



## TỔNG CÔNG TY LICOGI - CTCP

Địa chỉ: nhà G1, số 491 đường Nguyễn Trãi, phường Thanh Xuân Nam, quận Thanh Xuân, thành phố Hà Nội

Điện thoại: 84-4-38542365 Fax: 84-4-38542655 Email: [info@licogi.vn](mailto:info@licogi.vn) Website: [www.licogi.com.vn](http://www.licogi.com.vn)

Mã số DN: 0100106440

Hà Nội, ngày ..... tháng 6 năm 2021

### **BÁO CÁO HOẠT ĐỘNG CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ NĂM 2020, nhiệm kỳ 2016 – 2020 VÀ ĐỊNH HƯỚNG HOẠT ĐỘNG NĂM 2021, NHIỆM KỲ 2021 – 2026**

#### **PHẦN I. KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ NĂM 2020 VÀ NHIỆM KỲ 2016 – 2020:**

##### **1. Đặc điểm tình hình.**

- Từ đầu năm 2016, Tổng công ty chính thức chuyển sang tổ chức và hoạt động theo mô hình công ty cổ phần, nhiều quy chế, quy định nội bộ cần được sửa đổi, bổ sung hoặc ban hành mới cho phù hợp với mô hình công ty cổ phần và theo thông lệ quản trị tốt nhất của công ty đại chúng; bộ máy quản lý từng bước được sắp xếp, nâng cấp cho phù hợp với mô hình công ty cổ phần. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp xây dựng nói chung cũng gặp nhiều khó khăn, cạnh tranh gay gắt, trong đó có Tổng công ty LICOGI đặc biệt là thiếu công ăn việc làm; các dự án thủy điện, nhiệt điện lớn do Tổng công ty là tổng thầu xây lắp cũng như các dự án do Tổng công ty tham gia thi công là thế mạnh của Tổng công ty đã đi vào giai đoạn kết thúc, công việc còn lại chủ yếu là hoàn thiện hồ sơ quyết toán công trình. Tổng công ty tập trung lực lượng cho công tác quyết toán vốn, kiểm toán, lập hồ sơ bàn giao vốn từ doanh nghiệp nhà nước sang công ty cổ phần kéo dài 3 năm (Từ tháng 12/2015 đến tháng 12/2018), đây là công việc phức tạp, mất rất nhiều thời gian do quá trình cổ phần hóa Tổng công ty kéo dài hơn 3 năm (từ 01/01/2013 – 12/2015).

- Nhân sự HĐQT, Ban Kiểm soát và Ban điều hành từ tháng 01/2016 đến tháng 6/2019 không ổn định; HĐQT Tổng công ty đã 6 lần trình ĐHĐCĐ hằng năm hoặc xin ý kiến cổ đông bằng văn bản để miễn nhiệm, bầu bổ sung thành viên HĐQT, BKS theo đúng quy định của Luật Doanh nghiệp và Điều lệ Tổng công ty (miễn nhiệm 8 lượt và bầu bổ sung 8 lượt thành viên HĐQT; miễn nhiệm 3 Kiểm soát viên và bầu bổ sung 03 kiểm soát viên). Đến thời điểm hiện nay trong HĐQT chỉ còn 01 thành viên được ĐHĐCĐ thành lập ngày 19/12/2015 bầu.

Về Ban điều hành: Đã 03 lần thay đổi Tổng giám đốc; 02 Phó Tổng giám đốc xin chấm dứt hợp đồng để chuyển công tác ra ngoài Tổng công ty, đặc biệt riêng năm 2017 đã có 03 lần thay đổi nhân sự kế toán trưởng Tổng công ty vào

các ngày 24/4, 19/6 và 29/11.

## **2. Kết quả thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn của Hội đồng quản trị.**

a) *Hội đồng quản trị đã thực hiện đầy đủ quyền và nghĩa vụ của mình theo đúng quy định của pháp luật, Điều lệ Tổng công ty và nghị quyết của Đại hội đồng cổ đông, cụ thể như sau:*

- Sau khi được ĐHĐCĐ bầu, bầu bổ sung thành viên HĐQT, HĐQT đã tiến hành bầu Chủ tịch, Phó chủ tịch HĐQT. Chủ tịch HĐQT đã tiến hành phân công nhiệm vụ của từng thành viên HĐQT, phù hợp với trình độ, phát huy năng lực, trí tuệ và tính độc lập, sáng tạo của từng thành viên. HĐQT hoạt động theo Quy chế tổ chức và hoạt động, đảm bảo nguyên tắc tập trung, dân chủ, tập thể lãnh đạo, cá nhân phụ trách. Tập thể HĐQT luôn đoàn kết, thống nhất, có tranh luận, trao đổi về những vấn đề còn có ý kiến khác nhau để đi đến thống nhất.

- HĐQT đã chuẩn bị đầy đủ chương trình, nội dung, tài liệu, triệu tập và tổ chức thành công ĐHĐCĐ hằng năm hoặc lấy ý kiến cổ đông bằng văn bản theo đúng quy định của pháp luật và Điều lệ Tổng công ty. Đặc biệt do Luật Doanh nghiệp và Luật chứng khoán được QH khóa 14 ban hành và có hiệu lực từ ngày 01/01/2021 cũng như các văn bản hướng dẫn như Nghị định số 155/2020/NĐ-CP, ngày 31/12/2020 của Chính phủ; Thông tư số 116/2020/TT-BTC ngày 31/12/2020 của Bộ Tài chính, HĐQT đã chỉ đạo quyết liệt trình ĐHĐCĐ năm 2021 thông qua việc sửa đổi, bổ sung Điều lệ Tổng công ty, Quy chế hoạt động của HĐQT, Quy chế hoạt động của BKS và Quy chế quản trị nội bộ công ty của Tổng công ty. Đây là những tài liệu vô cùng quan trọng làm cơ sở để Tổng công ty tổ chức và hoạt động theo đúng quy định.

- Ban hành kế hoạch triển khai nghị quyết ĐHĐCĐ hằng năm và chỉ đạo, giám sát Ban điều hành trong việc tổ chức triển thực hiện;

- Duy trì chế độ họp HĐQT định kỳ hằng quý cũng như bất thường để giải quyết công việc được kịp thời. Để hoạt động kinh doanh của Tổng công ty được quyết đáp nhanh chóng, không bỏ lỡ thời cơ nhưng vẫn đảm bảo yêu cầu quản trị độc lập, thận trọng, các thành viên HĐQT đã chủ động, trách nhiệm, tăng cường giải quyết công việc thông qua hội ý, trao đổi, xin ý kiến bằng văn bản và thư điện tử. Nhiệm kỳ vừa qua, HĐQT đã tổ chức 39 cuộc họp (bình quân 8 cuộc họp/năm), đã ban hành 560 nghị quyết, quyết định; việc ban hành các nghị quyết, quyết định đảm bảo đúng các trình tự, thủ tục theo đúng các quy định của pháp luật. Riêng năm 2020, HĐQT đã tổ chức 14 cuộc họp, ban hành 89 nghị quyết, quyết định.

*Chi tiết các Nghị quyết, quyết định, biên bản các cuộc họp hiện được lưu trữ tại Văn phòng HĐQT.*

- Về công tác quản trị doanh nghiệp: Trong phạm vi thẩm quyền của mình, HĐQT đã chỉ đạo xây dựng trình ĐHĐCĐ thông qua hoặc quyết định ban các quy chế, quy định nội bộ và giám sát việc tổ chức triển khai thực hiện như: Quy chế hoạt động của HĐQT, Quy chế nội bộ về quản trị công ty; Quy chế tài

chính, Quy chế công bố thông tin, Quy chế quản lý Người đại diện vốn của Tổng công ty đầu tư vào doanh nghiệp khác, Quy định về việc nhận xét, đánh giá cán bộ để bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, miễn nhiệm cán bộ giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý; quy định về thang lương, bảng lương, phụ cấp chức vụ, tiêu chuẩn chức danh công việc v.v. Nhiệm kỳ vừa qua Tổng công ty không có bất kỳ hợp đồng, giao dịch nào phát sinh được ký kết với thành viên HĐQT, thành viên BKS, Tổng giám đốc, Phó tổng giám đốc, kế toán trưởng và Người có liên quan của họ, trừ khoản vay số tiền được chia từ quỹ khen thưởng, phúc lợi của một số thành viên HĐQT, Ban điều hành.

- Thực hiện Đề án tái cơ cấu và nâng cao năng lực quản trị Tổng công ty giai đoạn 2012 – 2015, tầm nhìn đến năm 2020 đã được Bộ Xây dựng phê duyệt tại Quyết định số 1086/QĐ-BXD ngày 22/9/2015 và Nghị quyết của ĐHĐCĐ, HĐQT đã quyết định thành lập 02 công ty TNHH Một thành viên do Tổng công ty sở hữu 100% vốn Điều lệ là Công ty TNHH MTV Nhà ở và đô thị LICOGI với vốn điều lệ 900 tỷ đồng và Công ty TNHH MTV Đầu tư và Xây dựng LICOGI 2 với vốn điều lệ 90 tỷ đồng;

- Hội đồng quản trị đã chỉ đạo, giám sát sử dụng số tiền bán cổ phần được giữ lại là 171,194 tỷ đồng (bao gồm lãi tiền gửi là 2,045 tỷ đồng) đúng mục đích, đúng Nghị quyết ĐHĐCĐ 2015, 2016 và đã báo cáo ĐHĐCĐ 2016, 2017 thông qua.

- HĐQT thực hiện công tác quản trị doanh nghiệp đảm bảo đúng quy định của pháp luật, Điều lệ của Tổng công ty, Quy chế hoạt động của HĐQT đảm bảo lợi ích cho Tổng công ty và cổ đông; tạo điều kiện thuận lợi để Tổng giám đốc chủ động trong công tác điều hành sản xuất kinh doanh song vẫn đảm bảo sự quản lý của HĐQT. Chỉ đạo để rà soát, sửa đổi, bổ sung, ban hành kịp thời các quy chế, quy định theo thông lệ tốt nhất của công ty đại chúng, đảm bảo hoạt động được minh bạch. Giải quyết các thủ tục hồ sơ đăng ký công ty đại chúng, thủ tục hồ sơ đăng ký giao dịch, niêm yết cổ phiếu trên sàn Upcom và lựa chọn mã chứng khoán của Tổng công ty là LIC theo quy định.

- Về công tác đầu tư: Nhiệm kỳ qua, HĐQT đã chỉ đạo tập trung các nguồn lực để thực hiện đầu tư về các dự án nhà ở, khu đô thị tại Dự án Khu đô thị mới Thịnh Liệt, Khu đô thị mới Nam ga Hạ Long và đã quyết định dừng tham gia Dự án 3 thuộc “Chương trình cải cách DNNN và hỗ trợ quản trị công ty” do Ngân hàng phát triển châu Á tài trợ theo ý kiến chỉ đạo của Văn phòng Chính phủ tại văn bản số 3254/VPCP – QHQT ngày 11/5/2016; dừng triển khai góp vốn thành lập doanh nghiệp Dự án BOT cải tạo, nâng cấp Quốc lộ 31, đoạn Bắc Giang - Chũ do quá trình triển khai không đáp ứng được các yêu cầu về điều kiện pháp lý.

- Tình hình tài chính của Tổng công ty vẫn ở tình trạng mất cân đối trầm trọng; tại thời điểm 31/12/2020, vốn điều lệ của Tổng công ty 900 tỷ đồng, vốn chủ sở hữu 513,158 tỷ đồng; trong khi đó vốn đầu tư vào các công ty con, công

ty liên kết là 1.859,2 tỷ đồng (Đầu tư vào các công ty con 1.443,58 tỷ đồng, đầu tư vào các công ty liên kết 356,36 tỷ đồng; đầu tư tài chính khác 59,26 tỷ đồng);

Nợ phải trả đến hạn là 2.363,7 tỷ đồng dẫn đến chi phí lãi vay lớn (năm 2020 chi phí lãi vay 73 tỷ đồng) làm ảnh hưởng đến hiệu quả sản xuất kinh doanh. Nợ phải thu là 852,6 tỷ đồng, trong đó nợ khó đòi là 97,5 tỷ đồng.

- Công tác thu hồi công nợ đã được Hội đồng quản trị đặc biệt quan tâm nhất là trong điều kiện khó khăn về tài chính, thường xuyên họp chuyên đề hoặc lồng ghép họp với Ban điều hành, Ban thu hồi công nợ để nắm bắt, có giải pháp cụ thể đối với từng khoản nợ, nhất là các khoản nợ lâu năm, nợ khó đòi

- Về đầu tư tài chính: Ngoài đầu tư vốn thành lập 02 Công ty TNHH MTV do Tổng công ty sở hữu 100% vốn điều lệ với tổng số vốn 990 tỷ đồng, HĐQT Tổng công ty đã quyết định đầu tư tăng vốn điều lệ phát hành cho cổ đông hiện hữu tại một số doanh nghiệp như: Thủy điện Bắc Hà năm 2016 là 7,749 tỷ, năm 2017 là 4,479 tỷ đồng, mệnh giá 10.000 đ/cp; Công ty cổ phần LICOGI 14 năm 2018 là 1.981.153 cp với giá 12.000 đ/cp. Các khoản đầu tư tài chính nói trên đã được HĐQT trình ĐHCĐ thông qua và đến nay đều mang lại hiệu quả cao cho Tổng công ty.

Bên cạnh đó, theo ủy quyền của ĐHCĐ, HĐQT đã quyết định không đầu tư mua cổ phần do một số công ty liên kết phát hành cho cổ đông hiện hữu để tăng vốn điều lệ như là do tỷ lệ sở hữu vốn của Tổng công ty tại các doanh nghiệp này quá thấp, các doanh nghiệp này thuộc diện Tổng công ty thoái 100% vốn góp và hiệu quả đầu tư vào các doanh nghiệp này thấp; việc này Hội đồng quản trị đã báo cáo và được ĐHCĐ nhất trí cao.

- Về hiệu quả kinh doanh: 3 năm 2018, 2019, 2020 sản xuất kinh doanh của Công ty mẹ đã có khởi sắc (2018 lợi nhuận trước thuế đạt 3,219 tỷ đồng /KH lỗ 55,464 tỷ đồng; 2019 lợi nhuận trước thuế đạt 2,7 tỷ đồng /KH lỗ 26,981 tỷ đồng; năm 2020 lợi nhuận trước thuế đạt 4,628 tỷ đồng/ KH lỗ 26,981 tỷ đồng);

#### *b) Mối quan hệ công tác của HĐQT.*

- Các thành viên HĐQT luôn phối hợp chặt chẽ, thông tin cho nhau về vấn đề có liên quan trong quá trình xử lý công việc được phân công; thành viên HĐQT được phân công chịu trách nhiệm chính đã chủ động phối hợp xử lý, nếu có vấn đề liên quan đến lĩnh vực do thành viên Hội đồng quản trị khác phụ trách.

- Hội đồng quản trị ban hành các nghị quyết, quyết định để Tổng giám đốc và bộ máy điều hành thực hiện. Đồng thời, Hội đồng quản trị kiểm tra, giám sát thực hiện các nghị quyết, quyết định đó. Các cuộc họp định kỳ hoặc đột xuất, tùy theo nội dung cuộc họp, HĐQT đều mời các Phó Tổng giám đốc, Kế toán trưởng, Trưởng phòng ban có liên quan và người đại diện vốn của Tổng công ty tại doanh nghiệp có vốn góp tham dự họp, báo cáo công việc cụ thể và

tham gia ý kiến.

- Phối hợp chặt chẽ với Ban kiểm soát, đảm bảo tính độc lập hoạt động của Ban kiểm soát. Mời họp và gửi các tài liệu cuộc họp HĐQT đến các kiểm soát viên theo đúng quy định như đối với thành viên HĐQT, tôn trọng, lắng nghe và tiếp thu ý kiến của Kiểm soát viên tham dự cuộc họp của HĐQT.

### **3. Về thiếu sót, khuyết điểm còn tồn tại**

- Sản xuất, kinh doanh của Tổng công ty và hợp nhất 2 năm đầu (2016, 2017) đều không đạt được theo Nghị quyết ĐHĐCĐ hàng năm đề ra; đặc biệt là các chỉ tiêu về doanh thu, lợi nhuận, cổ tức của Công ty mẹ (Năm 2016 công ty mẹ lỗ 293,402 tỷ đồng chủ yếu do trích lập dự phòng phải thu 139,859 tỷ; dự phòng đầu tư tài chính 46,564 tỷ; lỗ do Dự án Yên Thanh – Ưông Bí do bị thu hồi 19,495 tỷ và lỗ do doanh thu đạt thấp không đủ bù đắp chi phí cố định, chi phí lãi vay vốn, chi phí chung 76,467 tỷ; Năm 2017 lỗ 101 tỷ đồng chủ yếu do lãi vay phải trả của các tổ chức tín dụng/ngân hàng 96 tỷ đồng.

Do các năm 2016, 2017 lỗ, lợi nhuận hai năm 2018, 2019, 2020 thấp nên đến thời điểm 31/12/2020, Công ty mẹ vẫn lỗ lũy kế 386,841 tỷ đồng.

- Chưa thực hiện thoái vốn tại một số công ty con, công ty liên kết, thanh lý tài sản đã hết khấu hao, lạc hậu, không cần dùng đã được ĐHĐCĐ hàng năm thông qua nhằm tái cơ cấu các khoản đầu tư, nguyên nhân chủ yếu vướng về cơ chế, chính sách, đặc biệt trong giai đoạn chưa quyết toán, bàn giao vốn từ doanh nghiệp cổ phần hóa sang công ty cổ phần thì Tổng công ty không được thoái vốn tại các công ty con, công ty liên kết theo quy định tại Công văn 10382/VPCP-ĐMDN ngày 11/12/2015 và Công văn số 11481/VPCP-ĐMDN ngày 27/10/2017 của Chính phủ. Công tác thu hồi công nợ còn chưa quyết liệt đặc biệt là các khoản nợ lớn, kéo dài làm ảnh hưởng đến khả năng cân đối dòng tiền. 5 năm qua, tổng chi phí lãi vay của Công ty mẹ là 421 tỷ đồng, bình quân 84 tỷ đồng/năm

- Chưa quyết liệt trong việc chỉ đạo xây dựng và ban hành Quy chế trả lương, chế độ nâng bậc lương hàng năm thay thế Quy chế trả lương đã lỗi thời, đây là một trong những nguyên nhân khó khăn trong công tác tuyển dụng, thu hút cán bộ, công nhân.

### **4. Đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ của Ban Tổng giám đốc.**

HĐQT đã thực hiện ban hành nghị quyết, quyết định, kiểm tra, giám sát, chỉ đạo Ban Tổng giám đốc và người quản lý khác trong điều hành công việc kinh doanh hàng ngày theo quy định tại Điều lệ Tổng công ty và Quy chế tổ chức, hoạt động của HĐQT cũng như các quy chế, quy định quản trị nội bộ có liên quan khác của LICOGI. Công tác quản lý, điều hành của Ban Tổng giám đốc đã đảm bảo đúng các quy định của pháp luật và các quy chế, quy định quản trị nội bộ của Tổng công ty. Ban Tổng giám đốc đã có nhiều cố gắng, nỗ lực trong công tác quản trị, điều hành, thu hồi công nợ, cân đối dòng tiền, bám sát

Nghị quyết của ĐHĐCĐ và Nghị quyết của HĐQT nhằm hoạt động ổn định, từng bước đáp ứng mục tiêu, yêu cầu chỉ đạo, định hướng của ĐHĐCĐ và của HĐQT; sản xuất, kinh doanh của Công ty mẹ 3 năm liền (2018, 2019, 2020) có lãi.

Tuy nhiên, vẫn còn một số chỉ tiêu chưa đạt được kế hoạch ĐHĐCĐ đề ra như việc làm, sản lượng, doanh thu thấp, nợ đọng kéo dài, mất cân đối về tài chính, chi phí lãi vay còn lớn ảnh hưởng đến sự phát triển bền vững của Tổng công ty; nguyên nhân khách quan, chủ quan đã được HĐQT báo cáo hằng năm và Tổng giám đốc trình bày trong báo cáo về kết quả sản xuất kinh doanh năm 2020, kế hoạch sản xuất kinh doanh năm 2021 và định hướng 5 năm (2021-2025).

#### **5. Về tiền lương, thù lao và chi phí hoạt động của Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát.**

- Trên cơ sở thù lao của HĐQT đã được ĐHĐCĐ hằng năm thông qua, HĐQT đã tiến hành chi trả tiền lương, thù lao của từng thành viên HĐQT đảm bảo thống nhất và đã được lập thành mục riêng trong báo cáo tài chính hằng năm, trình ĐHĐCĐ thông qua. Riêng năm 2020, HĐQT đã trình ĐHĐCĐ thông qua phương án chi trả tiền lương, thù lao của HĐQT và BKS cho từng chức danh có tính đến thành viên chuyên trách và thành viên không chuyên trách nên tổng mức tiền lương, thù lao thực trả cho HĐQT và BKS giảm hơn nhiều so với những năm trước đây. Năm 2020, Tổng tiền lương, thù lao của HĐQT là 1.116.000.000 đồng bằng 75% kế hoạch, BKS là 516.000.000 đồng bằng 95,56% kế hoạch.

- Các chi phí khác cho các thành viên HĐQT, BKS như phương tiện làm việc, đi lại, điện thoại, tiền ăn ca theo đúng quy định của Tổng công ty, đảm bảo tiết kiệm; ngoài ra HĐQT, BKS không có bất kỳ các khoản chi phí nào.

### **PHẦN II. ĐỊNH HƯỚNG HOẠT ĐỘNG CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ NĂM 2021, NHIỆM KỲ 2021 – 2026:**

Năm 2021, tình hình kinh tế thế giới, trong nước suy thoái do ảnh hưởng của đại dịch Covid – 19, trong đó có Tổng công ty và được dự báo là năm tiếp tục có nhiều khó khăn hơn nhiều so với năm 2020, song cũng mở ra cơ hội lớn cho Tổng công ty nếu Dự án Khu đô thị mới Thịnh Liệt được triển khai; một số dự án đầu tư công về đường giao thông, sân bay, bến cảng ... được Chính phủ quan tâm sẽ tạo điều kiện để Tổng công ty tham gia thi công phần nền móng trong tổ hợp nhà thầu hoặc làm thầu phụ; công tác tái cơ cấu các khoản đầu tư được thực hiện sẽ tạo điều kiện cho Tổng công ty tái cơ cấu về tài chính, có nguồn trả nợ vay ngân hàng và các khoản vay khác làm giảm chi phí lãi vay.

Từ thuận lợi và khó khăn trên, HĐQT Tổng công ty đề ra các mục tiêu, định hướng chính và giải pháp cụ thể như sau:

## **1. Về mục tiêu, định hướng**

- Với chức năng là cơ quan quản lý Tổng công ty, HĐQT sẽ thực hiện đầy các quyền và nghĩa vụ của mình theo quy định của pháp luật, Điều lệ Tổng công ty, quy chế hoạt động của HĐQT, quy chế quản trị nội bộ Tổng công ty cũng như Nghị quyết ĐHĐCĐ hằng năm, đảm bảo vì lợi ích của Tổng công ty và cổ đông, đặc biệt là xây dựng trình ĐHĐCĐ phê duyệt kế hoạch, chiến lược phát triển trung hạn và kế hoạch kinh doanh hằng năm của Tổng công ty sát với tình hình thực tế;

- Phát triển sản xuất kinh doanh của Tổng công ty với mục tiêu tăng trưởng bình quân hằng năm 10 đến 15 %, tạo bước tăng trưởng mạnh, đột phá vào năm 2022, 2023.

- Tiếp tục duy trì, phát triển ngành nghề kinh doanh cốt lõi, lĩnh vực truyền thống 60 của Tổng công ty là thi công xây lắp, xử lý nền móng, thi công các công trình hạ tầng kỹ thuật kết hợp với đầu tư, kinh doanh khu đô thị, nhà ở, khu công nghiệp; tiếp tục nghiên cứu công nghệ thi công, sản phẩm mới có hàm lượng chất xám cao để tạo bước đột phá về quy mô doanh thu, lợi nhuận.

- Thực hiện tái cơ cấu toàn diện Tổng công ty, trong đó có tái cơ cấu các khoản đầu tư tài chính, ngành nghề kinh doanh, từng bước khắc phục tình trạng mất cân đối tài chính như hiện nay.

- Quyết liệt chỉ đạo thực hiện các dự án đầu tư về khu đô thị, sớm đưa dự án vào kinh doanh để nâng cao hiệu quả đầu tư;

- Tăng cường công tác quản lý, quản trị của HĐQT và chỉ đạo, điều hành của Ban Tổng giám đốc, phân đấu hoàn thành các mục tiêu, chỉ tiêu mà ĐHĐCĐ thường niên 2021 và 5 năm 2021 - 2025 đề ra; đặc biệt là các chỉ tiêu về doanh thu, lợi nhuận, nộp ngân sách nhà nước, nâng cao đời sống cho người lao động;

- Củng cố, phát triển thương hiệu LICOGI, tạo sự gắn kết chặt chẽ, hợp tác, hỗ trợ giữa Tổng công ty với các công ty con, công ty liên kết, công ty mang thương hiệu LICOGI (mô hình nhóm công ty) và sử dụng có hiệu quả các nguồn lực hiện có của Tổng công ty và các doanh nghiệp thành viên.

## **2. Về giải pháp tổ chức thực hiện.**

Từ mục tiêu, định hướng đề ra, HĐQT đề ra một số giải pháp tổ chức thực hiện cụ thể về một số lĩnh vực sau:

### **2.1. Về công tác quản trị, tổ chức và cán bộ.**

- Tiếp tục rà soát để xây dựng mới, sửa đổi, bổ sung các quy chế, quy định, quy trình nội bộ phù hợp với quy định của pháp luật và hoạt động của Tổng công ty nhằm đảm bảo đủ công cụ hữu hiệu cho quản lý theo thông lệ và yêu cầu áp dụng với công ty đại chúng, làm cơ sở cho công tác quản trị, điều hành được chặt chẽ; tăng cường công tác giám sát, chỉ đạo Ban điều hành trong công tác sản xuất kinh doanh hàng tháng cũng như hàng quý, phân đấu đạt và

vượt mức các chỉ tiêu đã được ĐHĐCĐ hằng năm thông qua;

- Trên cơ sở chức năng, nhiệm vụ của từng phòng, ban, đơn vị để xác định số lao động thực tế cần sử dụng, vị trí đảm nhiệm công việc làm cơ sở để trả lương cho người lao động gắn với hiệu quả công việc của từng người, phát huy tinh thần trách nhiệm của người lao động, từng bước sắp xếp lại bộ máy, tinh giản biên chế kết hợp với đào tạo, tuyển dụng cán bộ có kinh nghiệm để quản lý, điều hành; xây dựng lực lượng công nhân lành nghề vận hành xe máy, thiết bị để có đủ nguồn nhân lực thi công các công trình khi Tổng công ty tham gia thi công.

- Thực hiện chính sách đối với người lao động thể hiện tính ưu việt, lợi thế hơn của công ty cổ phần đối với doanh nghiệp nhà nước trước đây (tiền lương, nâng bậc, nâng lương, khen thưởng, kỷ luật và các chính sách khác) để tạo sự yên tâm, gắn bó lâu dài của người lao động đối với Tổng công ty cũng như thu hút nhân tài.

- Kiên trì định hướng cơ cấu lại tổ chức, gắn với việc rà soát để triển khai Đề án tái cấu trúc toàn diện Tổng công ty. Thành lập một đến hai doanh nghiệp do Tổng công ty sở hữu 100% vốn điều lệ về lĩnh vực xây lắp, cơ giới hạ tầng và Xuất khẩu lao động.

- Định kỳ, tổ chức họp giữa lãnh đạo Tổng công ty với lãnh đạo và người đại diện vốn của Tổng công ty tại các doanh nghiệp có tỷ lệ vốn góp lớn tối thiểu 6 tháng/1 lần để tháo gỡ khó khăn, vướng mắc, kiến nghị và định hướng hoạt động đối với các công ty con. Xây dựng Quy chế giám sát, đánh giá người đại diện; tổ chức kiểm điểm phân loại người đại diện hàng năm theo Quy chế quản lý người đại diện; ban hành quy định về chế độ tiền lương, thù lao và quyền lợi khác của Người đại diện cho phù hợp, gắn trách nhiệm, nghĩa vụ với quyền lợi của người đại diện theo hợp đồng đã ký với Tổng công ty.

- Cùng các đơn vị thành viên để thống nhất xây dựng quy chế phối hợp giữa Tổng công ty với các công ty con, công ty liên kết, công ty tự nguyện tham gia liên kết trong hệ thống LICOGI để đề ra mục tiêu, chiến lược, định hướng phát triển, thị trường, công nghệ, trao đổi thông tin, hợp tác và những vấn đề quan trọng khác có liên quan đến sự phát triển bền vững và bảo đảm sự phát huy tối đa hiệu quả hoạt động của toàn bộ tổ hợp trên nguyên tắc bình đẳng, tự chủ kinh doanh, cùng có lợi của các doanh nghiệp trong hệ thống.

## **2. 2. Về công tác đấu thầu, tìm kiếm việc làm.**

- Tiếp thị, đấu thầu, tìm kiếm việc làm vẫn là mục tiêu số một của Tổng công ty trong những năm vừa qua và giai đoạn tới; cần tập trung khai thác công việc từ chủ đầu tư hoặc thông qua các doanh nghiệp có mối quan hệ sẵn có của Tổng công ty từ những năm trước đây để sử dụng tối đa máy móc, thiết bị, công nghệ, lao động hiện có. Ưu tiên, chú trọng đấu thầu, nhận thầu thi công các công trình, dự án về san nền, xử lý nền móng, hạ tầng, giao thông, thủy lợi, thủy điện là thế mạnh, lợi thế cạnh tranh cốt lõi của LICOGI so với các doanh nghiệp



cùng ngành nghề và các công trình, dự án do nước ngoài làm chủ đầu tư cũng như làm nhà thầu xây lắp.

- Thu xếp nguồn vốn để triển khai Dự án Khu đô thị mới Thịnh Liệt tạo việc làm cho Tổng công ty và doanh nghiệp thành viên.

- Khai thác triệt để máy móc, thiết bị hiện có để trích khấu hao tài sản, giải quyết việc làm cho người lao động nhưng phải đảm bảo không bị lỗ.

- Đẩy mạnh công tác xuất khẩu lao động bằng việc tìm kiếm mở rộng thị trường xuất khẩu lao động;

- Đối với các công trình trúng thầu, phải tổ chức thi công thật tốt, quản lý chặt chẽ, đảm bảo tiến độ, chất lượng, an toàn, hiệu quả, có tính chuyên nghiệp, tạo niềm tin đối với khách hàng, từng bước củng cố thương hiệu và uy tín của LICOGI.

### **2.3. Công tác tài chính.**

- Thường xuyên rà soát tình hình tài chính để cân đối thu – chi, chủ động về tài chính.

- Có kế hoạch, biện pháp cụ thể và quyết liệt hơn nữa trong công tác nghiệm thu, thanh quyết toán và đặc biệt là thu hồi công nợ; đối với những khoản nợ lâu năm, khó đòi cần củng cố hồ sơ pháp lý đề nghị các cơ quan pháp luật can thiệp.

- Bám sát chủ trương của Chính phủ để chủ động làm việc với các tổ chức tín dụng, ngân hàng về tái cơ cấu các khoản vay.

- Nâng cao chất lượng quản trị tài chính - kế toán, đảm bảo tính minh bạch, phản ánh và cung cấp kịp thời, đúng tiến độ thông tin kế toán, quản trị hàng quý, 6 tháng và 01 năm theo yêu cầu và quy định của Nhà nước đối với công ty đại chúng.

### **2.4. Công tác tái cấu trúc, đổi mới phát triển doanh nghiệp.**

- Thực hiện tái cấu trúc các khoản đầu tư, thoái vốn ở một số doanh nghiệp vào thời điểm thích hợp nhằm đảm bảo cân đối tài chính của Tổng công ty để có nguồn trả các khoản vay của các cá nhân, tổ chức và vốn cho sản xuất kinh doanh. Việc thoái vốn phải được xem xét kỹ lưỡng, đảm bảo đúng các quy chế, quy định, trình tự thủ tục theo quy định của Chính phủ, đảm bảo công khai, minh bạch, hiệu quả.

### **2.5. Công tác đầu tư phát triển, thanh lý tài sản.**

- Tập trung mọi nguồn lực đẩy nhanh tiến độ đầu tư các dự án về đô thị, nhà ở; chỉ đầu tư máy móc, thiết bị trong trường hợp thật sự cần thiết.

- Khẩn trương triển khai thanh lý những thiết bị cũ nát, lạc hậu, chưa cần dùng, khó khai thác hiệu quả để bổ sung vốn phục vụ sản xuất kinh doanh và tái đầu tư; việc thanh lý tài sản phải đảm bảo đúng các quy định của pháp luật và hiệu quả.

## **2.6. Củng cố và phát triển thương hiệu, tăng cường quan hệ với cổ đông**

- Thông qua hoạt động sản xuất, kinh doanh để từng bước lấy lại thương hiệu LICOGI đối với đối tác trong và ngoài nước.

- Tiếp tục quan tâm, củng cố mối quan hệ với cổ đông và công chúng đầu tư thông qua việc công bố thông tin kịp thời, công khai, minh bạch, đúng quy định hướng dẫn về công bố thông tin của công ty đại chúng.

## **2.7. Công tác quản trị rủi ro và kiểm toán nội bộ.**

- Nâng cao hiệu quả hoạt động của Phòng Kiểm toán nội bộ để tăng cường công tác kiểm tra, kiểm toán, giám sát nhằm phát hiện kịp thời để đề xuất, cảnh báo, ngăn ngừa rủi ro. Tổ chức kiểm tra, đánh giá kết quả khắc phục sau kiểm toán nội bộ.

Trên đây là nội dung báo cáo của HĐQT về hoạt động năm 2020, nhiệm kỳ 2016 - 2020 và định hướng hoạt động năm 2021, nhiệm kỳ 2021 - 2026. Với truyền thống 60 năm xây dựng và phát triển và tinh thần đoàn kết nhất trí, ý chí vượt khó, HĐQT tin tưởng rằng Tổng công ty LICOGI sẽ sớm vượt qua khó khăn thách thức, từng bước phát triển.

HĐQT mong nhận được ý kiến đóng góp của các cổ đông để HĐQT và lãnh đạo Tổng công ty hoàn thành các nhiệm vụ được ĐHCĐ tin tưởng, giao cho./.

**TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ  
CHỦ TỊCH**

**Đinh Việt Tùng**