CÔNG TY CỔ PHẦN FECON

---

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

**Độc lập – Tự do – Hạnh phúc**

---

*Hà Nội, ngày 04 tháng 04 năm 2024*

# BÁO CÁO CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

## TỔNG KẾT KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG NHIỆM KỲ 2019 - 2024 VÀ ĐỊNH HƯỚNG HOẠT ĐỘNG NHIỆM KỲ 2024 - 2029

***Kính gửi:*** **ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG**

Thực hiện công tác quản lý và chỉ đạo hoạt động kinh doanh của Công ty theo quy định tại Điều lệ và Luật Doanh nghiệp, HĐQT xin trân trọng báo cáo với Đại hội về kết quả hoạt động HĐQT nhiệm kỳ 2019-2024, định hướng hoạt động nhiệm kỳ 2024-2029 như sau:

## PHẦN I. BÁO CÁO KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG HĐQT NHIỆM KỲ 2019 - 2024

### I. BỐI CẢNH CHUNG GIAI ĐOẠN 2019 - 2024

Trong giai đoạn 2019-2024, biến động phức tạp của tình hình chính trị thế giới, hệ quả của đại dịch Covid-19 và biến đổi khí hậu đã ảnh hưởng nghiêm trọng đến tăng trưởng kinh tế toàn cầu. Giai đoạn này, Việt Nam chứng kiến mức tăng trưởng GDP thấp nhất kể từ năm 2015 đến nay. Đặc biệt, năm 2022-2023, trong bối cảnh chung của thế giới, kinh tế Việt Nam phải đương đầu với những biến động khó lường như: xung đột quân sự Nga - Ukraina dẫn đến ảnh hưởng giá nhiên liệu; việc đứt gãy chuỗi cung ứng toàn cầu, sự tăng vọt của giá cả hàng hóa, nguyên vật liệu đầu vào,…

Tác động nhất thời của công tác phòng chống tham nhũng trong nước, công tác kiểm tra giám sát đối với hoạt động của thị trường trái phiếu doanh nghiệp, thị trường BĐS cũng bị thắt chặt dẫn đến dòng tiền trên thị trường bị cạn kiệt, lãi suất cho vay của các ngân hàng/tổ chức tín dụng tăng cao, khả năng tiếp cận vốn của các doanh nghiệp bị hạn chế và chi phí tài chính tăng đột biến, ảnh hưởng nghiêm trọng đến sức khỏe hầu hết các doanh nghiệp. Dưới sự ảnh hưởng và tác động của các nhân tố kể trên, các chuyên gia đánh giá, giai đoạn 2022-2023 là thời gian khó khăn nhất của ngành xây dựng trong một thập kỷ trở lại đây.

Đứng trước những khó khăn và thử thách đó, Hội đồng quản trị và Ban lãnh đạo Công ty đã nỗ lực trên cả sức mình để khắc phục mọi khó khăn, duy trì hoạt động sản xuất kinh doanh kiên định mục tiêu phát triển bền vững và giữ được thương hiệu và thị phần cho doanh nghiệp.

## II. HOẠT ĐỘNG CỦA HĐQT NHIỆM KỲ 2019 - 2024

### 1. Cơ cấu tổ chức nhân sự HĐQT nhiệm kỳ 2019 - 2024

| STT | Họ và tên | Chức danh | Chuyên trách | Không điều hành | Độc lập | Ghi chú |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Đương nhiệm** | | | | | | |
| 1 | Ông Phạm Việt Khoa | Chủ tịch | √ | | | Bổ nhiệm năm 2019 |
| 2 | Ông Trần Trọng Thăng | Phó Chủ tịch thường trực | √ | | | Bổ nhiệm năm 2019 |
| 3 | Ông Satoyuki Yamane | Phó Chủ tịch | | √ | | Thành viên từ năm 2019, Bổ nhiệm PCT năm 2022 |
| 4 | Ông Hà Thế Lộng | Thành viên | | | √ | Thành viên từ năm 2019 |
| 5 | Ông Nguyễn Hữu Thái Hòa | Thành viên | | | √ | Thành viên từ năm 2019 |
| 6 | Bà Nguyễn Thị Nghiên | | √ | | | Thành viên từ năm 2022 |
| 7 | Ông Nguyễn Trần Đăng Phước | | | √ | | Thành viên từ năm 2022 |
| **Đã miễn nhiệm** | | | | | | |
| 8 | Ông Hà Thế Phương | Phó Chủ tịch | √ | | | Miễn nhiệm năm 2022 |
| 9 | Ông Phạm Trung Thành | Thành viên | | | √ | Miễn nhiệm năm 2022 |
| 10 | Ông Phùng Tiến Trung | Thành viên | | √ | | Miễn nhiệm năm 2022 |
| 11 | Ông Nguyễn Song Thanh | Thành viên | | | √ | Miễn nhiệm năm 2022 |

HĐQT nhiệm kỳ 2019-2024 luôn đảm bảo quy định pháp luật về số lượng và cơ cấu thành viên HĐQT. Trong nhiệm kỳ qua, HĐQT không ngừng hoàn thiện hoạt động quản trị công ty hướng tới các tiêu chuẩn tiên tiến, tuân thủ quy định pháp luật về quản trị nội bộ của công ty đại chúng. Hệ thống quản trị phân cấp rõ vai trò ĐHĐCĐ, HĐQT, Ban kiểm soát, Ban Điều hành với sự phối hợp và thông tin chặt chẽ, đảm bảo xử lý tình huống kinh doanh nhanh chóng và linh hoạt. HĐQT đã nghiên cứu sửa đổi Điều lệ theo quy định pháp luật và được ĐHĐCĐ thông qua; ban hành và luôn cập nhật các quy chế nội bộ để phù hợp với Chiến lược tổng thể và nhu cầu phát triển kinh doanh của công ty. Công tác giám sát cũng được chú trọng với việc phối hợp cùng Ban kiểm soát chỉ đạo Ban Kiểm soát nội bộ và hệ thống kiểm soát viên trên toàn Tập đoàn tổ chức các chương trình kiểm tra hoạt động, kiểm toán toàn diện, kiểm toán chuyên đề với các đơn vị trong hệ thống, chỉ đạo nghiêm túc chấp hành các quy định của cơ quan quản lý.

### 2. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh, hoạt động đầu tư và phân phối lợi nhuận giai đoạn 2019 - 2024

| Chỉ tiêu | Đơn vị | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Tổng tài sản (hợp nhất) | tỷ đồng | 5.647 | 6.780 | 7.496 | 7.581 | 8.581 |
| Vốn chủ sở hữu (hợp nhất) | tỷ đồng | 2.456 | 2.503 | 2.929 | 3.483 | 3.362 |
| Doanh thu hợp nhất | tỷ đồng | 3.092 | 3.154 | 3.484 | 3.046 | 2.880 |
| Doanh thu Công ty Mẹ | tỷ đồng | 2.006 | 1.852 | 2.418 | 1.761 | 1.890 |
| LNST hợp nhất | tỷ đồng | 212 | 134 | 71 | 52 | -42 |
| LNST Công ty Mẹ | tỷ đồng | 193 | 82 | 48 | 60 | 13 |
| LNST của cổ đông Công ty mẹ | tỷ đồng | 201 | 119 | 68 | 40 | -32 |
| EPS hợp nhất | Đồng/CP | 1.621 | 929 | 452 | 187 | -204 |

Vốn chủ sở hữu và tổng tài sản tăng trưởng đáng kể trong giai đoạn 2019-2024. Cụ thể, tổng tài sản cuối năm 2023 đạt 8.581 tỷ đồng, tăng bình quân 9%/năm; vốn chủ sở hữu cuối năm 2023 đạt 3.362 tỷ đồng tăng bình quân 6,5%/năm cho thấy FECON đã không ngừng nỗ lực quản trị và gia tăng nguồn lực cho hoạt động sản xuất kinh doanh. Doanh thu hợp nhất ghi nhận sự tăng trưởng giai đoạn 2019-2021 lên tới 3.484 tỷ đồng nhưng sau đó sụt giảm khoảng 17% tại thời điểm cuối năm 2023 trong bối cảnh doanh thu của các doanh nghiệp niêm yết ngành xây dựng cùng đồng loạt đi xuống. Giai đoạn 2019-2022, công ty luôn ghi nhận lợi nhuận sau thuế dương, tuy nhiên năm 2023 do doanh thu giảm, gánh nặng chi phí tài chính tăng cao khiến lợi nhuận sau thuế lần đầu tiên bị âm kể từ khi thành lập doanh nghiệp.

**Lĩnh vực thi công**

Mặc dù vẫn còn chịu nhiều yếu tố bất lợi từ thị trường và sự cạnh tranh khốc liệt trong bối cảnh khó khăn chung nhưng với nền tảng xuất sắc về nền móng và công trình ngầm, FECON vẫn duy trì uy tín, ổn định hoạt động sản xuất kinh doanh các năm từ 2019 đến 2022, đảm bảo lợi ích của cổ đông và người lao động trong Công ty. Riêng năm 2023, tuy lợi nhuận công ty mẹ dương nhưng lợi nhuận hợp nhất bị âm vì các công ty con hầu hết doanh thu năm dưới điểm hòa vốn, tình hình thu hồi công nợ vô cùng khó khăn, dẫn đến chi phí tài chính tăng ngoài mong đợi. Trong khó khăn kinh tế, nhưng các dự án do FECON thi công vẫn luôn đảm bảo chất lượng tiến độ và an toàn, được khách hàng đánh giá cao.

Về triển khai chiến lược dài hạn, công ty đã bước đầu tham gia dự án với vai trò Nhà thầu chính/ Tổng thầu trong các dự án Công nghiệp, Hạ tầng quy mô lớn theo đúng chiến lược đã đặt ra. Trong quá trình thi công, công ty đã nỗ lực không ngừng để liên tục cải tiến, áp dụng công nghệ mới, nhằm tối ưu chi phí, tăng độ tin cậy cho công trình từng bước khẳng định thương hiệu FECON trong vai trò là Nhà thầu chính và Tổng thầu trên thị trường xây dựng.

**Lĩnh vực đầu tư**

Giai đoạn 2019-2024, công ty đã bước đầu thu được lợi nhuận từ việc tham gia đầu tư dự án, vận hành hiệu quả và chuyển nhượng thành công một dự án năng lượng tái tạo. FECON đang tiếp tục phát triển các dự án bất động sản công nghiệp tại Thái Nguyên, Bắc Giang và các dự án bất động sản đô thị tại Hưng Yên, Bắc Ninh, Thái Nguyên và Đồng Tháp. Trong suốt nhiệm kỳ, danh mục phát triển đầu tư dự án của FECON đã ghi nhận những con số ấn tượng trong công tác phát triển dự án đầu tư với trên 1.000MW năng lượng tái tạo, trên 300ha khu công nghiệp và trên 250ha khu đô thị.

**Tình hình phân phối lợi nhuận**

| Chỉ tiêu | Đơn vị | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | Tổng cộng |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| LNST hợp nhất | tỷ đồng | 212 | 134 | 71 | 52 | -42 | 425 |
| LNST của cổ đông Công ty mẹ | tỷ đồng | 201 | 119 | 68 | 40 | -32 | 395 |
| Phân phối các quỹ (Trích từ LNST của Công ty mẹ) | | | | | | | |
| *- Quỹ đầu tư phát triển* | *tỷ đồng* | *39* | *0* | *0* | *0* | *0* | *39* |
| *- Quỹ khen thưởng phúc lợi* | *tỷ đồng* | *19* | *8* | *5* | *6* | *1,2* | *39,2* |
| Chia cổ tức hàng năm | | | | | | | |
| *- Bằng tiền mặt* | *tỷ đồng* | *59* | *38* | *47* | *79* | *0* | *223* |
| *- Bằng cổ phiếu* | *tỷ đồng* | *59* | *0* | *0* | *0* | *0* | *59* |

Có thể thấy, mặc dù trong khó khăn chung, kết quả sản xuất kinh doanh không cao nhưng công ty luôn đặt lợi ích của các cổ đông lên hàng đầu khi thực hiện chia cổ tức bằng tiền mặt lên tới 223 tỷ đồng, chiếm hơn 50% tổng Lợi nhuận sau thuế của cả giai đoạn. FECON sẽ tiếp tục duy trì tinh thần này trong giai đoạn tới khi kết quả sản xuất kinh doanh của Tập đoàn khởi sắc trở lại theo kế hoạch tăng trưởng chiến lược trung hạn đã đề ra.

**3. Đánh giá hệ thống và hoạt động của Ban Điều hành giai đoạn 2019 - 2024**

HĐQT đánh giá Ban điều hành và các cán bộ quản lý của Công ty đã có nhiều nỗ lực xử lý các tồn tại, khó khăn để hoàn thành các nhiệm vụ được ĐHĐCĐ và HĐQT giao phó, bao gồm:

***Đối với công tác vận hành tổ chức***

Thực hiện theo định hướng chiến lược Tập đoàn giai đoạn 2020-2025, FECON đã đạt được nhiều cải tiến quan trọng trong tái cơ cấu hệ thống nhân sự và bộ máy quản lý. Theo đó công ty đã hoàn thành tái cấu trúc và sáp nhập một số công ty thành viên, tiến hành quản trị tập trung một số chức năng quan trọng, tinh gọn mô hình Tập đoàn và đưa vào áp dụng sơ đồ tổ chức mới từ Quý III năm 2023 nhằm nâng cao năng suất lao động nói chung và hiệu quả điều hành nói riêng.

Ban Tổng giám đốc cũng đã thực thi tốt phân cấp thẩm quyền doanh nghiệp, thúc đẩy tính chủ động trong công việc, nâng cao vai trò, trách nhiệm và khả năng quản lý của các cấp dự án. Đây cũng là một phần chiến lược để phát triển đội ngũ này trở thành nguồn lực tinh nhuệ, đủ năng lực phụ trách và quản lý những dự án quy mô lớn theo định hướng tổng thầu.

Khả năng nắm bắt và ứng dụng công nghệ cũng được đánh giá cao khi trong nhiệm kỳ vừa qua, công tác chuyển đổi số được thúc đẩy mạnh mẽ nhằm đáp ứng tốc độ hoạt động và quy mô của công ty. Điển hình là việc chuyển đổi hệ thống email lên Cloud Office 365, đưa vào hoạt động hệ thống RFA, ERP, E-Bidding, HRM Pro, PMS,...đã tạo được những bước biến chuyển quan trọng trong vận hành hệ thống của công ty.

Bên cạnh đó, hệ thống công cụ lập kế hoạch chiến lược và quản trị mục tiêu OGSM (Objective - Goal - Strategy - Measure) cũng đã được áp dụng tại Công ty mẹ từ năm 2021 để tăng cường quản lý kế hoạch kinh doanh và nâng cao hiệu quả quản trị, khắc phục được những hạn chế mà hệ thống BSC/KPIs đã triển khai trong giai đoạn trước đó.

Trong thời gian tới, HĐQT tiếp tục yêu cầu Ban Điều hành công ty nâng cao tinh thần làm chủ trong mỗi cá nhân, nâng cao năng xuất lao động, cương quyết loại bỏ các điểm yếu cố hữu và cá nhân tiêu cực để có tâm thế đón đầu các cơ hội cũng như các thách thức, dẫn dắt công ty tới thành công cho giai đoạn kết tiếp.

***Đối với công tác phát triển kinh doanh***

Giá trị hợp đồng ký mới của FECON đã đạt mức cao kỷ lục lên tới gần 6.000 tỷ trong năm 2020, tạo tiền đề cho tăng trưởng doanh thu mạnh mẽ trong năm 2021. Tuy nhiên, ngay sau thời điểm đó, khủng hoảng kép từ Đại dịch Covid, suy thoái kinh tế và bất ổn chính trị toàn cầu đã khiến FECON phải thu gọn chiến lược để tập trung vào các mảng công việc cốt lõi là nền móng, công trình ngầm và xây dựng công nghiệp, mang lại dòng tiền cho Công ty trong năm 2022 và 2023. Trong giai đoạn 2019-2023, Công ty đã ký kết thành công nhiều hợp đồng các dự án quy mô lớn lĩnh vực Xây dựng công nghiệp và Hạ tầng, từng bước chuyển dịch sang mô hình Nhà thầu chính/Tổng thầu. Bộ phận đấu thầu cũng đã được sáp nhập với bộ phận phát triển kinh doanh cuối năm 2023 nhằm nâng cao hiệu quả phối hợp ngay từ khâu sàng lọc dự án, từ đó cải thiện tỷ lệ trúng thầu và giảm thiểu rủi ro trong quá trình thi công.

***Đối với công tác quản lý dự án***

Trong những năm vừa qua, công tác nghiên cứu và phát triển ứng dụng các công nghệ mới cũng như áp dụng các sáng kiến của cán bộ công nhân viên để tối ưu hóa các biện pháp thi công, đảm bảo chất lượng và chi phí dự án luôn đã luôn được chú tâm đẩy mạnh. Các dự án được quản lý trên phầm mềm FMS và đều phải bảo vệ kế hoạch chi phí trước khi triển khai để siết chặt dòng tiền, đảm bảo lợi nhuận tốt nhất cho công ty.

Công tác phát triển lực lượng giám đốc dự án, quản lý hợp đồng, quản lý khối lượng, chất lượng, phát triển chuỗi cung ứng, mạng lưới nhà cung cấp đã được tập trung đẩy mạnh, sẵn sàng cho mục tiêu doanh thu kế hoạch đến năm 2025. Đặc biệt, việc thành lập Ban Quản lý chi phí và Hợp đồng giai đoạn 2022-2023 đã bước đầu phát huy tác dụng, góp phần đảm bảo tối ưu tỷ suất lợi nhuận của dự án. Cơ chế quản lý theo hướng áp dụng linh hoạt định mức, giao khoán chỉ tiêu cũng đã cho thấy nhiều ưu điểm trong hoạt động quản lý và kiểm soát chi phí giá thành.

***Đối với hoạt động tài chính***

Ảnh hưởng của kinh tế vĩ mô đã khiến dòng tiền trở thành một thách thức lớn cho công ty trong nhiệm kỳ vừa qua, HĐQT ghi nhận những nỗ lực của Ban Tổng giám đốc trong công tác đảm bảo vốn lưu động cho hệ thống. Ban điều hành đã rất tích cực trong công tác thu hồi công nợ, hạn chế phát sinh công nợ khó đòi, thúc đẩy dòng tiền từ các dự án, duy trì xếp hạng tín dụng tốt với các tổ chức tín dụng trong và ngoài nước.

Ban Tài chính Kế toán của công ty đã phát hành thành công nhiều đợt trái phiếu riêng lẻ cho công ty để tăng cường vốn cho các dự án thi công và đầu tư. Công tác thu hồi công nợ đã được Ban lãnh đạo quyết liệt triển khai với các hành động cụ thể như: quản trị rủi ro khi lựa chọn dự án và trích lập dự phòng cho các khoản nợ xấu, tuy nhiên kết quả đặt ra vẫn còn phụ thuộc nhiều vào yếu tố thị trường và cơ chế chính sách của Chính phủ.

Công tác quản lý tài chính được cải thiện một phần nhờ sự hỗ trợ của đối tác RAITO Nhật Bản với gói hỗ trợ lãi suất ưu đãi. Từ đó, Công ty đã từng bước tháo gỡ các khó khăn về tài chính xuất phát từ tồn đọng các khoản phải thu và hạn chế rủi ro phát sinh nợ xấu và nguy cơ chiếm dụng vốn. Trong năm 2024, việc triển khai bán hàng các dự án đầu tư khu đô thị sẽ mang lại dòng lợi nhuận lớn cho FECON, tạo tiền đề phát triển các dự án tiếp theo.

***Đối với hoạt động đầu tư dự án***

Nhiệm kỳ 2019-2024 đánh dấu những bước tiến vững chắc của FECON trong lĩnh vực đầu tư. Bên cạnh việc chuyển dịch chiến lược kinh doanh, củng cố và phát triển sản phẩm truyền thống, FECON đã bắt nhịp được xu hướng đầu tư đối với các dự án năng lượng tái tạo và đẩy mạnh phát triển dự án mảng bất động sản khu công nghiệp và khu đô thị. Mảng đầu tư cũng đã

hiện thực hóa được lợi nhuận để đóng góp vào kết quả sản xuất kinh doanh của tập đoàn như việc COD thành công đúng thời hạn dự án điện gió Quốc Vinh Sóc Trăng, việc thoái vốn dự án điện mặt trời Vĩnh Hảo 6. Việc tái cơ cấu Công ty cổ phần Hạ tầng FECON trở thành Tổng công ty đầu tư FECON ("FECON INVEST") cũng đã tạo ra bàn đạp vững chắc để triển khai các dự án đầu tư một cách chuyên nghiệp, bài bản theo chiến lược trung hạn của Tập đoàn.

Với các dự án đầu tư khu đô thị, công tác triển khai 02 dự án FECON đã nhận được quyết định trở thành Chủ đầu tư trong năm 2022 là dự án Khu đô thị Nam Thái ( Square city) - Thái Nguyên và dự án Cụm Công nghiệp Danh Thắng - Đoan Bái đang là các điểm sáng trong hoạt động đầu tư dự án.

## III. NHỮNG DẤU ẤN GIAI ĐOẠN 2019-2024

### 1. FECON đạt Thương hiệu Quốc gia Việt Nam cho lĩnh vực "Xây dựng hạ tầng ngầm" và các giải thưởng lớn trong công tác Nhân sự và Thương hiệu

Năm 2022, FECON đã xuất sắc đạt Thương hiệu Quốc gia Việt Nam cho lĩnh vực "Xây dựng hạ tầng ngầm". Đây cũng là lần đầu tiên FECON vinh dự góp mặt trong danh sách này cùng với những doanh nghiệp có thương hiệu lớn trong và ngoài ngành. Danh hiệu này là thành quả suốt nhiều năm của công ty trong việc duy trì vị thế Top đầu trong lĩnh vực công trình ngầm, đặc biệt là công trình ngầm đô thị với các dự án tiêu biểu như: hạng mục thi công đào hầm bằng TBM thuộc gói thầu CP03 tại dự án Metro Line 3 đoạn Nhổn - Ga Hà Nội, nhà máy xử lý nước thải Yên Xá Hà Nội, hầm chui Lê Văn Lương Hà Nội,...

Giai đoạn 2019-2024, FECON cũng liên tục ghi tên mình tại loạt giải thưởng uy tín như: TOP 10 Công ty uy tín ngành Xây dựng - Vật liệu xây dựng do VNR bình chọn với 6 năm liên tiếp đạt giải thưởng. Bên cạnh đó, FECON cũng duy trì vị thế TOP 50 Doanh nghiệp có thương hiệu tuyển dụng hấp dẫn, TOP 10 Doanh nghiệp trong ngành Xây dựng và TOP 10 Doanh nghiệp tiêu biểu có nguồn nhân lực hạnh phúc,...

### 2. Chuyển mình mạnh mẽ trong việc phát triển kinh doanh theo định hướng Nhà thầu chính và Tổng thầu tại các dự án lớn

Thực hiện chiến được đã đề ra, FECON đã nỗ lực thúc đẩy phát triển dự án mảng Xây dựng Hạ tầng và xây dựng Công nghiệp, đặc biệt là các dự án năng lượng sạch. Giai đoạn 2019-2024, FECON đã trúng thầu hàng loạt gói thầu tại nhiều dự án trọng điểm như: 10 dự án điện gió trong giai đoạn 2020-2022, điển hình như dự án B&T Quảng Bình và dự án Trà Vinh V1.3, các dự án nhiệt điện lớn như Nhiệt điện Nhơn Trạch 3&4, Nhiệt điện Vũng Áng 2, hay dự án tổ hợp thép Hòa Phát Dung Quất giai đoạn 2, dự án Cảng Lạch Huyện 5,6, dự án Nhiêu Lộc Thị Nghè, dự án Nhà máy nước thải Yên Xá, dự án hầm chui Lê Văn Lương,...Tại hầu hết các dự án, FECON đều giữ vai trò tổng thầu thi công C-BOP hoặc nhà thầu thi công chính nhiều hạng mục quan trọng. Dấu ấn này đã khẳng định năng lực thi công của FECON trong mảng xây dựng Công nghiệp và xây dựng Hạ tầng dựa trên thế mạnh sở trường về nền móng và công trình ngầm.

Bên cạnh đó, FECON đã bước đầu thành công trong việc xác lập vai trò tổng thầu dự án cấp 1 mảng xây dựng dân dụng với việc ký hợp đồng và hoàn thành thi công các dự án như: Nhà điều hành và nghiên cứu A9 (30 tầng) thuộc trường Đại học Phenikaa, Dự án Trụ sở số 10 Trần Kim Xuyến, dự án Trụ sở Công an tỉnh Quảng Ninh, dự án Tòa nhà CT2 Cổ Linh,...khẳng định năng lực đa dạng của công ty, thích nghi kịp thời với biến động của thị trường.

Để có được sự tin tưởng của Chủ đầu tư, FECON phải đảm bảo được những yêu cầu khắt khe về chất lượng, tiến độ, an toàn lao động và vệ sinh môi trường. Trong đó, việc kiểm soát và đảm bảo tốt vấn đề an toàn lao động là một trong những yếu tố giúp FECON ghi điểm mạnh mẽ trong mắt Chủ đầu tư. Trong 02 năm vừa qua, với tư cách là nhà thầu chính tại loạt dự án lớn, FECON vui mừng ghi nhận đạt 6 triệu giờ làm việc an toàn liên tục nhờ vào sự quyết tâm, giám sát chặt chẽ của các cá nhân, tập thể Ban điều hành trên các công trường.

Kết quả này có được, là nhờ FECON luôn chú trọng đề cao công tác an toàn ở từng dự án. Cùng với đó, chuỗi hoạt động, chương trình đào tạo nâng cao nghiệp vụ về chuyên môn quản lý an toàn theo tiêu chuẩn ISO 45001-2018 và ISO 14011-2015 cũng đã được triển khai đều đặn, xuyên suốt cho toàn thể cán bộ, quản lý an toàn thuộc hệ thống FECON. Ngoài ra, sự đầu tư, hỗ trợ, quan tâm từ phía Ban lãnh đạo Công ty được xem là một trong những yếu tố quan trọng làm nên thành công trong công tác an toàn tại FECON.

Việc tích cực áp dụng công nghệ, kỹ thuật mới trong hoạt động thiết kế, thi công như công cụ như BIM diễn hoạ 3D Revit, phần mềm địa kỹ thuật như Plaxis, Monopile cho công trình trụ điện gió ngoài khơi, ứng dụng công nghệ RAS Column trong thi công xử lý nền,... trong thời gian qua là những nỗ lực đáng khích lệ trong lộ trình vươn lên thành tổng thầu của Công ty.

**3. Những bước tiến đáng ghi nhận trong lĩnh vực đầu tư**

Đầu năm 2021, Công ty Cổ phần đầu tư FECON (FECON INVEST) được thành lập là minh chứng cho quyết tâm tạo dựng một "hệ sinh thái" song song giữa thi công và đầu tư của FECON, nhằm tiến tới mục tiêu trở thành Nhà thầu, Nhà đầu tư uy tín sở hữu năng lực xuất sắc về nền móng và công trình ngầm. Công ty tiếp tục phát triển mảng đầu tư dự án năng lượng xanh, khu công nghiệp xanh và khu đô thị sinh thái. Các dự án tiêu biểu đã và đang được triển khai bao gồm: Dự án điện gió Quốc Vinh - Sóc Trăng công suất 30MW vận hành thương mại năm 2021, trở thành chủ đầu tư chính thức Dự án cụm công nghiệp Danh Thắng - Đoan Bái, Dự án Square City khu đô thị Nam Thái - Tỉnh Thái Nguyên năm 2023.

Từ năm 2020, FECON đã tập trung nguồn lực phát triển, nghiên cứu thi công các dự án điện gió ngoài khơi với chiến lược bước từng bước vững chắc song hành cùng mục tiêu phát triển bền vững. Tháng 6/2022, FECON tiến hành ký kết hợp tác chiến lược với Tập đoàn Corio Generation trong dự án điện gió ngoài khơi, công suất 500MW tại tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu.

**4. Tăng cường công tác quản trị tập trung, nâng cao năng suất, chất lượng sản xuất kinh doanh thông qua ứng dụng công nghệ số**

Được đưa vào sử dụng thời điểm Covid-19 bùng phát mạnh tại Việt Nam, ứng dụng phê duyệt điện tử RFA cùng với công cụ Office 365 Teams đã phát huy hiệu quả tích cực, giúp cho quá trình xử lý công việc ở FECON được xuyên suốt qua hai đợt giãn cách xã hội. Không chỉ vậy, RFA nay đã phát huy hiệu quả, trở thành công cụ đắc lực cho các cấp lãnh đạo quản lý có thể nắm bắt thông tin nhanh chóng, kịp thời và xử lý công việc mọi lúc mọi nơi, tiết kiệm thời gian, từ đó hình thành thói quen làm việc mới cho người FECON trong thời đại 4.0.

Trong nhiệm kỳ vừa qua, FECON cũng đã triển khai và đưa vào sử dụng phần mềm quản trị nhân sự HRM, cổng thông tin nội bộ Intranet Portal tại Công ty mẹ và các đơn vị thành viên. FECON vẫn tiếp tục duy trì sử dụng các phần mềm đang có: hệ thống ERP, bộ Office 365, E-Office, Dataroom, E-Bidding, FMS và các ứng dụng nội bộ IT phát triển trên nền tảng Sharepoint. Công nghệ thông tin chính là "công cụ hỗ trợ" quan trọng góp phần tìm ra lời giải cho các bài toán quản lý tập trung của tập đoàn ở hiện tại và tương lai. Trong nhiệm kỳ vừa rồi, công ty đã từng bước tiến hành quản trị tập trung một số chức năng quan trọng như phát triển kinh doanh, cung ứng nguyên vật liệu, quản trị nhân sự cấp cao, quản trị tài chính, quản trị thương hiệu và xây dựng văn hóa doanh nghiệp.

**5. Phát triển bền vững thông qua xây dựng văn hóa doanh nghiệp**

Các hoạt động gắn kết cá nhân với tổ chức, lan tỏa văn hóa FECON đã được HĐQT đẩy mạnh trong nhiệm kỳ vừa qua. Các hoạt động giúp người lao động thấm nhuần các giá trị cốt lõi của Công ty điển hình như: Management Summit, Chương trình "Pháp thoại và Thiền tập - Ứng dụng Tinh hoa Phật Pháp vào đời sống/công việc", cuộc thi viết "Nét đẹp FECON" và chương trình "Nét đẹp FECON - Hiểu & Làm" được triển khai, tổ chức trên diện rộng với sự tham gia của toàn bộ cán bộ công nhân viên trong hệ thống FECON.

FECON kiên định thực thi triết lý trở thành doanh nghiệp phát triển bền vững, kiến tạo tương lai vững chắc hơn trong các năm tiếp theo thông qua các hoạt động phát triển văn hóa doanh nghiệp, đào tạo nâng cao năng lực quản trị và nghiên cứu phát triển cải tiến kỹ thuật, hội nhập quốc tế. Các chương trình đào tạo không chỉ hướng tới mục tiêu phát triển năng lực cán bộ mà còn hình thành nên giá trị văn hóa cốt lõi cho công ty. Sự gắn kết trong nội bộ tập thể các cán bộ công nhân viên cũng được quan tâm sâu sắc thông qua các hoạt động thể thao văn hóa như lễ phát động giải chạy "Run for 20 - Bước chân bạn, Hành trình FECON", hoạt động về nguồn ngày 27/7 và các Tour công trường mang đầy ý nghĩa thiết thực. Ngoài ra, Công ty vẫn duy trì Quỹ tình đồng đội, các hoạt động an sinh, trách nhiệm xã hội của Công ty đối với từng cá nhân và gia đình người lao động, các hoạt động đoàn thể (nhân dịp 08/03, 20/10, Tết thiếu nhi, Trung thu...), các chương trình tôn vinh cá nhân, tập thể (thưởng danh hiệu, thưởng sáng kiến...).

Nhiều hoạt động cộng đồng có ý nghĩa cho công tác an sinh xã hội trên cả nước đã được FECON duy trì trong suốt nhiệm kỳ qua. Các chương trình trao học bổng, đền ơn đáp nghĩa, chương trình "Ước mơ tuổi vàng" mang dịch vụ chăm sóc y tế tới khu vực nông thôn tỉnh Nam Định, chương trình "Tết yêu thương" tại Sóc Trăng, chương trình "Áo ấm vùng cao" tại Hoàng Su Phì, Hà Giang, chương trình hiến máu nhân đạo "Giọt hồng yêu thương", chuỗi hoạt động hàng năm tổ chức thăm hỏi gia đình có công với Cách mạng dịp 27/7,...và nhiều hoạt động có ý nghĩa vẫn được triển khai đều đặn trong bối cảnh kinh doanh gặp nhiều khó khăn đã minh chứng cho nỗ lực trở thành doanh nghiệp phát triển bền vững với phương châm: Mọi hoạt động của Công ty đều hướng tới mục tiêu dài hạn là Ích nước - Lợi nhà của FECON.

**6. Phát triển thành công nhà đầu tư chiến lược và từng bước xác lập vị thế trên thị trường Quốc tế**

Năm 2021, FECON thực hiện thành công việc phát hành 32 triệu cổ phiếu cho hai nhà đầu tư là Quỹ đầu tư hạ tầng Red One và Công ty cổ phần Raito Kogyo, góp phần tăng vốn điều lệ của FECON từ 1.254 tỷ đồng lên 1.574 tỷ đồng. Hai nhà đầu tư này được xem là hai mảnh ghép hoàn hảo cho FECON thực hiện thành công chiến lược 2020-2025, trong khi Raito Kogyo là nhà đầu tư cùng ngành sở hữu các công nghệ hàng đầu Nhật Bản về nền móng, công trình ngầm và hạ tầng, thì Red One là mảnh ghép mạnh về tài chính sở hữu mạng lưới đối tác tài chính quốc tế hùng hậu. Việc tham của các nhà đầu tư này không chỉ góp phần gia tăng tiềm lực tài chính của FECON mà còn giúp công ty có thể thực hiện các kế hoạch phát triển doanh nghiệp mà còn cho thấy FECON đang ngày càng chiếm lĩnh lòng tin, trở thành đối tác tin cậy của các nhà đầu tư và cổ đông.

Bên cạnh hai nhà đầu tư chiến lược trực tiếp đầu tư vào Công ty mẹ, các công ty thành viên như FECON Invest, FECON hạ tầng, FECON máy xây dựng, FECON Hải Đăng và FECON South cũng đã và đang hợp tác chiến lược với nhiều đối tác đến từ Australia, Nhật Bản, Hàn Quốc, Singapore, Mỹ và các nước châu Âu chuẩn bị sẵn sàng cho các cơ hội đầu tư kinh doanh trong thời gian sắp tới khi mọi điều kiện đã chín muồi.

## PHẦN 2. ĐỊNH HƯỚNG HOẠT ĐỘNG NHIỆM KỲ 2024 - 2029

### I. Dự báo bối cảnh kinh tế giai đoạn 2024 - 2029

Kết thúc năm 2023, kinh tế Việt Nam chỉ ghi nhận tăng trưởng 5% do ảnh hưởng dư âm của đại dịch Covid và các biến động lớn trên chính trường quốc tế. Xu hướng bảo hộ thương mại, cạnh tranh chiến lược giữa các cường quốc đang ngày một gay gắt và phức tạp vẫn còn ảnh hưởng nhất định tới nền kinh tế thế giới nói chung và Việt Nam nói riêng. Tuy nhiên, kinh tế Việt Nam dự đoán sẽ phục hồi mạnh mẽ trong giai đoạn 2025-2030 với mục tiêu tăng trưởng GDP bình quân Chính phủ đặt ra là 7%, trong đó tỷ trọng ngành xây dựng và công nghiệp chiếm 40%.

Theo kế hoạch thực hiện quy hoạch tổng thể quốc gia giai đoạn 2021-2030 tầm nhìn 2045, chính phủ tập trung phát triển kinh tế phát huy lợi thế vùng với kết cấu hạ tầng đồng bộ, hiện đại, phát triển đô thị bền vững với tỷ lệ đô thị hóa trên 50%, và tập trung xây dựng hạ tầng dữ liệu chuyển đổi số. Các nhóm dự án tiêu biểu được chính phủ ưu tiên trong giai đoạn này bao gồm xây dựng hạ tầng giao thông đường bộ, đường sắt quốc gia, đường sắt đô thị, hàng không, cảng biển, các công trình chống biến đổi khí hậu, cấp thoát nước, bảo vệ môi trường và các dự án hạ tầng năng lượng.

Về lĩnh vực xây dựng, mục tiêu tăng trưởng bình quân về giá trị sản xuất xây dựng tăng từ 8-10% giai đoạn 2025-2030, trong đó ưu tiên mục tiêu phát triển đô thị hiện đại, với quy hoạch tổng thể, nâng cao năng lực làm chủ và thực hiện các công trình không gian ngầm có yêu cầu phức tạp. Thị trường bất động sản dự kiến sẽ phục hồi mạnh mẽ trong giai đoạn 2025-2030 sau thời gian dài chịu ảnh hưởng của đại dịch và biến động khó lường của thị trường tài chính.

Giai đoạn nhiệm kỳ 2024-2029 được dự đoán là giai đoạn phát triển mạnh mẽ của nền kinh tế nói chung và ngành xây dựng nói riêng. Với các dự án trọng tâm của Chính phủ liên quan đến xây dựng hạ tầng và xây dựng công nghiệp, FECON đang đứng trước cơ hội lớn vươn lên phát triển mạnh mẽ sau thời gian khó khăn do ảnh hưởng bối cảnh chung vừa qua.

Với các dự án bản lề có quy mô lớn đã được ký kết trong giai đoạn 2019-2024 ở các lĩnh vực Công nghiệp năng lượng, cảng biển, xử lý nước thải, công trình ngầm, và dân dụng, FECON đã và đang sẵn sàng để đón nhận những cơ hội mới, hiện thực hóa mục tiêu trở thành Tập đoàn hàng đầu về xây dựng và phát triển hạ tầng tại Việt Nam giai đoạn 2025-2030.

### II. Mục tiêu

Những khó khăn và tồn tại trong giai đoạn 2019-2024 sẽ là những bài học kinh nghiệm sâu sắc để FECON trưởng thành và chuyển mình phát triển mạnh mẽ hơn trong giai đoạn tiếp theo. Những chỉ tiêu còn dang dở trong kế hoạch giai đoạn 2019-2024 sẽ được tiếp tục hoàn thiện, và hướng tới mục tiêu trở thành Tập đoàn hàng đầu về xây dựng và phát triển hạ tầng tại Việt Nam vào năm 2030.

Để đạt được mục tiêu đó, bên cạnh việc củng cố năng lực quản lý, quản trị rủi ro, phát huy lợi thế cạnh tranh về công nghệ và năng lực thi công lĩnh vực xây dựng công nghiệp, xây dựng hạ tầng ngầm FECON đã tạo dựng bao năm qua, với lợi thế đội ngũ nhân sự giàu kinh nghiệm và có uy tín về thương hiệu, FECON hướng tới đẩy mạnh liên danh, liên kết, mở rộng mối quan hệ hợp tác với các đối tác quốc tế hàng đầu trên thế giới để đấu thầu và triển khai các dự án lớn. Bên cạnh đó, công tác đầu tư dự án sẽ được chú trọng triển khai trong các năm 2024-2029 để tạo ra lợi nhuận quan trọng cho Tập đoàn, đồng thời đóng góp vào quá trình tích lũy tài sản, tích lũy năng lực phát triển Tập đoàn trong dài hạn.

### III. Kế hoạch sản xuất kinh doanh nhiệm kỳ 2024-2029

#### 1. Xây dựng và quản lý chiến lược 2024-2029

Với mục tiêu sẽ trở thành Tập đoàn hàng đầu về xây dựng và phát triển hạ tầng vào năm 2030 tại Việt Nam, Hội đồng quản trị FECON luôn nhận thức được sự quan trọng của công tác xây dựng và quản lý chiến lược. Với chiến lược giai đoạn 2024-2029, trong năm 2024, bên cạnh việc ký kết và làm việc với các cố vấn và công ty tư vấn chiến lược có uy tín, với giá trị cốt lõi đồng tâm nhất trí, trách nhiệm chuyên nghiệp, anh em Ban điều hành FECON đã đẩy mạnh trao đổi nội bộ với các cấp quản lý và lãnh đạo, đánh giá nội lực, đánh giá đối thủ cạnh tranh và cơ hội thị trường để đề xuất góp ý cho Hội đồng quản trị về các hành động chiến lược cần ưu tiên trong năm 2024 nói riêng và giai đoạn 2025-2030 nói chung. Nhiệm vụ đặc biệt được chú trọng là nâng cao năng lực đội ngũ quản lý và lãnh đạo trên toàn Tập đoàn, xây dựng nền tảng vững chắc để triển khai thành công chiến lược đặt ra.

Công tác quản lý thực thi chiến lược cũng sẽ được theo dõi và đánh giá hàng năm, từ đó có nhận định và điều chỉnh (nếu cần) cho phù hợp với tình hình biến động nhanh và khó lường của kinh tế, chính trị thế giới nói chung và Việt Nam nói riêng.

**2. Kế hoạch trung hạn**

Doanh thu hằng năm tăng tối thiểu 15% so với năm liền trước;

Tỷ suất lợi nhuận sau thuế trên doanh thu hợp nhất đạt tối thiểu 5%;

Tỷ lệ chia cổ tức dự kiến 10%/năm (Bằng tiền mặt và/hoặc cổ phiếu);

Thu nhập bình quân người lao động tăng trưởng ổn định hàng năm.

***Tổng hợp các chỉ tiêu trung hạn 2024- 2029***

| Các chỉ tiêu | Đơn vị | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Doanh thu Công ty mẹ | tỷ đồng | 2.700 | 3.160 | 3.698 | 4.331 | 5.074 | 5.947 |
| Doanh thu hợp nhất | tỷ đồng | 4.000 | 4.680 | 5.478 | 6.415 | 7.515 | 8.809 |
| LNST hợp nhất | tỷ đồng | 60 | 144 | 307 | 343 | 508 | 684 |
| LNST của cổ đông Công ty mẹ | tỷ đồng | 50 | 126 | 272 | 298 | 445 | 597 |
| EPS hợp nhất | Đồng/CP | 316 | 802 | 1.376 | 1.510 | 2.255 | 3.026 |

**3. Các hành động chủ chốt**

Để đạt được mục tiêu chiến lược đã đề ra, Hội đồng quản trị xác định cần ưu tiên triển khai các hành động chiến lược nhằm nâng cao năng lực toàn hệ thống.

**3.1 Nâng cao hiệu quả Phát triển kinh doanh**

Nghiên cứu thị trường, đối thủ cạnh tranh, tập trung lĩnh vực Xây dựng Hạ tầng (ưu tiên có ngầm) và Xây dựng công nghiệp (ưu tiên năng lượng) để xây dựng và xác định mục tiêu doanh số trong chiến lược trung hạn giai đoạn 2024-2029.

Nâng cao năng lực bán hàng của đội ngũ nhân sự phát triển dự án, tuyển dụng nhân sự có kinh nghiệm, hiểu biết sâu sắc về lĩnh vực kinh doanh, chuyên nghiệp hóa công tác phát triển dự án, huy động nguồn lực, tổ chức và phối hợp linh hoạt giữa các phòng ban công ty mẹ, và giữa Công ty mẹ với đơn vị thành viên.

Nâng cao năng lực đội ngũ xây dựng giá và phụ trách hồ sơ thầu, tối ưu giá cả, tăng khả năng cạnh tranh để phù hợp với tình hình thị trường đang cạnh tranh ngày càng khốc liệt. Chủ động tìm kiếm cơ hội hợp tác, liên danh các Tổng thầu trong nước và quốc tế để học hỏi kinh nghiệm và có cơ hội tham gia các dự án Hạ tầng & Công nghiệp lớn, hạn chế tối đa tham gia với vai trò thầu phụ.

Về lĩnh vực kinh doanh, củng cố và tiếp tục phát huy lợi thế các mảng kinh doanh đã tạo dựng được trong giai đoạn 2019-2024 bao gồm Xử lý nền, thi công cọc, móng, đã mở rộng một

phần sang hạng mục phụ trợ như kênh xả, kênh nhận nước dự án Nhiệt điện, kinh nghiệm thi công trong các công trình sân bay, cảng biển, xử lý nước thải, và thi công toàn bộ phần thân các công trình dân dụng. Công ty hướng tới tập trung vào các dự án năng lượng LNG, dự án Hạ tầng sân bay, cảng biển, đường sắt, ngầm đô thị, xử lý nước thải, cung cấp nước sạch phù hợp với mục tiêu ưu tiên của Chính phủ trong giai đoạn 2025-2030. Định hướng tham gia một phần các dự án nhà xưởng, dân dụng, ưu tiên công trình có khối lượng hạ tầng lớn và độ khó cao cho phù hợp với lợi thế cạnh tranh và duy trì hoạt động sản xuất kinh doanh trong giai đoạn ngắn hạn.

Ngoài thị trường Asean (ưu tiên Lào, Camphuchia, Myanmar), nghiên cứu và xem xét cơ hội mở rộng thị trường kinh doanh sang Đài Loan, Bangladesh theo hình thức hợp với các đối tác lớn. Các quốc gia này được đánh giá là có nhu cầu phát triển cao, chi phí giá cả phải chăng và đang là thị trường lớn của các đối tác quốc tế quan trọng.

**3.2 Đẩy mạnh triển khai đầu tư, khai thác và thoái vốn các dự án đầu tư**

Phát triển các dự án đầu tư tập trung vào các dự án hiệu quả cao thuộc các lĩnh vực chiến lược: Bất động sản đô thị, công nghiệp, năng lượng tái tạo và hạ tầng giao thông.

Hợp tác đầu tư với các đối tác đầu tư, tài chính trong và ngoài nước cho các dự án quy mô lớn, dự án đặc thù về công nghệ nhằm phát huy thế mạnh trong lĩnh vực nền móng và công trình ngầm.

Ngoài các dự án đã cơ bản hoàn thành thủ tục đầu tư và đang trong quá trình triển khai FECON sẽ tiếp tục theo đuổi các dự án đầu tư hạ tầng giao thông, khu công nghiệp và bất động sản đô thị tại các tỉnh thành trong cả nước như Bắc Ninh, Hưng Yên, Bắc Giang, Khánh Hòa,…

***Danh mục dự án đã và đang nghiên cứu và triển khai đầu tư***

| | DỰ ÁN | TMĐT DỰ KIẾN (tỷ đồng) | % FECON DỰ KIẾN | GHI CHÚ |
|---|---|---|---|---|
| | ***DỰ ÁN NĂNG LƯỢNG*** | | | |
| 1 | Dự án điện gió QVST 30MW | 1.500 | 51.0% | Đang vận hành khai thác |
| 2 | DA điện mặt trời Vĩnh Hảo 6.2 (GĐ 2, ~100MW) | 3.510 | 51.0% | Đang nghiên cứu đầu tư theo mô hình DPPA |
| 4 | Dự án điện gió ngoài khơi BRVT 500MW | 37.500 | 10.0% | Đang đề xuất thí điểm triển khai điện gió ngoài khơi lên Bộ Công Thương và UBND tỉnh BRVT |
| 5 | Các dự án năng lượng khác | | | Nghiên cứu đầu tư phát triển điện mặt trời, điện gió tại tỉnh Phú Yên, Vũng Tàu,… |
| | ***DỰ ÁN GIAO THÔNG*** | | | |
| 1 | Dự án BOT tuyến tránh Phủ Lý | 2.050 | 24.2% | Đang vận hành khai thác |
| 2 | Các dự án HTGT khác đang nghiên cứu | | | Tuyến Metro Hanoi, HCM, và các dự án đường sắt, hạ tầng ngầm đô thị khác… tìm kiếm cơ hội hợp tác với các đối tác nước ngoài |
| | ***DỰ ÁN PHÁT TRIỂN BĐS ĐÔ THỊ VÀ CÔNG NGHIỆP*** | | | |
| 1 | Khu đô thị Square City (Thành phố Phổ Yên) | 3.600 | 100.0% | Đã phê duyệt chủ trương đầu tư và nhà đầu tư, đang tiến hành giải phóng mặt bằng |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 2 | Cụm CN Danh Thắng - Đoan Bái | 954 | 51.0% | Đã chấp thuận NĐT và Chủ trương đầu tư hạ tầng cụm CN, đang phê duyệt QH1/500 |
| 3 | Các dự án BĐS đô thị và CN khác | | | Tập trung phát triển các dự án BĐS đô thị hiệu quả tại các đô thị vệ tinh, các dự án BĐS công nghiệp tiềm năng tại Bắc Ninh, Bắc Giang, Hưng Yên, Khánh Hòa,... |

**3.3 Nâng cao năng lực thực hiện dự án**

Xây dựng đội ngũ quản lý dự án có đủ kinh nghiệm và năng lực thực hiện và triển khai các dự án theo hình thức tổng thầu. Tập trung đào tạo nâng cao năng lực quản lý hợp đồng, chi phí và tiến độ dự án đối với đội ngũ quản lý thi công trực tiếp.

Hoàn thiện và cải tiến mô hình ban điều hành và các quy trình quản lý dự án, hướng tới mục tiêu chuyên nghiệp hóa quản lý dự án, tối ưu phối hợp và huy động nguồn lực thi công trực tiếp từ các Đơn vị thành viên, kết hợp linh hoạt với đội ngũ thầu phụ thi công ngoài hệ thống.

Phát huy vai trò mô hình quản trị tập trung với cung cấp vật tư chính và đội ngũ nhà thầu phụ, nhà cung cấp. Xây dựng hệ thống mạng lưới nhà cung cấp, thầu phụ uy tín và rộng khắp, đáp ứng kịp thời nhu cầu thi công đồng loạt nhiều dự án lớn, tối ưu quản lý chi phí, nâng cao tỷ suất lợi nhuận của dự án.

Quản lý, điều phối linh hoạt nguồn lực thiết bị để tối ưu chi phí, nâng cao hiệu suất sử dụng thiết bị trong toàn hệ thống.

**3.4 Nâng cao hiệu quả quản lý tài chính**

Đẩy mạnh công tác kiểm soát chi phí hoạt động và quản lý dự án từ khâu Phát triển kinh doanh và đấu thầu. Tăng cường công tác sàng lọc, đánh giá dự án, bao gồm năng lực tài chính của Chủ đầu tư, rà soát các điều khoản thanh toán trong khâu đàm phán và ký kết hợp đồng để giảm thiểu rủi ro về thanh toán trong quá trình thực thi. Thúc đẩy thu hồi công nợ từng dự án để đóng dự án, kết thúc thanh quyết toán ngay sau khi dự án hoàn thành.

Nỗ lực mở rộng hợp tác với các đối tác tài chính, tìm kiếm các nguồn vốn có ưu đãi, gia tăng hạn mức tín dụng, đảm bảo đáp ứng nhu cầu tài chính của các dự án thi công.

Quyết liệt trong công tác thoái vốn tại các dự án đầu tư, đảm bảo thoái được vốn theo kế hoạch đã được HĐQT phê duyệt.

Đối với đơn vị thành viên, yêu cầu triển khai công tác sàng lọc dự án tương tự công ty mẹ, đẩy mạnh quản lý tập trung với các nguyên vật liệu chính để nâng cao hiệu quả quản lý chi phí dự án trong quá trình thực hiện. Tăng cường kiểm soát, giám sát thực hiện tiết kiệm chi phí quản lý, quản lý dòng tiền của đơn vị thành viên, đánh giá lại nguồn lực, triển khai tái cơ cấu, thay đổi sơ đồ tổ chức để tinh gọn bộ máy, tiết kiệm chi phí quản lý.

Tìm kiếm đối tác đầu tư, góp vốn vào các đơn vị thành viên (ưu tiên FCIC, FCS), nâng vốn điều lệ để xây dựng lực lượng, đáp ứng nhu cầu phát triển chung của Tập đoàn trong giai đoạn 2025-2030. Tăng vốn từng bước theo nhu cầu đầu tư phát triển của mỗi công ty nhưng vẫn đảm bảo Công ty mẹ chiếm tỷ lệ chi phối tại các công ty trụ cột.

**3.5 Nâng cao năng suất đội ngũ**

Nâng cao năng lực đội ngũ Lãnh đạo và Quản lý cấp trung. Cải thiện chương trình đào tạo nội bộ, đẩy mạnh triển khai các chương trình đạo tạo có tính thực tế và áp dụng cao, hướng tới

xây dựng chương trình phát triển cá nhân cho nhân sự nhằm nâng cao năng lực tư duy và cải thiện hiệu suất trong công việc

Xây dựng và hoàn thiện chính sách nhân sự, bao gồm khung năng lực, lộ trình phát triển công danh, chính sách đãi ngộ giữ chân nhân tài phù hợp với tình hình và nhu cầu phát triển của Tập đoàn. Xây dựng chương trình/chính sách nâng cao năng suất lao động, áp dụng cho toàn hệ thống từ năm 2024.

Rà soát định biên, tối ưu năng suất lao động của từng cá nhân, phòng ban, đơn vị, đảm bảo nhân sự có đủ năng lực đáp ứng và thích nghi với nhu cầu phát triển của Tập đoàn trong thời gian tới.

Xây dựng văn hóa kỷ luật, tuân thủ cao, xây dựng thương hiệu người FECON trách nhiệm, chuyên nghiệp.

**3.6 Tối ưu vận hành quản trị doanh nghiệp**

Ban hành đầy đủ hướng dẫn, quy chế, quy định liên quan đến công tác quản trị, vận hành, đánh giá OGSM trên toàn hệ thống nhằm cải thiện và nâng cao hiệu quả trong công tác lập kế hoạch, tạo tiền đề thuận lợi cho quá trình thực thi.

Tăng cường phối hợp quản trị ngành dọc, đồng hành và hỗ trợ các đơn vị thành viên nâng cao năng lực quản lý, tăng tốc độ xử lý công việc, tối ưu hiệu quả trong vận hành doanh nghiệp. Phát huy thành quả đã đạt được tiếp tục đẩy mạnh quản lý tập trung các chức năng quan trọng như phát triển kinh doanh, quản lý kỹ thuật chất lượng, quản lý cung ứng, quản trị nguồn nhân lực, quản trị tài chính, quản lý thiết bị & các nguồn lực thi công, nghiên cứu phát triển công nghệ & sản phẩm mới, bên cạnh quản lý phát triển thương hiệu và xây dựng văn hóa doanh nghiệp đặc sắc.

Đẩy mạnh áp dụng công nghệ thông tin trong vận hành quản trị doanh nghiệp. Xây dựng hệ thống báo cáo quản trị thông minh nhằm tăng năng suất và hiệu quả quản lý. Tiếp tục duy trì và cải thiện hiệu quả của các công cụ ERP, HRM, FMS,… nghiên cứu tìm tòi áp dụng thêm các công nghệ số tiên tiến trong cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 nhằm tối ưu hóa công tác quản trị điều hành, tăng bứt phá về năng suất lao động.

**3.7 Đẩy mạnh nghiên cứu phát triển công nghệ mới & sản phẩm mới**

Bên cạnh các công nghệ thi công truyền thống về nền móng và ngầm đã thành thục, tích cực mở rộng nghiên cứu các công nghệ mới, đáp ứng nhu cầu thay đổi liên tục của thị trường. Tích cực tham gia tìm hiểu các công nghệ thi công cho điện gió ngoài khơi, công nghệ thi công ngầm đô thị, đường hầm đi bộ, đường sắt quốc gia, đường sắt đô thị, công nghệ cho các dự án công trình xanh và sạch, các nguyên vật liệu thay thế,... để đưa vào ứng dụng trong thực tế thi công tạo lợi thế cạnh tranh cho các sản phẩm dịch vụ của công ty.

Tăng cường hợp tác với các đối tác quốc tế giàu kinh nghiệm để học hỏi, giao lưu và tiếp cận với các công nghệ tiên tiến và hiện đại, cộng lực tham gia các dự án lớn khó, phát huy thế mạnh thực tế của các bên cùng chia sẻ cơ hội trên nguyên tắc win-win.

Bên cạnh nghiên cứu phát triển các công nghệ quản trị và thiết kế thi công dự án, cần thúc đẩy phong trào nghiên cứu các sản phẩm mới, sản phẩm thay thế tại các công ty đầu tư, công ty sản xuất và công ty khai thác khoáng sản nhằm phát huy lợi thế FECON, đón đầu xu thế mới của thị trường, đáp ứng nhu cầu phát sinh trong các ngành công nghiệp điện tử, công nghiệp ô tô, công nghiệp đường sắt và công nghiệp năng lượng xanh.

**3.8 Xây dựng văn hóa doanh nghiệp đặc sắc đảm bảo phát triển bền vững doanh nghiệp**

Tiếp tục xây dựng văn hóa FECON mang bản sắc riêng, tạo giá trị gắn kết bằng thực hiện các hành vi thiết thực theo 05 giá trị cốt lõi đã lựa chọn trên tinh thần tự giác kỷ luật cao.

Đẩy mạnh các chương trình đào tạo và truyền thông nội bộ, đưa các giá trị cốt lõi công ty trở thành hành động cụ thể của CBCNV, từ đó mỗi CBNV tự hoàn thiện bản thân trên nguyên tắc cầu thị hướng thượng và vững tin vào sự phát triển bền vững của công ty để cam kết cống hiến lâu dài. Công ty với hơn 1000 CBNV thực tế đã là một xã hội thu nhỏ, mọi suy nghĩ lời nói & việc làm của CBNV phải hướng tới các giá trị tốt đẹp của một xã hội văn minh, trở thành một điển hình đáng nhân rộng cho các doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp ngành xây dựng nói riêng, góp phần tích cực vào sự phát triển bền vững nước nhà trong thời kỳ hội nhập, công nghiệp hóa hiện đại hóa.

Bên cạnh xây dựng xã hội văn minh cho riêng mình, công ty tiếp tục làm từng việc từ nhỏ đến lớn để phụng sự cộng đồng, hướng tới các chương trình hành động mang tính nhân đạo, thiết thực, tham gia tài trợ xây dựng trường học, bệnh viện, công trình an toàn chống đuối nước, hỗ trợ bệnh nhân hiểm nghèo, trồng cây xanh bảo vệ môi trường,...kiên định mục tiêu xây dựng thương hiệu & văn hóa FECON luôn hướng tới giá trị nhân văn và bền vững cho cộng đồng xã hội.

## PHẦN 3: LỜI KẾT

Trên đây là báo cáo tóm tắt kết quả hoạt động của Hội đồng quản trị FECON nhiệm kỳ 2019-2024 và định hướng kế hoạch giai đoạn 2024-2029. Chúng tôi rất mong nhận được sự đóp góp của quý vị cổ đông.

Thay mặt Hội đồng quản trị, tôi xin được gửi lời cảm ơn tới toàn thể CBCNV trên toàn Tập đoàn đã và đang cống hiến cho sự phát triển của công ty.

Xin cảm ơn các đối tác, khách hàng, nhà cung cấp đã luôn ủng hộ FECON.

Xin trân trọng cảm ơn sự tín nhiệm của quý Cổ đông dành cho cho Hội đồng quản trị và Ban điều hành công ty.

Một lần nữa tôi xin trân trọng cảm ơn các quý vị đại biểu, cổ đông và kính chúc toàn thể quý vị mạnh khỏe - hạnh phúc - thành công!

***Nơi nhận:***
- *Như kính gửi;*
- *HĐQT; BKS; Ban TGĐ;*
- *Lưu VT, TLQT.*

**TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ**
**CHỦ TỊCH**

CÔNG TY CỔ PHẦN FECON

**PHẠM VIỆT KHOA**