ngừng lớn mạnh cả về số lượng và chất lượng. Bộ máy quản trị, điều hành từng bước được kiện toàn theo hướng chuyên nghiệp. Đời sống vật chất, tinh thần của CBNV và người lao động không ngừng được cải thiện. Tập đoàn luôn hoàn thành các nghĩa vụ thuế, bảo hiểm xã hội với Nhà nước, tham gia thực hiện trách nhiệm xã hội và phát triển cộng đồng.

Tuy nhiên, bên cạnh đó hoạt động của Tập đoàn còn bộc lộ một số hạn chế. Quy mô vốn, tài sản, doanh thu, lợi nhuận vẫn còn ở mức trung bình. Hệ sinh thái Tập đoàn chưa định hình rõ nét các trục kinh doanh, cực tăng trưởng và chuỗi cung ứng. Mô hình quản trị, điều hành chưa thực sự chuyên nghiệp. Mức độ đổi mới sáng tạo, số hóa và chuyển đổi số còn chậm. Việc phát triển thương hiệu Everland và các thương hiệu thuộc hệ sinh thái của Tập đoàn còn hạn chế. Tập đoàn mới bước đầu triển khai chiến lược phát triển bền vững và thực thi ESG.

Có nhiều nguyên nhân dẫn đến những hạn chế nêu trên, nhưng chủ yếu là do Tập đoàn chậm đổi mới các mục tiêu, chiến lược phát triển để thích ứng với tình hình mới; chưa hình thành các động lực tăng trưởng mạnh mẽ, kết hợp sức mạnh nội lực và đòn bẩy thị trường; chưa huy động và sử dụng tổng lực các nguồn lực cho đầu tư kinh doanh; chưa tạo được động lực thúc đẩy quyết tâm hành động, đổi mới, phát triển trong toàn thể CBNV và người lao động của Tập đoàn.

Nhằm phát huy những thành quả đã đạt được, khắc phục những hạn chế, đẩy mạnh phát triển về quy mô, nguồn lực, sức cạnh tranh và năng lực thích ứng của Tập đoàn trong kỷ nguyên phát triển mới của đất nước, trong giai đoạn 2026-2030, tầm nhìn đến năm 2035, Công ty mẹ Everland và các công ty con, công ty liên kết thuộc Tập đoàn Everland cần quán triệt và thực hiện các quan điểm, mục tiêu, nhiệm vụ và giải pháp dưới đây.

I. QUAN ĐIỂM

- Thống nhất nhận thức về yêu cầu đổi mới và phát triển Tập đoàn Everland, coi đây là yếu tố cốt lõi mang tính chiến lược trong kỷ nguyên mới. Trọng tâm là thúc đẩy đổi mới sáng tạo và hội nhập, chuyển đổi số và phát triển bền vững, đồng thời xây dựng và phát huy giá trị văn hóa doanh nghiệp, tài nguyên thương hiệu, đề cao vai trò, trách nhiệm của người đứng đầu.

- Xác định tầm nhìn và các mục tiêu dài hạn, các nhiệm vụ trọng tâm, giải pháp đột phá và kiên trì thực hiện để thúc đẩy tăng trưởng nhanh, liên tục, thực chất và hiệu quả, nâng cao năng lực cạnh tranh và thích ứng của Công ty mẹ Everland và các công ty con, công ty liên kết thuộc Tập đoàn. Phát triển hệ sinh thái kinh doanh bền vững dựa trên các trục kinh doanh, các cực tăng trưởng và các chuỗi cung ứng chủ lực. Hình thành các động lực tăng trưởng dựa trên nguồn lực con người, quản trị hiện đại, đổi mới sáng tạo và hội nhập, chuyển đổi số, phát triển bền vững theo định hướng thực thi ESG.

- Xây dựng Everland thành Tập đoàn kinh tế tư nhân phát triển đa ngành có chọn lọc, có tiềm lực và uy tín trên thị trường; Công ty mẹ Everland và các công ty con, công ty liên kết thuộc Tập đoàn có sự liên kết, gắn kết chặt chẽ về sở hữu, công nghệ, kinh doanh, khách hàng, thị trường, thương hiệu và các chuỗi cung ứng.

- Quan điểm phát triển bao trùm và xuyên suốt của Tập đoàn Everland là "Phát triển bền vững". Tập đoàn luôn đặt yếu tố an toàn pháp lý, tính tuân thủ, chuẩn mực và hiệu quả kinh doanh lên hàng đầu, lấy lợi ích của cổ đông, khách hàng, bảo tồn và phát huy các giá trị lịch sử, văn hóa, thiên nhiên, môi trường và đóng góp phát triển cộng đồng làm kim chỉ nam cho mọi hoạt động.

II. MỤC TIÊU

1. Mục tiêu tổng quát

- Đến năm 2030: Tập đoàn Everland trở thành Tập đoàn có vị thế trong lĩnh vực bất động sản và du lịch; từng bước hoàn thiện hệ sinh thái bất động sản - du lịch - dịch vụ và các chuỗi cung ứng; hoàn chỉnh và nâng cao năng lực quản trị, vận hành chuyên nghiệp, hiện đại. Phát triển hệ thống và xây dựng thương hiệu uy tín trên thị trường, đồng thời thực hiện theo lộ trình chiến lược chuyển đổi số, chiến lược phát triển bền vững theo định hướng thực thi ESG.

- Đến năm 2035: Tập đoàn Everland trở thành Tập đoàn kinh tế tư nhân có uy tín, hoạt động đa ngành có chọn lọc với hệ sinh thái kinh doanh hoàn chỉnh trong các lĩnh vực: bất động sản, xây dựng, sản xuất, du lịch, dịch vụ, thương mại và chuỗi cung ứng. Nâng cao vị thế thương hiệu và năng lực cạnh tranh trên thị trường; tiên phong đổi mới sáng tạo và hội nhập; hoàn thành chiến lược chuyển đổi số và thực thi đầy đủ ESG.

2. Mục tiêu cụ thể

2.1. Giai đoạn 2026-2030

- Quy mô vốn chủ sở hữu của Tập đoàn tăng trung bình 19,2%/năm.

- Quy mô tổng tài sản của Tập đoàn tăng trung bình 25,1%/năm.

- Quy mô nhân sự của Tập đoàn tăng trung bình 15,8%/năm.

- Tổng doanh thu của Tập đoàn tăng tối thiểu 21,7%/năm.

- Lợi nhuận sau thuế của Tập đoàn tăng trung bình 20,8%/năm.

- Tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE) của Tập đoàn đạt trung bình 7%/năm. Trong đó, ROE của nhóm doanh nghiệp bất động sản đạt trung bình 9%/năm. Đối với các nhóm ngành khác: ROE đạt ngang bằng tỷ lệ trung bình của các doanh nghiệp cùng ngành và cùng quy mô.

- Tỷ lệ nợ/Vốn chủ sở hữu (D/E) của nhóm doanh nghiệp bất động sản $\leq$ 1,8 lần; nhóm doanh nghiệp sản xuất, xây dựng, thương mại, dịch vụ $\leq$ 1,3 lần.

- Chi phí cho hoạt động nghiên cứu phát triển (R&D) hàng năm chiếm khoảng 0,3-0,5% tổng doanh thu của các công ty thành viên trong Tập đoàn; chỉ tiêu cụ thể có thể thay đổi tùy theo từng nhóm ngành và từng công ty thành viên.

2.2. Giai đoạn 2031-2035

- Quy mô vốn chủ sở hữu của Tập đoàn tăng trung bình 20,8%-23,3%/năm.

- Quy mô tổng tài sản của Tập đoàn tăng trung bình 12,3%-15,3%/năm.

- Quy mô nhân sự của Tập đoàn tăng trung bình 12,4%-15%/năm.

- Tổng doanh thu của Tập đoàn tăng trung bình 21,9%-25,5%/năm.

- Lợi nhuận sau thuế của Tập đoàn tăng trung bình 24,1%-26,7%/năm.

- Tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE) của Tập đoàn đạt trung bình 8%/năm. Trong đó, ROE nhóm doanh nghiệp bất động sản đạt trung bình 10%/năm. Đối với các nhóm ngành khác: ROE đạt ngang bằng hoặc cao hơn tỷ lệ trung bình của các doanh nghiệp cùng ngành và cùng quy mô.

- Tỷ lệ nợ/Vốn chủ sở hữu (D/E) của nhóm doanh nghiệp bất động sản $\leq$ 1,5 lần (mức an toàn phổ biến của nhóm ngành bất động sản); nhóm doanh nghiệp sản xuất, xây dựng, thương mại, dịch vụ $\leq$ 1,0 lần.

- Chi phí cho hoạt động nghiên cứu phát triển (R&D) hàng năm chiếm khoảng 1,0% tổng doanh thu của các công ty trong Tập đoàn; chỉ tiêu cụ thể có thể thay đổi tùy theo từng nhóm ngành và từng công ty thành viên.

III. NHIỆM VỤ, GIẢI PHÁP

1. Đổi mới, phát triển hệ sinh thái kinh doanh dựa trên các trục kinh doanh, cực tăng trưởng và chuỗi cung ứng chủ lực

1.1. Quy hoạch phát triển các trục kinh doanh, cực tăng trưởng và chuỗi cung ứng chủ lực

- *Giai đoạn 2026-2030:* Các trục kinh doanh của Tập đoàn gồm bất động sản và du lịch. Trong đó, bất động sản là trục xương sống, du lịch là trục kinh doanh động lực. Các lĩnh vực kinh doanh bổ trợ gồm: thương mại, dịch vụ, xây dựng và tài chính.

Các cực tăng trưởng chủ lực của giai đoạn 2026-2030 gồm doanh thu và lợi nhuận từ bán và cho thuê sản phẩm bất động sản (nghỉ dưỡng, đô thị, nhà ở thương mại, nhà ở xã hội...), cung ứng dịch vụ du lịch và kinh doanh thương mại.

Từng bước xây dựng, phát triển các chuỗi cung ứng du lịch và bất động sản.

- *Giai đoạn 2031-2035:* Các trục kinh doanh của Tập đoàn gồm: bất động sản, sản xuất, du lịch, tài chính. Trong đó, bất động sản và sản xuất là các trục xương sống, du lịch và tài chính là các trục kinh doanh động lực. Các lĩnh vực kinh doanh bổ trợ gồm: xây dựng, thương mại, dịch vụ.

Các cực tăng trưởng của giai đoạn này gồm doanh thu và lợi nhuận từ bán và cho thuê sản phẩm bất động sản (đô thị, nhà ở thương mại, nhà ở xã hội...), sản xuất, đầu tư tài chính, cung ứng dịch vụ du lịch.

Hoàn thiện và vận hành các chuỗi cung ứng du lịch, bất động sản; đồng thời bước đầu hình thành chuỗi sản xuất và xuất khẩu.

1.2. Đổi mới, phát triển lĩnh vực đầu tư bất động sản

- Điều chỉnh chiến lược đầu tư từ "phát triển dự án" sang "kiến tạo hệ sinh thái bất động sản và dòng tiền bền vững", dựa trên 5 trụ cột: An toàn tài chính - Sản phẩm phù hợp - Ứng dụng công nghệ - Phát triển bền vững - Đa dạng nguồn thu.

- Điều chỉnh danh mục dự án: hạn chế các dự án bất động sản nghỉ dưỡng, tập trung vào các dự án khu đô thị, nhà ở thương mại, nhà ở xã hội, bất động sản khu công nghiệp, y tế, giáo dục, trung tâm logistics & kho bãi, v.v....

- Điều chỉnh địa bàn đầu tư: ưu tiên các đô thị lớn như Hà Nội, Hải Phòng, Đà Nẵng, Thành phố Hồ Chí Minh, các trung tâm kinh tế lớn như Phú Thọ, Quảng Ninh, Đồng Nai...;.

- Điều chỉnh phương thức đầu tư: kết hợp giữa đề xuất dự án mới và tham gia đấu thầu, đấu giá, M&A các dự án, tham gia thực hiện dự án BOT, BT.

- Điều chỉnh mục tiêu đầu tư: ưu tiên các dự án có tính thanh khoản và dòng tiền hơn là chạy theo tỷ suất lợi nhuận cao.

- Điều chỉnh phân khúc sản phẩm: hạn chế phân khúc bất động sản cao cấp, tập trung vào phân khúc tầm trung, giá thành hợp lý, tính thanh khoản cao. Phát triển các bất động sản thương mại cho thuê (văn phòng, trung tâm thương mại, nhà ở thương mại cho thuê...), bất động sản giáo dục, y tế, sân golf, các khu logistics, kho lạnh, bến bãi để khai thác, cho thuê nhằm hướng đến hình thành chuỗi cung ứng bất động sản hoàn chỉnh.

- Điều chỉnh phương thức kinh doanh: kết hợp giữa bán sản phẩm bất động sản và nắm giữ, vận hành tài sản (asset holding) nhằm tạo dòng tiền ổn định và giảm rủi ro mang tính chu kỳ.

- Phát triển các khu đô thị tích hợp - đa chức năng, đa sản phẩm (nhà ở, văn phòng, shophouse, giáo dục, y tế...), kết hợp các tiêu chí đô thị xanh - đô thị thông minh - vận hành chuyên nghiệp.

- Ứng dụng chuyển đổi số, tích hợp công nghệ AI vào chuỗi cung ứng bất động sản, từ nghiên cứu thị trường, phân tích hiệu quả đầu tư dự án, xây dựng, bán hàng, đến quản lý vận hành, khai thác.

- Thực hiện chiến lược tài chính bất động sản thận trọng, an toàn và kiểm soát chặt chẽ nhằm tối ưu hiệu quả đầu tư và tránh rủi ro.

- Kiên trì theo đuổi triết lý phát triển bất động sản bền vững, đề cao tính tuân thủ pháp luật và đạo đức kinh doanh, đảm bảo hài hòa giữa quyền lợi chủ đầu tư, khách hàng và cộng đồng cư dân bản địa.

1.3. Phát triển lĩnh vực xây dựng và kinh doanh vật liệu xây dựng

- Phát triển lĩnh vực xây dựng (từ thi công đến quản lý, giám sát công trình) thành một lĩnh vực kinh doanh bổ trợ của Tập đoàn.

- Xây dựng một số đơn vị thành viên thuộc Tập đoàn trở thành nhà thầu xây dựng có năng lực và thành lập mới một số công ty trong lĩnh vực tư vấn quản lý, giám sát thi công xây dựng.

- Kiện toàn, nâng cao năng lực các Ban quản lý dự án của Tập đoàn. Tăng cường số

lượng, chất lượng đội ngũ kỹ sư, cán bộ chỉ huy và giám sát công trình.

- Duy trì quan hệ chặt chẽ với các nhà thầu xây dựng uy tín; từng bước phát triển quan hệ với các đơn vị chủ đầu tư dự án.

- Chuẩn bị điều kiện để tham gia độc lập hoặc liên danh dự thầu các dự án hạ tầng để nâng cao năng lực của Tập đoàn trong lĩnh vực thi công xây dựng.

- Đẩy mạnh lĩnh vực kinh doanh vật liệu xây dựng. Phát triển một số sản phẩm vật liệu xây dựng chủ lực của Tập đoàn (cả thương mại và sản xuất).

- Nghiên cứu, tham gia sâu vào lĩnh vực xuất, nhập khẩu vật tư, vật liệu xây dựng để tăng kim ngạch xuất nhập khẩu và mở rộng thị trường ngoại, ưu tiên các thị trường Trung Quốc, Ấn Độ, ASEAN, v.v...

- Phát triển đội ngũ nhân sự kinh doanh thương mại, xuất, nhập khẩu chuyên nghiệp, am hiểu sản phẩm, thị trường ngoại và nghiệp vụ thanh toán quốc tế...

1.4. Phát triển, hoàn thiện hệ sinh thái du lịch thông minh "all-in-one" và chuỗi cung ứng du lịch

- Trong giai đoạn 2026-2030, tập trung hoàn thiện và đưa vào vận hành đồng bộ các dự án du lịch nghỉ dưỡng của Tập đoàn tại Quảng Ninh, Quảng Ngãi, Đắk Lắk, Khánh Hòa, Lâm Đồng...

- Xây dựng các công ty du lịch thuộc Tập đoàn trở thành đơn vị quản lý khách sạn chuyên nghiệp để tiến tới quản lý, vận hành các khu nghỉ dưỡng của Tập đoàn và trở thành các doanh nghiệp lữ hành chuyên nghiệp trong chuỗi cung ứng du lịch.

- Nghiên cứu, phát triển các sản phẩm du lịch chủ lực (lữ hành, lưu trú, tour tham quan, mua sắm, du thuyền, tàu ngày, tàu ngủ đêm, du lịch tâm linh, chữa lành….), các dịch vụ gia tăng gắn với chuỗi cung ứng du lịch. Phấn đấu đưa doanh thu từ du lịch trở thành một trong các cực tăng trưởng của Tập đoàn.

- Tăng cường truyền thông, quảng bá thương hiệu du lịch của Tập đoàn, các khu nghỉ dưỡng và chuỗi cung ứng du lịch.

- Đẩy mạnh hợp tác với các thương hiệu uy tín quốc tế về du lịch và quản lý khách sạn.

- Phát triển đội ngũ nhân sự quản lý, vận hành khách sạn, nhân sự điều hành và kinh doanh dịch vụ du lịch lữ hành chuyên nghiệp.

1.5. Phát triển mạnh lĩnh vực kinh doanh dịch vụ

- Xây dựng các công ty môi giới bất động sản thuộc Tập đoàn trở thành đơn vị phân phối bất động sản chuyên nghiệp.

- Thành lập mới một số công ty chuyên quản lý, vận hành khu đô thị, khu nhà ở (chung cư, nhà ở xã hội...). Đưa dịch vụ quản lý bất động sản trở thành một trong những lĩnh vực kinh doanh bổ trợ của Tập đoàn.

- Thành lập mới một số công ty thương mại để cung cấp sản phẩm, vật tư đầu vào cho các khu nghỉ dưỡng.

1.6. Từng bước mở rộng, phát triển các lĩnh vực, ngành nghề kinh doanh mới có chọn lọc và có kiểm soát

- Giai đoạn 2026-2030, tập trung đẩy mạnh lĩnh vực xuất - nhập khẩu, buôn bán các sản phẩm thương mại chủ lực như vật liệu xây dựng, nội thất, nông lâm sản...

- Giai đoạn 2031-2035, từng bước tham gia đầu tư sản xuất các mặt hàng thiết yếu (thực phẩm, đồ uống, hàng tiêu dùng, công nghệ...), đầu tư vào lĩnh vực năng lượng, giáo dục, logistics... Phấn đấu đưa doanh thu và lợi nhuận từ sản xuất và xuất khẩu trở thành một trong các cực tăng trưởng của Tập đoàn.

- Nghiên cứu, chuẩn bị các điều kiện để các công ty thành viên tham gia sâu vào thị trường vốn, thị trường tài chính, thị trường tài sản, thực hiện các hoạt động đầu tư tài chính (ngắn hạn, trung hạn và dài hạn), đầu tư và nắm giữ tài sản, nhất là tài sản số hóa, tín chỉ carbon, đầu tư sở hữu chứng khoán và các giấy tờ có giá... Phấn đấu đưa doanh thu và lợi nhuận từ hoạt động đầu tư tài chính trở thành một trong các cực tăng trưởng của Tập đoàn trong giai đoạn 2031-2035.

2. Thúc đẩy tăng trưởng doanh thu và dòng tiền bền vững; kiểm soát chi phí, giá thành để tăng sức cạnh tranh và tối ưu hóa lợi nhuận

2.1. Tăng trưởng doanh thu và dòng tiền bền vững từ bất động sản

- Đa dạng hóa loại hình, sản phẩm bất động sản; tập trung phát triển phân khúc bất động sản nhà ở thương mại tầm trung, phù hợp với nhu cầu thực của khách hàng, giá cả hợp lý để tăng tính thanh khoản và tạo dòng tiền ổn định; mở rộng phát triển và kinh doanh các loại hình, sản phẩm bất động sản mới như nhà ở xã hội, nhà ở thương mại cho thuê, văn phòng, trung tâm thương mại, bất động sản công nghiệp, giáo dục, y tế, trung tâm logistics, kho bãi... để gia tăng doanh thu và dòng tiền từ bất động sản.

- Kiện toàn, đẩy mạnh công tác bán hàng, tổ chức lại hệ thống đại lý phân phối bất động sản; tăng cường hoạt động bán buôn bất động sản theo phương châm thanh khoản nhanh các dự án và tạo dòng tiền, giảm thiểu số lượng sản phẩm bất động sản tồn kho ở mọi thời điểm.

- Tổ chức bộ phận chuyên khai thác, cho thuê bất động sản, đồng thời đẩy mạnh hoạt động khai thác, cho thuê bất động sản (văn phòng, trung tâm thương mại, kho bãi...) để tăng doanh thu và dòng tiền.

- Đa dạng hóa doanh thu và tối ưu hóa nguồn thu từ các dự án bất động sản ngoài doanh thu bán và cho thuê bất động sản, như doanh thu từ hoạt động tự doanh bất động sản, doanh thu từ dịch vụ quản lý bất động sản, v.v...

2.2. Tăng doanh thu từ hoạt động thương mại, chuỗi cung ứng du lịch, doanh thu tài chính và các nguồn thu khác

- Xây dựng và giao kế hoạch kinh doanh và các chỉ tiêu tăng trưởng (KPIs) hàng năm đối với doanh thu thương mại, doanh thu từ chuỗi cung ứng du lịch, xuất nhập khẩu, tài chính… cho từng đơn vị.

- Nghiên cứu các ngành hàng, mặt hàng, sản phẩm phù hợp với nhu cầu thị trường để tăng sức mua, rút ngắn vòng quay vốn lưu động, vòng quay hàng tồn kho, vòng quay

khoản phải thu… nhằm tăng doanh thu thương mại và giải phóng dòng tiền nhanh.

- Nghiên cứu, phát triển các sản phẩm, dịch vụ mới gắn với hệ sinh thái kinh doanh và các chuỗi cung ứng của Tập đoàn, ưu tiên các sản phẩm phục vụ thị trường Mass (đại trà) và có sức mua cao để tăng doanh thu.

2.3. Áp dụng các giải pháp đồng bộ để thúc đẩy tăng trưởng doanh thu và tạo dòng tiền bền vững

- Nghiên cứu, xác định các nhóm đối tượng, các tệp khách hàng cho từng loại sản phẩm, dịch vụ trong hệ sinh thái kinh doanh của Tập đoàn; xây dựng các sản phẩm, dịch vụ và chuỗi cung ứng phù hợp hướng đến phục vụ từng nhóm/tệp khách hàng.

- Nghiên cứu, cải tiến, áp dụng khoa học công nghệ, ứng dụng AI để nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ nhằm đáp ứng nhu cầu và thị hiếu của khách hàng.

- Xây dựng chính sách giá hợp lý, linh hoạt cho các sản phẩm, dịch vụ trong hệ sinh thái kinh doanh, các chuỗi cung ứng của Tập đoàn để đảm bảo sự cạnh tranh, tăng sức mua và giải phóng dòng tiền nhanh.

- Thường xuyên áp dụng các chiến dịch tiếp thị và bán hàng đa kênh (xây dựng và sử dụng các app bán hàng, ứng dụng bán hàng qua các nền tảng trực tuyến có độ tương tác cao). Sử dụng các công cụ theo dõi và đánh giá thường xuyên các chỉ số hiệu suất kinh doanh, chiến dịch tiếp thị và bán hàng. Điều chỉnh kịp thời các chiến dịch tiếp thị và bán hàng dựa trên dữ liệu thu được để tối ưu hóa kết quả.

- Đổi mới, tối ưu hóa quy trình bán hàng và thủ tục thanh toán để tạo sự thuận tiện cho khách hàng, thu hồi công nợ nhanh, hiện thực hóa doanh thu, lợi nhuận và tạo dòng tiền ổn định.

- Xây dựng chính sách chăm sóc khách hàng và dịch vụ hậu mãi chu đáo để thu hút và giữ chân khách hàng trong các chuỗi cung ứng. Kiện toàn, tổ chức tốt hoạt động của bộ phận dịch vụ khách hàng để thường xuyên theo dõi, lắng nghe, ghi nhận và tiếp thu các phản hồi từ khách hàng nhằm không ngừng cải tiến, nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ.

- Phát triển đội ngũ sales và nhân viên chăm sóc khách hàng chuyên nghiệp, thành thạo và tận tâm với khách hàng.

2.4. Kiểm soát chặt chẽ chi phí, giảm giá thành sản phẩm, dịch vụ để tăng sức cạnh tranh và tối ưu hóa lợi nhuận

- Lập ngân sách và định mức chi phí, định mức tiêu hao vật tư nguyên liệu, định mức tiền lương hoặc quỹ lương cho từng đơn vị, bộ phận, từng khâu sản xuất kinh doanh. Quản lý chặt chẽ việc chi tiêu ngân sách, thực hiện định mức chi phí, định mức tiêu hao vật tư nguyên liệu, định mức tiền lương. Xây dựng lộ trình và các giải pháp tiết kiệm ngân sách, giảm chi phí, giảm giá thành, giá vốn sản phẩm, dịch vụ nhằm đảm bảo tính cạnh tranh, thúc đẩy tăng trưởng doanh thu hàng hóa, dịch vụ và dòng tiền, giảm lượng sản phẩm, hàng hóa tồn kho.

- Tuân thủ triệt để nguyên tắc hạch toán kinh tế trong mọi hoạt động đầu tư, kinh doanh của Tập đoàn.

- Tiết giảm các khoản ngân sách không cần thiết, các chi phí gián tiếp, chi phí quản lý để tối ưu hóa lợi nhuận.

- Không ngừng cải tiến, rút ngắn quy trình xử lý công việc và ra quyết định để tăng năng suất, hiệu suất lao động, giảm thiểu thời gian và chi phí lao động cần thiết cho mỗi công việc, sản phẩm.

- Ứng dụng hệ thống công nghệ thông tin để quản lý và giám sát công việc một cách thông minh, hiệu quả.

- Thường xuyên phát động các phong trào thi đua phát huy sáng kiến, thực hành tiết kiệm trong toàn Tập đoàn. Có chính sách động viên, khen thưởng kịp thời đối với các tập thể, cá nhân có thành tích; đồng thời có chế tài xử lý nghiêm đối với những tập thể, cá nhân để xảy ra thất thoát, lãng phí.

- Kiện toàn, nâng cao năng lực chuyên môn nghiệp vụ của hệ thống đấu thầu và các bộ phận liên quan; tăng cường sự phối hợp hiệu quả giữa các đơn vị; thường xuyên cải tiến quy chế, quy trình, thủ tục đấu thầu, mua sắm hàng hóa, nghiệm thu, thanh quyết toán theo hướng đơn giản, khoa học và chặt chẽ nhằm đảm bảo sự cạnh tranh công bằng, minh bạch trong hoạt động lựa chọn, triển khai các gói thầu để lựa chọn được nhà thầu tốt nhất và tối ưu hóa hiệu quả tài chính của các gói thầu, gói mua sắm hàng hóa.

- Xây dựng hệ thống thông tin dữ liệu các nhà thầu, nhà cung cấp tiềm năng trong từng lĩnh vực đấu thầu, mua sắm. Duy trì mối quan hệ chặt chẽ với các nhà thầu, nhà cung cấp để chủ động đầu vào cho các hoạt động đầu tư, kinh doanh. Tăng cường thiết lập quan hệ đối tác chiến lược, ký kết các thỏa thuận hợp tác với các nhà thầu, nhà cung cấp lớn, uy tín để tận dụng các chính sách ưu đãi về giá cả và điều kiện thương mại cho các gói thầu, gói mua sắm.

- Kiểm soát chặt các gói thầu thi công xây lắp ở tất cả các khâu. Hạn chế tối đa việc phát sinh khối lượng, giá trị các gói thầu, phấn đấu giá trị quyết toán các gói thầu không vượt giá trị dự toán và giá thành dự án/công trình sau quyết toán không vượt tổng dự toán đầu tư đã phê duyệt.

- Nghiên cứu, xây dựng cơ chế, chính sách khen thưởng kịp thời và khuyến khích bằng lợi ích đối với các tập thể, cá nhân có thành tích và đóng góp trong công tác đấu thầu, mua sắm… giúp tiết kiệm chi phí và tăng hiệu quả gói thầu, qua đó góp phần giảm giá thành dự án/công trình (sau quyết toán) thấp hơn tổng dự toán đầu tư đã phê duyệt.

- Tập trung tháo gỡ thủ tục pháp lý, giải quyết vướng mắc của các nhà thầu (nếu có) để đẩy nhanh tiến độ triển khai các dự án bất động sản; rút ngắn vòng quay vốn lưu động, vòng quay hàng hóa tồn kho, vòng quay thu hồi nợ… để giải phóng nhanh dòng tiền, tiết kiệm chi phí và tối ưu hóa lợi nhuận.

- Phát hiện, xử lý nghiêm bằng tất cả các hình thức đối với mọi hành vi tiêu cực, gian dối, thông đồng, móc ngoặc, làm giá trong hoạt động thiết kế, đấu thầu, mua sắm, nghiệm thu đầu vào, nghiệm thu kết quả thi công xây lắp, lập hồ sơ thanh quyết toán các gói thầu.

- Kiện toàn, tăng cường năng lực và trách nhiệm của hệ thống kiểm soát nội bộ để

nâng cao hiệu quả giám sát việc thực hiện các giải pháp kiểm soát chi phí để giảm giá thành, giá vốn sản phẩm, hàng hóa, dịch vụ.

3. Xây dựng hệ thống tài chính vững mạnh, tự chủ, minh bạch và bền vững

3.1. Huy động và sử dụng hiệu quả các nguồn vốn

- Xây dựng, chuẩn hóa hồ sơ năng lực của các công ty thành viên thuộc Tập đoàn để tăng khả năng tiếp cận các nguồn vốn tín dụng ngân hàng trên cả 3 kênh: tín dụng dự án bất động sản, tín dụng doanh nghiệp và tín dụng nhà thầu.

- Tăng cường quan hệ hợp tác chiến lược với các ngân hàng để được hưởng các ưu đãi về cơ chế tín dụng và lãi suất, ưu tiên nhóm ngân hàng Big4 và các ngân hàng thương mại cổ phần có uy tín.

- Tăng cường tiếp cận các quỹ đầu tư tài chính, bất động sản, công ty chứng khoán, tổ chức tài chính... để huy động các nguồn vốn trung và dài hạn.

- Tăng cường kêu gọi các nhà đầu tư chiến lược trong và ngoài nước cùng tham gia hợp tác đầu tư với Tập đoàn.

- Đẩy mạnh kênh huy động vốn từ khách hàng thông qua các phương thức bán bất động sản hình thành trong tương lai phù hợp với quy định của pháp luật, các hợp đồng kỳ hạn, các công cụ tài chính và sản phẩm, dịch vụ tài chính ngắn hạn. Kiểm soát tốt tiến độ thu hồi công nợ với khách hàng mua sản phẩm bất động sản để duy trì dòng tiền ổn định.

- Phân bổ, điều tiết, sử dụng các nguồn vốn (cả vốn chủ sở hữu lẫn vốn huy động) một cách căn cơ, hiệu quả và tối ưu; tuân thủ triệt để nguyên tắc hạch toán kinh doanh trong sử dụng nguồn vốn. Lập và theo dõi chặt chẽ kế hoạch thu - chi hàng ngày, hàng tuần của công ty để tối ưu hóa tiền nhàn rỗi. Đẩy nhanh tiến độ triển khai thực hiện các dự án bất động sản để khơi thông, phát huy hiệu quả nguồn lực đầu tư.

3.2. Tăng cường kiểm soát rủi ro tài chính

- Từng bước mở rộng, đa dạng hóa lĩnh vực, ngành nghề kinh doanh có chọn lọc, đa dạng hóa thị trường, sản phẩm, dịch vụ để hạn chế rủi ro về ngành nghề và rủi ro chu kỳ.

- Lập dự toán vốn đầu tư chi tiết cho từng dự án đầu tư (kể cả dự phòng rủi ro), lập kế hoạch ngân sách cho từng lĩnh vực hoạt động kinh doanh hoặc theo từng niên độ kế toán. Kiểm soát tốt hoạt động giải ngân, chi tiêu tài chính để đảm bảo an toàn, hiệu quả, tránh lãng phí, thất thoát.

- Đối với các dự án đầu tư (nhất là dự án bất động sản), chỉ quyết định đầu tư khi tính toán các chỉ tiêu tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROI), tỷ lệ hoàn vốn nội bộ (IRR) và biên lợi nhuận gộp (GPM) đạt kỳ vọng. Đối với lĩnh vực kinh doanh thương mại, phải đảm bảo tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu (ROS) và biên lợi nhuận gộp (GPM) đạt kỳ vọng.

- Quản lý chặt chẽ việc sử dụng đòn bẩy tài chính, nhất là trong lĩnh vực bất động sản. Kiểm soát chặt việc huy động, sử dụng vốn tín dụng ngân hàng và vốn trái phiếu để đảm bảo khả năng trả nợ và luôn duy trì chỉ số D/E ở mức an toàn phổ biến của từng nhóm ngành.

- Tăng tốc độ vòng quay vốn lưu động, vòng quay hàng tồn kho, vòng quay khoản phải thu để tăng hiệu quả sử dụng vốn, ổn định dòng tiền và duy trì khả năng thanh toán.

- Xây dựng hệ thống phân cấp phê duyệt thanh toán, đối soát dữ liệu, số liệu kế toán thường xuyên, định kỳ (nhất là việc rà soát, thẩm định các hồ sơ thanh toán giai đoạn, quyết toán các gói thầu thi công xây lắp) để kịp thời phát hiện các gian lận, sai sót và nguy cơ rủi ro tài chính. Đẩy mạnh chuyển đổi số trong hoạt động kế toán để giảm thiểu nguy cơ sai sót, rủi ro, tiêu cực.

- Nghiên cứu, xây dựng lộ trình áp dụng chuẩn mực báo cáo tài chính quốc tế (IFRS) để tăng tính minh bạch, chất lượng báo cáo tài chính của các công ty thuộc Tập đoàn theo chuẩn mực toàn cầu. Qua đó tăng cơ hội thu hút vốn đầu tư nước ngoài vào các dự án, đồng thời nâng cao uy tín, thương hiệu của Tập đoàn trên thị trường khu vực và quốc tế.

- Thực hiện kiểm toán nội bộ và kiểm toán báo cáo tài chính để đảm bảo tuân thủ đúng chuẩn mực kế toán, kiểm toán. Phân tích nội bộ hoặc thuê đơn vị tư vấn chuyên nghiệp phân tích các chỉ số tài chính, kinh doanh trên báo cáo tài chính theo niên độ của các công ty để phát hiện sớm và cảnh báo nguy cơ rủi ro về tài chính.

4. Huy động, khai thác và sử dụng hiệu quả nguồn lực con người

4.1. Xây dựng, thực hiện chiến lược dài hạn về phát triển nguồn nhân lực có chất lượng, có chiều sâu và có tính kế thừa

- Xây dựng chiến lược dài hạn về phát triển nguồn nhân lực có chất lượng, chiều sâu và tính kế thừa, coi đây là một trong những động lực tăng trưởng quan trọng nhất của Tập đoàn.

- Khảo sát, đánh giá và chủ động dự báo về nhu cầu nhân lực cho giai đoạn 2026-2030 và 2031-2035, trên cơ sở đó xây dựng kế hoạch tuyển dụng, đào tạo nhân lực dài hạn và hàng năm.

- Cập nhật, hoàn thiện hệ thống mô tả chức danh (mô tả công việc) cho các vị trí công việc; xác định rõ nhiệm vụ, trách nhiệm và yêu cầu đối với từng vị trí công việc, tránh sự chồng chéo, lãng phí nguồn nhân lực, làm căn cứ triển khai công tác tuyển dụng, bố trí, đánh giá, đào tạo, đãi ngộ, bồi dưỡng và phát triển nhân lực.

- Xây dựng định biên nhân sự hàng năm của doanh nghiệp một cách bài bản, sát với nhu cầu thực tế và bản mô tả chức danh để tối ưu chi phí lao động.

- Xây dựng hệ thống thang, bảng lương và lộ trình thăng tiến cho các vị trí chức danh, đảm bảo nguyên tắc trả lương theo đúng vị trí, năng lực và kết quả thực hiện công việc của từng nhân sự, đảm bảo công bằng và cạnh tranh thông qua việc trả lương.

- Xây dựng đề án quy hoạch cán bộ quản lý cấp trung, cấp cao và cấp chiến lược của doanh nghiệp (có phân cấp rõ ràng và các tiêu chí, tiêu chuẩn riêng cho từng cấp bậc quản lý) nhằm lựa chọn, quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng nguồn cán bộ kế cận về lâu dài.

4.2. Đổi mới cơ chế, chính sách tuyển dụng và thu hút nhân lực, chiêu mộ nhân tài

- Đổi mới tiêu chí tuyển dụng và đánh giá ứng viên theo phương châm chú trọng

năng lực, kinh nghiệm thực tế hơn bằng cấp; chú trọng đồng thời cả năng lực chuyên môn lẫn kỹ năng nghề nghiệp; chú trọng khả năng xử lý, giải quyết tình huống thực tế (thực hành) hơn chỉ giỏi lý thuyết; chú trọng khả năng hội nhập, thích ứng của ứng viên và sự phù hợp với môi trường làm việc tại Tập đoàn.

- Đối với cán bộ quản lý cấp trung, cấp cao và cấp chiến lược, ngoài những tiêu chí trên đây thì cần đặc biệt coi trọng yếu tố phẩm chất đạo đức, sự trung thực, năng lực và kinh nghiệm quản lý (nhất là năng lực xây dựng, tổ chức và dẫn dắt hệ thống), khả năng quán xuyến công việc, có tinh thần gương mẫu, quyết liệt, bản lĩnh, dám nghĩ, dám làm, dám đương đầu khó khăn, thách thức và dám chịu trách nhiệm.

- Đổi mới hệ thống quy trình, quy chế tuyển dụng nhân sự để đạt được mục tiêu tuyển dụng theo phương châm đúng người, đúng việc, đúng vị trí, đúng giá trị thực.

- Tăng cường hợp tác với các trường đại học, các cơ sở đào tạo nghề; mở rộng chương trình thực tập để thu hút thực tập sinh nhằm tạo nguồn nhân lực tiềm năng cho Tập đoàn.

4.3. Đổi mới, tăng cường chính sách đào tạo, phát triển nhân sự, đặc biệt là nhân sự quản lý cấp cao và cấp chiến lược

- Đổi mới nội dung, hình thức và thời lượng đào tạo hội nhập dành cho nhân sự mới, tập trung vào việc giới thiệu cơ cấu tổ chức, văn hóa doanh nghiệp, hệ thống quy trình quy chế, quy định nội bộ, các quy tắc, chuẩn mực trong ứng xử, v.v... Đối với cán bộ cấp cao và cấp chiến lược, cần tăng thêm thời lượng đào tạo hội nhập để nghiên cứu, cập nhật và quán triệt các chủ trương, định hướng chiến lược phát triển của các công ty thành viên và Tập đoàn.

- Thường xuyên tổ chức các khóa đào tạo, bồi dưỡng, cập nhật kiến thức chuyên môn tại doanh nghiệp hoặc cử nhân sự tham dự các khóa đào tạo, bồi dưỡng bên ngoài nhằm trau dồi chuyên môn, kỹ năng lãnh đạo, quản lý, nhất là đối với cán bộ quản lý cấp trung, cấp cao và cấp chiến lược.

- Tăng cường hoạt động đào tạo nội bộ thông qua các hình thức như họp chuyên môn, trao đổi nghiệp vụ giữa các phòng, ban, họp với ban lãnh đạo, tổ chức các hội nghị có lãnh đạo doanh nghiệp tham gia thuyết trình.

- Đưa yêu cầu về tham gia đào tạo, bồi dưỡng và hoàn thiện các chứng chỉ đào tạo về chuyên môn, nghiệp vụ thành một tiêu chí đánh giá hoàn thành KPIs, OKRs cũng như tiêu chí xem xét đề bạt, luân chuyển, tăng lương cho cán bộ, nhân viên và người lao động. Đối với cán bộ quản lý cấp trung, cấp cao và cấp chiến lược thì đòi hỏi phải có bằng cấp, chứng chỉ hoàn thành các chương trình đào tạo, khóa học về quản lý, quản trị doanh nghiệp.

- Áp dụng cơ chế giao việc thường xuyên hoặc đột xuất, luân chuyển cán bộ quản lý, rèn luyện thử thách, theo dõi, kiểm tra sát hạch định kỳ để phát hiện, đánh giá tiềm năng, phẩm chất cán bộ.

4.4. Áp dụng đồng bộ các giải pháp để tăng năng suất lao động, hiệu suất công việc, nâng cao ý thức trách nhiệm, kỷ cương, kỷ luật lao động

- Triển khai thực hiện công tác lập kế hoạch công việc hàng năm, hàng quý, hàng

tháng của các phòng, ban, đơn vị và cá nhân một cách bài bản, nghiêm túc. Kế hoạch công việc phải nêu rõ mục tiêu cần đạt được, yêu cầu về tiến độ hoàn thành (deadline) và kết quả, sản phẩm đầu ra cụ thể, theo phương châm nhanh chóng, quyết liệt, chuẩn mực, hiệu quả. Các phòng, ban, đơn vị và cá nhân phải thực hiện chế độ báo cáo định kỳ về kết quả thực hiện kế hoạch công việc cho cấp hoặc người có thẩm quyền.

- Xây dựng và áp dụng các bộ công cụ quản trị KPIs và OKRs để đo lường hiệu suất công việc và kết quả thực hiện mục tiêu của các phòng, ban, đơn vị và cá nhân, đặc biệt là áp dụng KPIs đối với các nhân sự quản lý cấp trung, cấp cao và cấp chiến lược để nêu gương.

- Xây dựng hệ thống đánh giá năng lực nhân sự trên nền tảng số, tích hợp dữ liệu về kết quả công việc, sản phẩm đầu ra, chỉ số tín nhiệm và ý kiến phản hồi đa chiều. Lấy kết quả đầu ra làm thước đo đánh giá hiệu quả công việc và năng lực nhân sự.

- Áp dụng cơ chế trả lương, thưởng cho cán bộ quản lý và người lao động dựa trên kết quả hoàn thành chỉ tiêu kinh doanh của bộ phận hoặc kết quả hoàn thành KPIs, OKRs.

- Xây dựng môi trường làm việc minh bạch, thân thiện, nhân văn, khuyến khích đổi mới sáng tạo, tôn vinh và khen thưởng xứng đáng những tập thể, cá nhân gương mẫu, dám nghĩ dám làm, đặt lợi ích chung của tổ chức lên trên lợi ích cá nhân, thường xuyên hoàn thành và hoàn thành vượt tiến độ, chỉ tiêu, kế hoạch công việc.

- Siết chặt kỷ cương, kỷ luật lao động. Có các hình thức khuyến khích, tôn vinh những tập thể, cá nhân gương mẫu chấp hành, đồng thời xử lý nghiêm các trường hợp coi thường kỷ cương, kỷ luật lao động.

5. Đổi mới, phát triển hệ thống quản trị, điều hành chuyên nghiệp, hiện đại

5.1. Tăng cường hoạt động nghiên cứu, dự báo và lập kế hoạch

- Chiến lược phát triển dài hạn và kế hoạch hàng năm của các công ty thành viên trong Tập đoàn đều phải được xây dựng bài bản, dựa trên việc nghiên cứu, đánh giá, dự báo tình hình chính trị, kinh tế - xã hội trong nước và thế giới, nhu cầu thị trường và điều kiện thực tế của từng công ty.

- Kế hoạch hàng năm và kế hoạch chi tiết triển khai của từng công ty thành viên phải rõ ràng về mục tiêu, chỉ tiêu cụ thể cần đạt được trong kỳ, nói rõ cách làm, rõ thời gian, rõ nguồn lực, rõ sản phẩm, rõ hiệu quả, rõ trách nhiệm của từng người liên quan.

- Đưa yêu cầu tuân thủ trong việc lập và triển khai thực hiện kế hoạch thành một chỉ tiêu KPIs, OKRs của các đơn vị và cá nhân người đứng đầu.

5.2. Xây dựng bộ máy quản trị, điều hành chuyên nghiệp, hiện đại

- Xây dựng hệ thống quản trị của Tập đoàn phù hợp với hệ sinh thái kinh doanh, các trục kinh doanh và chuỗi cung ứng. Trong đó cấu trúc quan hệ giữa Tập đoàn và các công ty thành viên theo mô hình vừa tập trung vừa phân quyền, cụ thể:

Tập đoàn thực hiện các công việc và nhiệm vụ: (i) Định hướng chiến lược phát triển chung; (ii) Định hướng xây dựng hệ sinh thái kinh doanh và các chuỗi cung ứng; (iii) Xây dựng kế hoạch kinh doanh, kế hoạch nhân sự cho toàn hệ thống; (iv) Quản trị vốn và danh

mục đầu tư trong toàn hệ thống; (v) Quyết định các dự án đầu tư chiến lược; (vi) Quyết định các nhân sự chủ chốt của Công ty mẹ Everland và các công ty con; (vii) Ban hành hệ thống quy chế, quy trình, quy định nội bộ áp dụng chung cho toàn hệ thống; (viii) Kiểm soát quản trị và vận hành đối với các công ty thành viên.

Các công ty thành viên thực thi các công việc và nhiệm vụ: (i) Tuân thủ định hướng chiến lược và các kế hoạch về kinh doanh và quản trị chung của Tập đoàn; (ii) Chủ động xây dựng kế hoạch kinh doanh, kế hoạch nhân sự của công ty; (iii) Quản trị vốn và danh mục đầu tư của công ty; (iv) Xây dựng bộ máy nhân sự của công ty; (v) Quản trị, điều hành hoạt động của công ty; (vi) Các nhiệm vụ khác.

- Ban hành quy chế phân cấp, phân quyền trong quản trị, điều hành doanh nghiệp, theo mô hình quản trị hai cấp, tối đa ba cấp, theo nguyên tắc "rõ người, rõ đầu mối, rõ trách nhiệm, rõ công việc, rõ kết quả, rõ sản phẩm", đề cao vai trò, trách nhiệm của người đứng đầu.

- Sửa đổi, bổ sung, hoàn thiện hệ thống quy trình, quy chế, quy định nội bộ của doanh nghiệp theo nguyên tắc đơn giản hóa quy trình (ngắn gọn, dễ hiểu, dễ áp dụng), rút ngắn thời gian ra quyết định, xử lý công việc để cho ra kết quả, sản phẩm cuối cùng nhanh nhất.

- Xây dựng và thực thi cơ chế phân công nhiệm vụ, trách nhiệm gắn với quyền hạn và lợi ích cho từng chức danh quản lý điều hành chủ chốt, từng phòng, ban, đơn vị để vừa tạo động lực, vừa tạo áp lực hoàn thành chức trách, nhiệm vụ được giao.

- Tiến tới chuyển đổi mô hình quản trị của doanh nghiệp theo phương châm tự quản - tự vận hành - tự xử lý - tự đánh giá - tự điều chỉnh dựa trên hệ thống quy trình, quy chế, quy định nội bộ chặt chẽ, minh bạch, giảm dần sự phụ thuộc vào vai trò chỉ huy, chỉ đạo, ra quyết định của lãnh đạo hoặc từng cá nhân trong bộ máy quản lý, giảm thời gian trình và chờ thông qua, phê duyệt, ra quyết định.

5.3. Đẩy mạnh chuyển đổi số và ứng dụng công nghệ thông tin trong quản trị, điều hành

- Xây dựng và thực hiện chiến lược chuyển đổi số trở thành một động lực tăng trưởng mới của các công ty thành viên trong Tập đoàn.

- Xây dựng hạ tầng công nghệ thông tin, hạ tầng số kết nối liên thông và áp dụng thống nhất trong doanh nghiệp.

- Nghiên cứu và đưa vào ứng dụng hệ thống phần mềm ERP (Enterprise Resource Planning) để quản lý tập trung và đồng bộ các hoạt động cốt lõi như tài chính, kế toán, nhân sự, kho, sản xuất, bán hàng… trên một nền tảng duy nhất.

- Nghiên cứu, xây dựng và đưa vào ứng dụng phần mềm quản lý khách hàng CRM (Customer Relationship Management) nhằm nâng cao hiệu quả bán hàng và chăm sóc khách hàng.

- Tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin, AI, các phần mềm và công cụ hỗ trợ phân tích dữ liệu để xây dựng chiến lược phát triển dài hạn, kế hoạch kinh doanh hàng năm và lập các mô hình tài chính, đầu tư, kinh doanh của doanh nghiệp.

5.4. Tăng cường quản trị rủi ro và tuân thủ

- Xây dựng và kiện toàn hệ thống kiểm soát nội bộ của doanh nghiệp để kiểm soát việc tuân thủ quy trình, quy chế, quy định nội bộ, tuân thủ pháp luật; phát hiện, ngăn chặn và xử lý kịp thời các vi phạm, các hành vi tiêu cực, lãng phí, thất thoát (nếu có).

- Đưa việc tuân thủ quy trình, quy chế, quy định nội bộ và tuân thủ pháp luật trở thành yêu cầu bắt buộc đối với CBNV và người lao động, là một tiêu chí đánh giá năng lực nhân sự và một thành tố quan trọng trong chiến lược xây dựng văn hóa doanh nghiệp, tăng cường kỷ cương, kỷ luật lao động.

6. Đẩy mạnh hoạt động truyền thông và phát triển thương hiệu

- Đổi mới hoạt động truyền thông theo định hướng đa phương thức, đa phương tiện (đa nền tảng) để tăng hiệu ứng tương tác với khách hàng và công chúng. Xây dựng các sản phẩm truyền thông đề cao tính chân thực và kết nối; gắn quảng bá hình ảnh, văn hóa, hệ sinh thái kinh doanh và các chuỗi cung ứng của Tập đoàn với trải nghiệm của khách hàng, thực hiện mục tiêu phát triển bền vững và thực thi ESG.

- Tăng cường quan hệ hợp tác với các cơ quan, đơn vị báo chí, truyền thông ở trung ương và địa phương để triển khai các chiến dịch truyền thông, quảng bá thương hiệu, hệ sinh thái kinh doanh và các chuỗi cung ứng của Tập đoàn.

- Tập trung đẩy mạnh truyền thông, quảng bá các thương hiệu của Tập đoàn gắn với các dự án bất động sản trọng điểm, các sản phẩm chủ lực trong hệ sinh thái kinh doanh và các chuỗi cung ứng.

7. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp và môi trường làm việc thân thiện, nhân văn

7.1. Xây dựng hệ giá trị văn hóa Everland dựa trên các giá trị cốt lõi và truyền thống của Tập đoàn

- Xây dựng hệ giá trị văn hóa Everland dựa trên các giá trị cốt lõi và truyền thống của Tập đoàn, bao gồm 4 trụ cột: Văn hóa lãnh đạo - Văn hóa thực thi - Văn hóa tuân thủ - Văn hóa ứng xử. Trong đó:

Văn hóa lãnh đạo phải thể hiện tinh thần phục vụ, tư duy kiến tạo phát triển, công minh chính trực, bản lĩnh, quyết đoán, dám nghĩ dám làm, nói đi đôi với làm, dẫn dắt bằng nêu gương, truyền cảm hứng, dìu dắt đội ngũ kế cận.

Văn hóa thực thi phải đề cao tinh thần trách nhiệm (đặc biệt là trách nhiệm cá nhân), tận tâm với công việc, mục tiêu rõ ràng, hành động quyết liệt, tuân thủ thời hạn, đổi mới sáng tạo, hướng đến kết quả, thực hành tiết kiệm, khen - chê thẳng thắn.

Văn hóa tuân thủ phải đề cao tính minh bạch, tinh thần tự nguyện, tự giác, tính kỷ luật, kỷ cương, trách nhiệm, thưởng-phạt nghiêm minh, dám bênh vực cái tốt, lên án cái xấu.

Văn hóa ứng xử phải văn minh, lịch sự; trên dưới phải hòa đồng, tôn trọng và lắng nghe; đồng nghiệp phải hợp tác, chia sẻ, chính trực; với khách hàng phải chuyên nghiệp, thân thiện, thấu cảm.

- Chuẩn hóa hệ giá trị nền tảng của Everland thành các hành vi, yêu cầu, bắt buộc đối với từng cán bộ lãnh đạo, quản lý, nhân viên và người lao động.

7.2. Xây dựng môi trường làm việc thân thiện, chuyên nghiệp, gắn kết

- Tuyên truyền, nâng cao ý thức của CBNV và người lao động trong việc xây dựng môi trường làm việc nhân văn, thân thiện, gắn kết và chia sẻ.

- Thường xuyên chăm lo công tác phúc lợi, thăm hỏi, động viên CBNV và người lao động trong những dịp ốm đau, hiếu, hỉ, thai sản…

- Đầu tư đầy đủ cơ sở vật chất, phương tiện, trang thiết bị làm việc cho CBNV và người lao động.

- Tăng cường công tác tuyên truyền, hướng dẫn CBNV và người lao động nâng cao ý thức giữ gìn tài sản chung, sử dụng văn phòng phẩm tiết kiệm, tổ chức không gian làm việc sạch đẹp, gọn gàng, ngăn nắp.

7.3. Đo lường, không ngừng cải thiện văn hóa doanh nghiệp và môi trường làm việc

- Xây dựng và áp dụng bộ công cụ đo lường, khảo sát mức độ cảm nhận và tuân thủ các giá trị văn hóa Everland trong CBNV và người lao động.

- Xây dựng và áp dụng bộ công cụ đo lường, khảo sát mức độ gắn kết giữa các phòng, ban, đơn vị, giữa lãnh đạo và nhân viên và giữa các nhân viên, người lao động thuộc Tập đoàn.

- Xây dựng và áp dụng bộ công cụ đo lường, khảo sát chỉ số hài lòng của cán bộ, nhân viên đang làm việc tại Tập đoàn. Tìm hiểu, nắm bắt suy nghĩ, cảm nhận của cán bộ quản lý và người lao động nghỉ việc về văn hóa doanh nghiệp và môi trường làm việc để có biện pháp cải thiện.

8. Xây dựng chiến lược phát triển bền vững và thực thi ESG

8.1. Thiết lập khung phát triển bền vững theo định hướng thực thi ESG

- Về môi trường (Environmental): Thực hiện trách nhiệm bảo vệ môi trường, giảm thiểu khí thải, xử lý rác thải, sử dụng năng lượng tái tạo và bảo vệ tài nguyên thiên nhiên.

- Về xã hội (Social): Thực hiện trách nhiệm xã hội, đảm bảo quyền lợi, an toàn và công bằng cho nhân viên, bình đẳng giới; hỗ trợ cộng đồng thông qua từ thiện, giáo dục, hoặc phát triển cơ sở hạ tầng. Xây dựng hệ sinh thái và chuỗi cung ứng sản phẩm, dịch vụ có trách nhiệm.

- Về quản trị (Governance): Theo đuổi triết lý và đạo đức kinh doanh tuân thủ pháp luật, tôn trọng tính minh bạch, trung thực, kiểm soát tốt rủi ro, tạo ra giá trị bền vững cho cổ đông và đối tác, đảm bảo cạnh tranh lành mạnh. Thực hiện minh bạch hệ thống tài chính và trách nhiệm giải trình theo đúng quy định.

8.2. Tích hợp khung phát triển bền vững vào chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp

- Lồng ghép các trụ cột của khung phát triển ESG vào kế hoạch kinh doanh dài hạn

và hàng năm của doanh nghiệp.

- Nâng cao nhận thức và sự đồng thuận trong Ban lãnh đạo, các cán bộ quản lý chủ chốt và CBNV trong doanh nghiệp về việc tuân thủ và thực thi khung phát triển ESG; gắn mục tiêu thực thi ESG vào hệ thống KPIs dành cho lãnh đạo và cán bộ quản lý chủ chốt.

- Thiết lập các mục tiêu dài hạn 10-20 năm sử dụng 100% năng lượng tái tạo, tiến tới xây dựng hệ sinh thái kinh doanh và các chuỗi cung ứng không phát thải.

8.3. Tăng cường đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số

- Ban hành chủ trương, chiến lược và các giải pháp khuyến khích đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số, coi đây là một trong những động lực tăng trưởng của doanh nghiệp.

- Nghiên cứu, ứng dụng các công nghệ mới, vật liệu mới tiết kiệm năng lượng, thân thiện môi trường trong thiết kế, thi công, quản lý vận hành các dự án đầu tư.

- Nghiên cứu, chuyển đổi mô hình phát triển của doanh nghiệp sang mô hình phát triển xanh, kinh tế tuần hoàn, kinh tế tái sinh. Thời gian thực hiện từ năm 2031 trở đi.

- Nghiên cứu, phát triển các sản phẩm thân thiện môi trường trong hệ sinh thái kinh doanh và các chuỗi cung ứng.

IV. TỔ CHỨC THỰC HIỆN

Chiến lược đổi mới và phát triển Tập đoàn Everland giai đoạn 2026-2030, tầm nhìn đến năm 2035 là căn cứ, định hướng để Công ty mẹ Everland và các công ty con, công ty liên kết của Tập đoàn triển khai xây dựng các chiến lược, kế hoạch phát triển riêng của mình để thực hiện Chiến lược, hoặc lồng ghép các mục tiêu, chỉ tiêu cụ thể trong kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm của đơn vị.

- Ban lãnh đạo Tập đoàn Everland, các phòng, ban, đơn vị, công ty con, công ty liên kết cùng toàn thể CBNV và người lao động trong Tập đoàn có trách nhiệm tuân thủ và quyết tâm, nỗ lực thực hiện Chiến lược này./.

EVERLAND GROUP
JOINT STOCK COMPANY

No.: 03/2026/NQ-HĐQT

SOCIALIST REPUBLIC OF VIETNAM
Independence - Freedom - Happiness

Hanoi, March 26th 2026.

RESOLUTION

(Re: Issuance of the Strategy for Renewal and Development of Everland Group for 2026-2030, with a Vision to 2035)

BOARD OF DIRECTORS OF EVERLAND GROUP JOINT STOCK COMPANY

- *Pursuant to the Law on Enterprises No. 59/2020/QH14 dated June 17th 2020, as amended and supplemented by Law No. 76/2025/QH15 dated June 17th 2025;*
- *Pursuant to the Law on Securities No. 54/2019/QH14 dated November 26th 2019 and Law No. 56/2024/QH15 dated November 29th 2024 amending and supplementing certain articles of the Laws on Securities, Accounting, Independent Audit, State Budget, Management and Use of Public Property, Tax Administration, Personal Income Tax, National Reserves and Handling of Administrative Violations;*
- *Pursuant to Everland Group JSC's Charter on Organisation and Operation;*
- *Pursuant to Proposal No. 04/2026/TTr-CTHĐQT dated March 17th 2026 submitting the Draft Strategy for Renewal and Development of Everland Group for 2026-2030, with a Vision to 2035;*
- *Pursuant to the Company's Board meeting minutes dated March 25th 2026,*

HEREBY RESOLVES:

Article 1. To issue together with this Resolution the "Strategy for Renewal and Development of Everland Group for 2026-2030, with a Vision to 2035".

Article 2. This Resolution takes effect from the date of signing.

Article 3. Board members, the General Director, Deputy General Directors, relevant departments, divisions, units and individuals, and Everland Group's member companies shall be responsible for implementing this Resolution./.

Recipients:
- As stated in Article 3;
- Supervisory Board (for reporting);
- Archives: Administration, BOD.

FOR THE BOARD OF DIRECTORS
CHAIRMAN

(signed)

Le Dinh Vinh

STRATEGY FOR RENEWAL AND DEVELOPMENT OF EVERLAND GROUP FOR 2026-2030, WITH A VISION TO 2035

After more than a decade of growth and development, Everland Group has achieved significant milestones. Its capital, assets, revenue, profit and number of member companies have grown steadily. Its workforce has continued to grow in both size and quality. Its governance and management structures have progressively become more professional. The material and spiritual well-being of its officers, staff and employees has continually improved. The Group has consistently fulfilled its tax and social insurance obligations to the State, discharged its social responsibilities and contributed to community development.

Nevertheless, the Group's operations still reveal certain limitations. Its capital, assets, revenue and profit remain at a moderate level. Its ecosystem has yet to clearly define its business pillars, growth engines and supply chains. Its governance and management model is not yet fully professional. Innovation, digitisation and digital transformation have progressed slowly. The development of the Everland brand and other brands within the Group's ecosystem remains limited. The Group is only in the early stages of implementing its sustainable development strategy and ESG practices.

These limitations stem from various causes, primarily the Group's slow renewal of its development objectives and strategies to adapt to changing circumstances; its failure to establish strong growth drivers combining internal capabilities with market leverage; its insufficient mobilisation and coordinated deployment of resources for investment and business operations; and its failure to generate sufficient motivation to drive decisive action, renewal and development among all officers, staff and employees across the Group.

To build on its achievements, address its limitations and strengthen its scale, resources, competitiveness and adaptability in the country's new era of development, the Everland parent company and the subsidiaries and affiliates within Everland Group shall embrace and implement the following guiding principles, objectives, tasks and solutions for 2026-2030, with a vision to 2035.

I. GUIDING PRINCIPLES

- Establish a shared understanding of the need for Everland Group's renewal and development as a core strategic priority in the new era. The focus is on promoting innovation and integration, digital transformation and sustainable development, while cultivating and advancing corporate cultural values and brand assets, and emphasising the role and accountability of leaders.

- Define a vision, long-term objectives, priority tasks and breakthrough solutions, and pursue them consistently to drive rapid, sustained, substantive and efficient growth and enhance the competitiveness and adaptability of the Everland parent company and the Group's subsidiaries and affiliates. Develop a sustainable business ecosystem built on core business pillars, growth engines and supply chains. Establish growth drivers based on human resources, modern governance, innovation and integration, digital transformation and sustainable development guided by ESG implementation.

- Develop Everland into a private-sector economic group with selective diversification, strong capabilities and market credibility; foster close links among the Everland parent company and the Group's subsidiaries and affiliates in ownership, technology, business operations, customers, markets, brands and supply chains.

- Everland Group's overarching and consistent development principle is "Sustainable Development". The Group places legal certainty, compliance, standards and business efficiency at the forefront, with shareholders' and customers' interests, the preservation and promotion of historical, cultural, natural and environmental values, and contributions to community development guiding all its activities.

II. OBJECTIVES

1. Overall objectives

- By 2030: Everland Group will become an established group in real estate and tourism; progressively complete its real estate - tourism - services ecosystem and supply chains; and refine and strengthen its professional, modern governance and operational capabilities. Develop its network and build a reputable market brand, while implementing its digital transformation strategy and ESG-oriented sustainable development strategy according to their roadmaps.

- By 2035: Everland Group will become a reputable private-sector economic group with selective diversification and a fully developed business ecosystem spanning real estate, construction, manufacturing, tourism, services, trading and supply chains. Enhance its brand positioning and market competitiveness; pioneer innovation and integration; complete its digital transformation strategy and fully implement ESG practices.

2. Specific objectives

2.1. The 2026-2030 period

- The Group's equity will grow by an average of 19.2% per year.

- The Group's total assets will grow by an average of 25.1% per year.

- The Group's workforce will grow by an average of 15.8% per year.

- The Group's total revenue will grow by at least 21.7% per year.

- The Group's profit after tax will grow by an average of 20.8% per year.

- The Group's return on equity (ROE) will average 7% per year. Within this figure, ROE for real estate companies will average 9% per year. For other sectors, ROE will match the average of companies in the same sector and of comparable size.

- The debt-to-equity ratio (D/E) will be ≤ 1.8 times for real estate companies and ≤ 1.3 times for manufacturing, construction, trading and service companies.

- Annual research and development (R&D) expenditure will account for approximately 0.3-0.5% of the total revenue of the Group's member companies; specific targets may vary by sector and individual member company.

2.2. The 2031-2035 period

- The Group's equity will grow by an average of 20.8%-23.3% per year.

- The Group's total assets will grow by an average of 12.3%-15.3% per year.

- The Group's workforce will grow by an average of 12.4%-15% per year.

- The Group's total revenue will grow by an average of 21.9%-25.5% per year.

- The Group's profit after tax will grow by an average of 24.1%-26.7% per year.

- The Group's return on equity (ROE) will average 8% per year. Within this figure, ROE for real estate companies will average 10% per year. For other sectors, ROE will match or exceed the average of companies in the same sector and of comparable size.

- The debt-to-equity ratio (D/E) will be ≤ 1.5 times for real estate companies (a generally accepted safe level in the real estate sector) and ≤ 1.0 times for manufacturing, construction, trading and service companies.

- Annual research and development (R&D) expenditure will account for approximately 1.0% of the total revenue of companies within the Group; specific targets may vary by sector and individual member company.

III. TASKS AND MEASURES

1. Renew and develop the business ecosystem around core business pillars, growth engines and supply chains

1.1. Plan the development of core business pillars, growth engines and supply chains

- *The 2026-2030 period:* The Group's business pillars will comprise real estate and tourism, with real estate serving as the backbone and tourism as a growth-driving business pillar. Supporting business areas will include trading, services, construction and finance.

The principal growth engines for 2026-2030 will be revenue and profit from the sale and lease of real estate products (resort properties, urban developments, commercial housing, social housing, etc.), tourism services and trading activities.

Progressively build and develop tourism and real estate supply chains.

- The 2031-2035 period: The Group's business pillars will comprise real estate, manufacturing, tourism and finance. Real estate and manufacturing will serve as the backbone, while tourism and finance will be growth-driving business pillars. Supporting business areas will include construction, trading and services.

The growth engines for this period will be revenue and profit from the sale and lease of real estate products (urban developments, commercial housing, social housing, etc.), manufacturing, financial investment and tourism services.

Complete and operate the tourism and real estate supply chains, while beginning to establish a manufacturing and export chain.

1.2. Renew and develop real estate investment activities

- Shift the investment strategy from "project development" to "creating a real estate ecosystem and sustainable cash flow", based on five pillars: Financial Safety - Suitable Products - Technology Adoption - Sustainable Development - Diversified Revenue Sources.

- Adjust the project portfolio: limit resort real estate projects and focus on urban developments, commercial housing, social housing, industrial park real estate, healthcare, education, logistics centres and warehouses, etc.

- Adjust investment locations: prioritise major cities such as Hanoi, Hai Phong, Da Nang and Ho Chi Minh City, and major economic centres such as Phu Tho, Quang Ninh and Dong Nai, etc.

- Adjust investment methods: combine proposals for new projects with participation in tendering, auctions and project M&A, and participate in BOT and BT projects.

- Adjust investment objectives: prioritise projects with strong liquidity and cash flow over the pursuit of high rates of return.

- Adjust product segments: limit high-end real estate and focus on the mid-market segment with reasonable costs and strong liquidity. Develop commercial properties for lease (offices, shopping centres, commercial housing for lease, etc.), educational and healthcare properties, golf courses, logistics parks, cold storage facilities and storage yards for operation and leasing, with a view to establishing a complete real estate supply chain.

- Adjust business methods: combine real estate sales with asset holding and operation to generate stable cash flow and reduce cyclical risks.

- Develop integrated, multifunctional urban developments with diverse products (housing, offices, shophouses, education, healthcare, etc.), incorporating green city, smart city and professional operation criteria.

- Implement digital transformation and integrate AI into the real estate supply chain, from market research, project investment appraisal, construction and sales to operational management and asset operation.

- Pursue a prudent, safe and tightly controlled real estate financing strategy to optimise investment efficiency and avoid risks.

- Consistently pursue a sustainable real estate development philosophy, emphasising legal compliance and business ethics, and balancing the interests of developers, customers and local communities.

1.3. Develop construction and building materials businesses

- Develop construction, from execution to project management and supervision, into a supporting business area of the Group.

- Develop selected member companies into capable construction contractors and establish new companies specialising in construction management and supervision consultancy.

- Consolidate and enhance the capabilities of the Group's project management units. Increase the number and improve the quality of engineers, site managers and construction supervisors.

- Maintain close relationships with reputable construction contractors and progressively build relationships with project developers.

- Prepare to bid for infrastructure projects independently or through consortia to

enhance the Group's construction capabilities.

- Expand the building materials business. Develop selected core building materials products of the Group, covering both trading and manufacturing.

- Explore deeper involvement in the import and export of construction supplies and materials to increase import-export turnover and expand overseas markets, prioritising China, India, ASEAN, etc.

- Develop a professional trading and import-export workforce with sound knowledge of products, overseas markets and international payment practices.

1.4. Develop and complete the smart "all-in-one" tourism ecosystem and tourism supply chain

- During 2026-2030, focus on completing and bringing the Group's resort tourism projects in Quang Ninh, Quang Ngai, Dak Lak, Khanh Hoa, Lam Dong and other locations into coordinated operation.

- Develop the Group's tourism companies into professional hotel management operators, enabling them to manage and operate the Group's resorts, and into professional tour operators within the tourism supply chain.

- Research and develop core tourism products (travel services, accommodation, sightseeing tours, shopping, cruises, day boats, overnight boats, spiritual tourism, wellness tourism, etc.) and value-added services linked to the tourism supply chain. Strive to make tourism revenue one of the Group's growth engines.

- Strengthen communications and promotion of the Group's tourism brands, resorts and tourism supply chain.

- Expand cooperation with internationally reputable tourism and hotel management brands.

- Develop a professional workforce for hotel management and operations and for the operation and sale of travel and tourism services.

1.5. Strongly develop the services business

- Develop the Group's real estate brokerage companies into professional real estate distributors.

- Establish new companies specialising in the management and operation of urban developments and residential areas (apartment buildings, social housing, etc.). Make property management services one of the Group's supporting business areas.

- Establish new trading companies to supply products and input materials to resorts.

1.6. Gradually expand into new business areas and sectors selectively and with appropriate controls

- During 2026-2030, focus on expanding imports and exports and trading in core products such as building materials, furniture, agricultural and forestry products, etc.

- During 2031-2035, progressively invest in the manufacture of essential products (food, beverages, consumer goods, technology products, etc.) and in energy, education,

logistics and other sectors. Strive to make revenue and profit from manufacturing and exports one of the Group's growth engines.

- Research and prepare the conditions for member companies to participate more extensively in capital, financial and asset markets; undertake short-, medium- and long-term financial investments; and invest in and hold assets, particularly digitised assets, carbon credits, securities and other valuable instruments. Strive to make revenue and profit from financial investment one of the Group's growth engines during 2031-2035.

2. Drive sustainable revenue and cash flow growth; control expenses and costs to enhance competitiveness and optimise profit

2.1. Grow sustainable revenue and cash flow from real estate

- Diversify real estate categories and products; focus on developing mid-market commercial housing that meets customers' actual needs at reasonable prices to improve liquidity and generate stable cash flow; expand the development and trading of new real estate categories and products such as social housing, commercial housing for lease, offices, shopping centres, industrial, educational and healthcare properties, logistics centres and warehouses to increase real estate revenue and cash flow.

- Strengthen and accelerate sales activities and reorganise the real estate distribution agency network; promote bulk real estate sales to rapidly monetise projects and generate cash flow, minimising unsold property inventory at all times.

- Establish a dedicated property operation and leasing unit, while expanding property operation and leasing activities (offices, shopping centres, warehouses, etc.) to increase revenue and cash flow.

- Diversify and optimise revenue streams from real estate projects beyond property sales and leasing, including proprietary real estate trading and property management services, etc.

2.2. Increase revenue from trading, the tourism supply chain, finance and other sources

- Develop and assign annual business plans and growth targets (KPIs) for revenue from trading, the tourism supply chain, imports and exports, finance and other activities to each unit.

- Research product categories, goods and products suited to market demand to stimulate purchasing, shorten the working capital, inventory and receivables cycles, increase trading revenue and release cash flow quickly.

- Research and develop new products and services linked to the Group's business ecosystem and supply chains, prioritising products serving the mass market with strong purchasing demand to increase revenue.

2.3. Implement coordinated solutions to drive revenue growth and generate sustainable cash flow

- Research and identify target groups and customer segments for each type of product and service within the Group's business ecosystem; develop suitable products, services and supply chains to serve each customer group or segment.

- Research, improve and apply science, technology and AI to enhance product and service quality to meet customers' needs and preferences.

- Develop reasonable and flexible pricing policies for products and services within the Group's business ecosystem and supply chains to ensure competitiveness, stimulate purchasing and release cash flow quickly.

- Regularly implement multichannel marketing and sales campaigns, including developing and using sales apps and selling through highly interactive online platforms. Use tools to regularly monitor and assess business performance and marketing and sales campaign metrics. Promptly adjust marketing and sales campaigns based on the data collected to optimise results.

- Renew and optimise sales processes and payment procedures to improve customer convenience, accelerate debt collection, realise revenue and profit, and generate stable cash flow.

- Develop attentive customer care policies and after-sales services to attract and retain customers within supply chains. Strengthen and effectively organise customer service teams to regularly monitor, listen to, record and act on customer feedback, continually improving product and service quality.

- Develop professional and skilled sales and customer service teams dedicated to customers.

2.4. Closely control expenses and reduce product and service costs to enhance competitiveness and optimise profit

- Establish budgets and standards for expenses, material consumption, wages or payroll funds for each unit, department and stage of production and business operations. Closely manage budget expenditure and compliance with expense, material consumption and wage standards. Develop roadmaps and measures to save budgets and reduce expenses, production costs and the cost of products and services to ensure competitiveness, drive revenue and cash flow from goods and services, and reduce inventories of products and goods.

- Strictly adhere to the principle of economic accountability in all the Group's investment and business activities.

- Reduce unnecessary budget allocations, indirect costs and administrative expenses to optimise profit.

- Continuously improve and shorten work processes and decision-making procedures to increase productivity and labour efficiency and minimise the time and labour costs required for each task and product.

- Apply information technology systems to manage and supervise work intelligently and effectively.

- Regularly launch campaigns across the Group to encourage initiative and thrift. Establish policies to promptly recognise and reward teams and individuals with outstanding achievements, while imposing sanctions on those responsible for losses or waste.

- Consolidate and enhance the professional competence of the tendering function and related departments; strengthen effective coordination among units; and regularly improve regulations, processes and procedures for tendering, procurement, acceptance, payment and final settlement to make them simpler, systematic and rigorous, ensuring fair and transparent competition in the selection and implementation of tender packages, choosing the best contractors and optimising the financial efficiency of contract and procurement packages.

- Build an information database of potential contractors and suppliers in each tendering and procurement area. Maintain close relationships with contractors and suppliers to proactively secure inputs for investment and business activities. Strengthen strategic partnerships and enter into cooperation agreements with major reputable contractors and suppliers to obtain preferential pricing and commercial terms for contract and procurement packages.

- Closely control construction packages at every stage. Minimise increases in the scope and value of contract packages, striving to keep final settlement amounts within estimated contract values and post-settlement project or construction costs within the approved total investment cost estimates.

- Research and develop mechanisms and policies for timely rewards and financial incentives for teams and individuals whose achievements and contributions in tendering and procurement save costs and improve package efficiency, thereby helping bring post-settlement project or construction costs below the approved total investment cost estimates.

- Focus on resolving legal procedural obstacles and contractors' difficulties, if any, to accelerate real estate project implementation; shorten working capital, inventory and debt collection cycles to release cash flow quickly, save costs and optimise profit.

- Detect and strictly address, through all available measures, misconduct, dishonesty, collusion, illicit dealings and price manipulation in design, tendering, procurement, input acceptance, acceptance of completed construction works, and preparation of payment and final settlement dossiers for contract packages.

- Strengthen the capabilities and accountability of the internal control function to improve supervision of cost control measures aimed at reducing production costs and the cost of products, goods and services.

3. Build a strong, self-reliant, transparent and sustainable financial system

3.1. Mobilise and use capital effectively

- Develop and standardise the capability profiles of the Group's member companies to improve access to bank credit through all three channels: real estate project financing, corporate lending and contractor financing.

- Strengthen strategic cooperation with banks to obtain preferential credit arrangements and interest rates, prioritising the Big Four banks and reputable joint stock commercial banks.

- Expand access to financial and real estate investment funds, securities companies, financial institutions and other sources to mobilise medium- and long-term capital.

- Intensify efforts to attract domestic and foreign strategic investors to participate in joint investments with the Group.

- Expand capital mobilisation from customers through legally compliant sales of off-plan properties, forward contracts, financial instruments and short-term financial products and services. Closely control debt collection progress from property purchasers to maintain stable cash flow.

- Allocate, coordinate and use capital, including both equity and funds raised, prudently, effectively and optimally; strictly adhere to commercial accountability principles in the use of capital. Prepare and closely monitor the company's daily and weekly cash receipt and payment plans to optimise idle cash. Accelerate real estate project implementation to unlock and effectively deploy investment resources.

3.2. Strengthen financial risk control

- Gradually expand and diversify business areas and sectors selectively, and diversify markets, products and services to mitigate industry and cyclical risks.

- Prepare detailed investment capital estimates for each investment project, including risk contingencies, and budget plans for each business area or financial year. Closely control disbursements and financial expenditure to ensure safety and efficiency and avoid waste and losses.

- For investment projects, particularly real estate projects, make investment decisions only when the calculated return on investment (ROI), internal rate of return (IRR) and gross profit margin (GPM) meet expectations. For trading activities, ensure that return on sales (ROS) and gross profit margin (GPM) meet expectations.

- Closely manage financial leverage, particularly in real estate. Strictly control the raising and use of bank loans and bond proceeds to ensure debt repayment capacity and consistently maintain the D/E ratio at the generally accepted safe level for each sector.

- Increase working capital turnover, inventory turnover and receivables turnover to improve capital efficiency, stabilise cash flow and maintain liquidity.

- Establish delegated payment approval levels and reconcile accounting data and figures regularly and periodically, particularly when reviewing and appraising interim payment and final settlement dossiers for construction packages, to promptly detect fraud, errors and financial risks. Accelerate digital transformation in accounting to reduce the risk of errors, financial risks and misconduct.

- Research and develop a roadmap for adopting International Financial Reporting Standards (IFRS) to enhance the transparency and quality of the financial statements of companies within the Group in line with global standards. This will increase opportunities

to attract foreign investment into projects and enhance the Group's reputation and brand in regional and international markets.

- Conduct internal audits and financial statement audits to ensure compliance with accounting and auditing standards. Analyse financial and business indicators in the companies' financial statements for each financial year, either internally or through professional advisers, to detect and provide early warnings of financial risks.

4. Mobilise, develop and effectively utilise human resources

4.1. Develop and implement a long-term human resources strategy focused on quality, depth and succession

- Develop a long-term human resources strategy focused on quality, depth and succession, treating this as one of the Group's most important growth drivers.

- Survey, assess and proactively forecast workforce needs for 2026-2030 and 2031-2035, and use the results to develop long-term and annual recruitment and training plans.

- Update and refine position descriptions and job descriptions; clearly define the duties, responsibilities and requirements of each position to avoid overlap and wasted human resources and provide a basis for recruitment, placement, assessment, training, remuneration, professional development and workforce development.

- Develop annual staffing plans systematically, closely aligned with actual needs and position descriptions, to optimise labour costs.

- Develop salary scales, salary tables and career progression pathways for positions, ensuring remuneration reflects each employee's position, capabilities and performance and promotes fairness and competitiveness.

- Develop a succession planning programme for middle, senior and strategic-level managers, with clear classifications and separate criteria and standards for each management level, to identify, plan for, train and develop future managers over the long term.

4.2. Renew recruitment mechanisms and policies to attract personnel and talent

- Renew recruitment criteria and candidate assessment methods, prioritising capabilities and practical experience over qualifications; giving due weight to both professional competence and occupational skills; prioritising the ability to handle and resolve real-world situations through practical application over purely theoretical knowledge; and emphasising candidates' ability to integrate, adapt and fit into the Group's working environment.

- For middle, senior and strategic-level managers, in addition to the above criteria, place particular emphasis on ethical qualities, integrity, management capabilities and experience, especially in building, organising and leading systems, the ability to oversee work comprehensively, exemplary conduct, decisiveness, resilience, readiness to think and act boldly, willingness to face difficulties and challenges, and accountability.

- Renew recruitment processes and regulations to achieve the objective of recruiting the right people for the right jobs and positions at their true value.

- Strengthen cooperation with universities and vocational training institutions; expand internship programmes to attract interns and build a pipeline of potential talent for the Group.

4.3. Renew and strengthen training and personnel development policies, particularly for senior and strategic-level managers

- Renew the content, format and duration of induction training for new personnel, focusing on the organisational structure, corporate culture, internal processes, regulations and rules, and standards of conduct, etc. For senior and strategic-level managers, extend induction training to enable them to study, update their knowledge of and fully understand the development policies and strategic directions of member companies and the Group.

- Regularly organise in-house professional training, refresher courses and knowledge updates, or send personnel to external training programmes to improve professional expertise and leadership and management skills, particularly for middle, senior and strategic-level managers.

- Strengthen internal training through professional meetings, exchanges among departments, meetings with management, and conferences featuring presentations by company leaders.

- Make participation in training and professional development, and completion of professional training certifications, a criterion for assessing KPI and OKR achievement and considering promotions, transfers and salary increases for officers, staff and employees. Middle, senior and strategic-level managers must hold qualifications or certificates evidencing completion of management and corporate governance programmes or courses.

- Use regular or ad hoc task assignments, management rotations, practical challenges, monitoring, testing and periodic assessments to identify and evaluate personnel's potential and qualities.

4.4. Implement coordinated measures to increase labour productivity and work efficiency and strengthen responsibility, order and labour discipline

- Implement systematic and rigorous annual, quarterly and monthly work planning for departments, units and individuals. Work plans must clearly specify objectives, deadlines and concrete results and deliverables, following the principles of speed, decisiveness, adherence to standards and efficiency. Departments, units and individuals must periodically report work plan implementation results to the competent authority or person.

- Develop and apply KPI and OKR management tools to measure work performance and achievement of objectives by departments, units and individuals, particularly applying KPIs to middle, senior and strategic-level managers so that they lead by example.

- Build a digital personnel competency assessment system integrating data on work performance, deliverables, confidence ratings and multidirectional feedback. Use outputs as the benchmark for assessing work effectiveness and personnel capabilities.

- Apply salary and bonus mechanisms for managers and employees based on achievement of their department's business targets or completion of KPIs and OKRs.

- Build a transparent, friendly and humane working environment that encourages innovation and duly recognises and rewards exemplary teams and individuals who think and act boldly, put the organisation's collective interests above personal interests, and consistently complete or exceed work schedules, targets and plans.

- Strengthen order and labour discipline. Encourage and recognise teams and individuals demonstrating exemplary compliance, while strictly addressing cases of disregard for order and labour discipline.

5. Renew and develop professional, modern governance and management systems

5.1. Strengthen research, forecasting and planning

- The long-term development strategies and annual plans of all member companies must be systematically developed based on research, assessment and forecasts of domestic and global political, economic and social conditions, market demand and each company's actual circumstances.

- Each member company's annual plans and detailed implementation plans must clearly define the objectives and specific targets to be achieved during the period, specifying methods, timing, resources, deliverables, effectiveness and the responsibilities of each person involved.

- Make compliance with planning and plan implementation requirements a KPI and OKR criterion for units and their heads.

5.2. Build professional, modern governance and management structures

- Develop the Group's governance system in line with its business ecosystem, business pillars and supply chains. Structure the relationship between the Group and its member companies through a model combining centralisation and delegation, specifically as follows:

The Group shall perform the following tasks and duties: (i) Set the overall strategic development direction; (ii) Guide the development of the business ecosystem and supply chains; (iii) Develop business and workforce plans for the entire system; (iv) Manage capital and investment portfolios throughout the system; (v) Decide on strategic investment projects; (vi) Decide on key personnel of the Everland parent company and its subsidiaries; (vii) Issue internal regulations, processes and rules applicable across the system; (viii) Oversee governance and operations at member companies.

Member companies shall perform the following tasks and duties: (i) Comply with the Group's strategic direction and overall business and governance plans; (ii) Proactively develop their own business and workforce plans; (iii) Manage their own capital and

investment portfolios; (iv) Establish their own organisational and staffing structures; (v) Govern and manage their own operations; (vi) Perform other duties.

- Issue regulations on the allocation and delegation of authority in corporate governance and management, using a two-tier structure with a maximum of three tiers, following the principle of "clear persons in charge, clear focal points, clear responsibilities, clear tasks, clear results and clear deliverables", and emphasising leaders' roles and accountability.

- Amend, supplement and refine internal processes, regulations and rules to simplify procedures, making them concise, understandable and easy to apply, and shorten decision-making and processing times to deliver final results and outputs as quickly as possible.

- Develop and implement a mechanism assigning duties and responsibilities linked to authority and benefits for each key management position, department and unit, providing both motivation and accountability for fulfilling assigned functions and tasks.

- Progressively transform the corporate governance model towards self-management, self-operation, self-resolution, self-assessment and self-adjustment, supported by rigorous and transparent internal processes, regulations and rules, reducing reliance on individual leaders' or managers' direction, instructions and decisions, and shortening the time spent on submissions and awaiting clearance, approval and decisions.

5.3. Accelerate digital transformation and information technology adoption in governance and management

- Develop and implement a digital transformation strategy as a new growth driver for the Group's member companies.

- Develop interconnected information technology and digital infrastructure for consistent application throughout the enterprise.

- Research and deploy Enterprise Resource Planning (ERP) software to centrally and synchronously manage core activities such as finance, accounting, human resources, inventory, production and sales on a single platform.

- Research, develop and deploy Customer Relationship Management (CRM) software to enhance sales effectiveness and customer care.

- Expand the use of information technology, AI, software and data analysis tools to develop long-term corporate development strategies, annual business plans and financial, investment and business models.

5.4. Strengthen risk management and compliance

- Establish and strengthen the enterprise's internal control system to monitor compliance with internal processes, regulations and rules and with the law; promptly detect, prevent and address violations, misconduct, waste and losses, if any.

- Make compliance with internal processes, regulations and rules and with the law mandatory for officers, staff and employees, a criterion for personnel competency assessment, and a key component of the corporate culture strategy and efforts to strengthen order and labour discipline.

6. Strengthen communications and brand development

- Renew communications through multiple methods and media channels across platforms to increase engagement with customers and the public. Develop communications content emphasising authenticity and connection; link the promotion of the Group's image, culture, business ecosystem and supply chains to customer experiences, sustainable development objectives and ESG implementation.

- Strengthen cooperation with central and local press and media organisations to implement communications campaigns promoting the Group's brands, business ecosystem and supply chains.

- Intensify communications and promotion of the Group's brands in connection with key real estate projects and core products within its business ecosystem and supply chains.

7. Build corporate culture and a friendly, humane working environment

7.1. Develop Everland's cultural value system based on the Group's core values and traditions

- Develop Everland's cultural value system based on the Group's core values and traditions, comprising four pillars: Leadership Culture - Execution Culture - Compliance Culture - Conduct Culture. Specifically:

Leadership culture must embody a spirit of service, a development-oriented mindset, fairness and integrity, resilience, decisiveness, bold thinking and action, consistency between words and deeds, leading by example, inspiring others and mentoring future leaders.

Execution culture must emphasise responsibility, particularly personal accountability, dedication to work, clear objectives, decisive action, adherence to deadlines, innovation, a focus on results, thrift, and candid recognition and criticism.

Compliance culture must uphold transparency, voluntary commitment, self-discipline, discipline, order, responsibility, fair rewards and sanctions, and the courage to defend what is right and condemn what is wrong.

Conduct culture must be civil and courteous; superiors and subordinates must interact harmoniously, respectfully and attentively; colleagues must cooperate, share and act with integrity; and interactions with customers must be professional, friendly and empathetic.

- Translate Everland's foundational value system into standard behaviours and mandatory requirements for every leader, manager, staff member and employee.

7.2. Build a friendly, professional and cohesive working environment

- Communicate and raise awareness among officers, staff and employees about building a humane, friendly, cohesive and supportive working environment.

- Regularly attend to employee welfare and provide care and support to officers, staff and employees during illness, bereavement, weddings, maternity and other significant life events.

- Invest in adequate facilities, equipment and working tools for officers, staff and employees.

- Strengthen communications and guidance to raise awareness among officers, staff and employees of protecting shared assets, using office supplies economically, and maintaining clean, tidy and orderly workspaces.

7.3. Measure and continually improve corporate culture and the working environment

- Develop and apply measurement and survey tools to assess officers', staff members' and employees' perceptions of and adherence to Everland's cultural values.

- Develop and apply measurement and survey tools to assess cohesion among departments and units, between leaders and staff, and among staff members and employees within the Group.

- Develop and apply measurement and survey tools to assess satisfaction among officers and staff currently working at the Group. Understand the thoughts and perceptions of departing managers and employees regarding corporate culture and the working environment to identify improvements.

8. Develop a sustainable development strategy and implement ESG practices

8.1. Establish a sustainable development framework guided by ESG implementation

- Environmental: Fulfil environmental protection responsibilities, reduce emissions, treat waste, use renewable energy and protect natural resources.

- Social: Fulfil social responsibilities, ensure employees' rights, safety and fair treatment, and promote gender equality; support communities through charitable activities, education or infrastructure development. Build a responsible ecosystem and supply chains for products and services.

- Governance: Pursue a business philosophy and ethical standards based on legal compliance, transparency, integrity and effective risk control; create sustainable value for shareholders and partners; and ensure fair competition. Ensure financial system transparency and accountability in accordance with applicable regulations.

8.2. Integrate the sustainable development framework into the enterprise's business strategy

- Incorporate the pillars of the ESG development framework into the enterprise's long-term and annual business plans.

- Raise awareness and build consensus among leadership, key managers, officers and staff regarding compliance with and implementation of the ESG development framework; integrate ESG implementation objectives into KPIs for leaders and key managers.

- Set long-term targets over a 10-20-year horizon to use 100% renewable energy, moving towards a zero-emission business ecosystem and supply chains.

8.3. Strengthen innovation and digital transformation

- Issue policies, strategies and measures encouraging innovation and digital transformation as one of the enterprise's growth drivers.

- Research and apply new technologies and energy-efficient, environmentally friendly materials in the design, construction, operational management and operation of investment projects.

- Research and transform the enterprise's development model towards green development, a circular economy and a regenerative economy. Implementation will commence in 2031.

- Research and develop environmentally friendly products within the business ecosystem and supply chains.

IV. IMPLEMENTATION

The Strategy for Renewal and Development of Everland Group for 2026-2030, with a Vision to 2035, serves as the basis and direction for the Everland parent company and the Group's subsidiaries and affiliates to develop their own strategies and development plans to implement this Strategy, or to incorporate its specific objectives and targets into their annual production and business plans.

- Everland Group's leadership, departments, units, subsidiaries and affiliates, together with all officers, staff and employees across the Group, are responsible for complying with this Strategy and demonstrating determination and commitment in its implementation./.