

# 04

## ĐÁNH GIÁ CỦA HĐQT VỀ HOẠT ĐỘNG CỦA CÔNG TY

### VƯỢN TÂM CAO MỚI

Thân tre gãy guộc, mảnh mai nhưng cứng rắn, chia làm nhiều đốt để sinh cành tạo thế, giàu sức sống, dễ thích nghi với môi trường, khiến tre trở nên đặc biệt so với loài cây khác. Cũng như tre, tại Searefico, những khác biệt trong khả năng, tính cách của con người được nhìn nhận như một tài sản quý. Cùng với đó là sự dẫn dắt bởi đội ngũ lãnh đạo “Có tâm, Đủ tầm”, chung hệ giá trị, triết lý kinh doanh – “Giữ chữ tín, Trọng chữ tình, Cân bằng lợi ích”, mở ra những cơ hội mới để Searefico chuyển mình bút phá, vươn tầm cao mới.

## 1. ĐÁNH GIÁ CHUNG CỦA HĐQT



Năm 2023, kinh tế toàn cầu phải đối mặt với nhiều khó khăn, thách thức. Cuộc chiến Nga - Ukraine tiếp tục leo thang khó lường, trong khi xung đột mới bùng phát giữa Israel - Hamas và khủng hoảng Biển Đỏ trong những tháng cuối năm đã làm gia tăng lạm phát và gây gián đoạn chuỗi cung ứng toàn cầu. Trong bối cảnh ấy, nhiều quốc gia duy trì chính sách tiền tệ thắt chặt để kiểm soát nền kinh tế, ưu tiên kiềm chế lạm phát, tăng trưởng thương mại yếu và niềm tin người tiêu dùng chậm phục hồi. Nền kinh tế Việt Nam không ngoại lệ, đã chịu tác động kép bởi biến động của nền kinh tế thế giới và trong nước. Chính sách thắt chặt tín dụng đối với các lĩnh vực rủi ro cao, thị trường trái phiếu doanh nghiệp tiếp tục trầm lắng, đặc biệt ảnh hưởng tiêu cực từ các đại án trong năm đã kéo theo hiệu ứng dây chuyền gây thêm khó khăn khi Công ty cố đóng các dự án cũ và triển khai dự án mới. Nhưng chính trong suy thoái kinh tế và vùng đáy của xây dựng - Bất động sản, bản lĩnh vượt khó, linh hoạt thích nghi, tận tâm trách nhiệm và tinh thần hy sinh được biết đến như những giá trị cốt lõi của Searefiers đã giúp Công ty tồn tại, vượt qua khủng hoảng, giữ vững giá trị, tận dụng cơ hội trong nghịch cảnh để bứt phá. Có thể khẳng định rằng, Searefico đã “vượt bão thành công”.

Thường xuyên cập nhật đánh giá tình hình kinh tế - chính trị trong nước và thế giới, HĐQT đã luôn sát cánh và đồng hành cùng BDH để hỗ trợ ứng phó thích nghi với những biến động khó lường của thị trường; qua đó nâng cao hiệu quả hoạt động

với những kết quả khả quan, làm nền tảng chuẩn bị nội lực để toàn công ty bật lại khi thị trường khôi phục, lấy lại đà tăng trưởng và bứt phá tăng trưởng theo chiến lược “xoay trục” gắn với kế hoạch 5 năm 2024 - 2028 của Searefico Group.

HĐQT đã có những định hướng và chỉ đạo cụ thể giúp Ban điều hành thiết kế lại tổ chức theo hướng tinh gọn, nâng cao hiệu quả quản trị công ty và kiểm soát nội bộ, tiếp tục đổi mới và phát triển tổ chức thông qua các Ủy ban trực thuộc Hội đồng quản trị như Ủy ban Kiểm toán (UBKT), Ủy ban Nhân sự và Lương Thưởng (UB NS&LT), Ủy ban Đổi mới và Phát triển tổ chức (UB ĐM&PTTC). Đồng thời, HĐQT đã tích cực hỗ trợ Ban điều hành điều chỉnh chiến lược kinh doanh và nâng cao hiệu quả quản trị công ty và quản lý doanh nghiệp. Nhiều giải pháp đã được thực hiện nhằm tối ưu hóa nguồn lực, tối ưu hóa chi phí, quản lý tốt dòng tiền và tích cực thu hồi công nợ.

Nhờ nỗ lực vượt khó, Công ty tiếp tục giữ vững các danh hiệu: Top 500 Doanh nghiệp tư nhân lớn nhất Việt Nam (VNR 500); Top 3 Nhà thầu cơ điện uy tín; Top 10 Doanh nghiệp đạt chuẩn văn hóa kinh doanh Việt Nam, Top 100 Nơi làm việc tốt nhất. Đặc biệt, năm 2023 lần đầu tiên Công ty được vinh danh Top 5 Doanh nghiệp niêm yết có Quản trị công ty tốt nhất (nhóm vốn hóa nhỏ); cùng nhiều thư khen của khách hàng và các bằng khen, giải thưởng ghi nhận sự đóng góp tích cực cho cộng đồng.

### 1.1. Đánh giá kết quả hoạt động SXKD của Công ty

ĐVT: tỷ đồng

| Chỉ tiêu                    | Kế hoạch 2023 | Thực hiện 2023 | Thực hiện/<br>Kế hoạch |
|-----------------------------|---------------|----------------|------------------------|
| Doanh số ký hợp đồng        | 1.500         | 1.116          | 74,40%                 |
| Doanh thu thực hiện         | 1.700         | 1.644          | 96,69%                 |
| Lợi nhuận sau thuế riêng mẹ | 5,46          | 1,32           | 24,18%                 |
| Lợi nhuận sau thuế hợp nhất | 31,48         | 3,76           | 11,95%                 |

Trái với những dự báo tại thời điểm cuối năm 2022 đầu năm 2023 khi chúng ta lập kế hoạch kinh doanh, năm 2023 tiếp tục là vùng đáy của thị trường Bất động sản, nhiều đơn vị thành viên của Công ty không đạt doanh số ký hợp đồng và biên lợi nhuận như kế hoạch đặt ra. Tuy nhiên, doanh thu hợp nhất của Công ty tăng hơn 38% so với năm trước và đặc biệt, chúng ta có đơn vị thành viên đầu tiên là Searefico E&C đạt doanh thu trên 1.000 tỷ đồng và kỳ vọng sẽ có thêm các đơn vị khác trong hệ sinh thái đạt mức doanh thu này trong kế hoạch 5 năm 2024-2028.

Hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty vẫn được duy trì liên tục nhờ vào doanh số hợp đồng chuyển thực hiện trong năm 2024 khá lớn. Chúng ta tiếp tục hợp tác sâu rộng hơn nữa với các khách hàng lâu năm, đồng thời ký kết các hợp đồng với các đối tác hàng đầu trong nước và các dự án có vốn đầu tư nước ngoài, các công trình đòi hỏi hàm lượng kỹ thuật công nghệ cao là minh chứng cho trình độ quản lý, năng lực chuyên môn và khả năng dẫn dắt ngành trên các lĩnh vực hoạt động của Công ty.



## 1.2. Đánh giá hoạt động của Ban điều hành

- a. BDH đã có nhiều nỗ lực thực hiện các chủ trương của HĐQT, kịp thời triển khai các hoạt động để củng cố nội lực, linh hoạt ứng phó với những biến động của thị trường. Một trong những thành tựu nổi bật khi thực hiện chiến lược xoay trục đó là Công ty đã thắng thầu nhiều dự án lớn trong lĩnh vực công nghiệp – công nghệ, tự động hóa, logistic, công trình xanh, dự án FDI và khẳng định lại vị thế trong các ngành dược phẩm, sinh học và chiếu xạ và những công trình có hàm lượng công nghệ cao.
- b. BDH đã kiểm soát tốt chi phí hoạt động và điều phối quản lý chặt chẽ dòng tiền, mở rộng quan hệ tín dụng với các ngân hàng, linh hoạt điều tiết nguồn thu và chi, ứng phó kịp thời với nhu cầu tiền mặt của toàn nhóm công ty.
- c. BDH đã hỗ trợ các công ty thành viên trong toàn Group trên nhiều hoạt động, đặc biệt là công tác kinh doanh - đấu thầu để thắng thầu các dự án lớn và khách hàng mới/lĩnh vực mới; mở rộng thị trường và tăng cường quan hệ khách hàng, tìm kiếm đối tác M&A và liên doanh liên kết.
- d. BDH đã kiên trì áp dụng các giải pháp tổng hợp trong quản lý rủi ro, quản lý tài chính, tối ưu hóa nguồn lực; cơ cấu lại các khoản vay, quản lý hàng tồn kho, giảm công nợ phải thu, kiểm soát chi phí theo ngân sách đã phê duyệt; giúp cho hoạt động sản xuất và thi công không bị ảnh hưởng.
- e. BDH đã từng bước hoàn thiện hệ thống các quy định nội bộ, nâng cấp phần mềm nhân sự, kế toán, di dời văn phòng sang địa điểm mới nhưng vẫn bảo đảm cho hoạt động của Công ty được an toàn và thông suốt.
- f. Dù gặp nhiều khó khăn nhưng năm 2023, BDH cũng đã ưu tiên việc chăm sóc tốt phúc lợi cho người lao động, duy trì môi trường làm việc tích cực, lãnh đạo biết hy sinh, nhân viên có động lực.

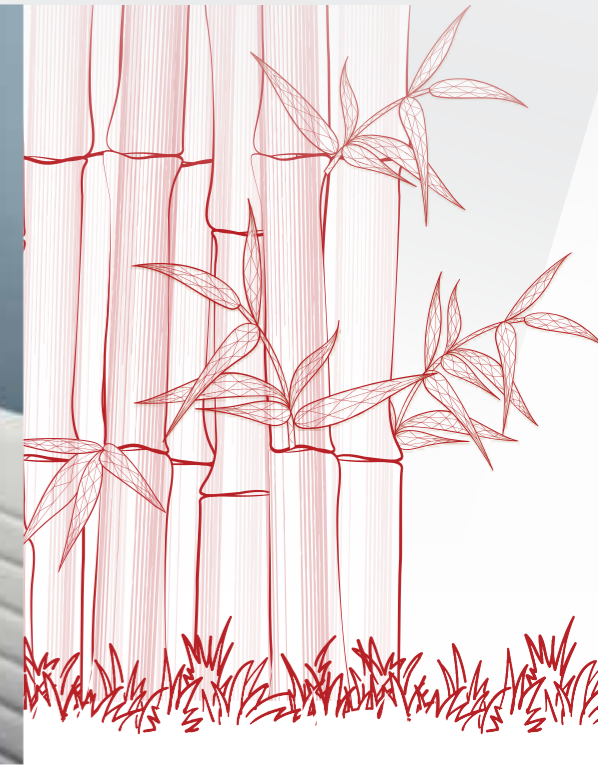


## 2. NHỮNG ĐIỂM CẦN CẢI THIỆN, KHẮC PHỤC



- a. BDH cần đặt trọng tâm là nâng tầm ảnh hưởng và nâng cao năng lực lãnh đạo để dẫn dắt toàn nhóm công ty bước vào một thời kỳ mới, thời kỳ lấy lại đà tăng trưởng cao với kế hoạch 5 năm 2024-2028 đầy thách thức. BDH cũng cần ưu tiên đưa quan hệ làm việc giữa BDH và HĐQT lên một tầm cao mới; chủ động tìm kiếm sự hỗ trợ trực tiếp của các TV HĐQT trên một số lĩnh vực trọng yếu.
- b. Trong năm 2023, BDH đã ưu tiên làm tốt việc tiết kiệm chi phí. Năm 2024 mục tiêu là tối ưu hóa chi phí; bên cạnh việc xác định và loại bỏ những khoản chi không cần thiết và không mang lại giá trị phải mạnh dạn “đầu tư” vào những khoản chi mang lại giá trị và lợi ích vượt trội, hoặc có tác động tích cực trong dài hạn.
- c. BDH cần ưu tiên tập trung vào hoạt động cốt lõi của SRF với bản chất là đầu tư tài chính và kiểm soát vốn mà trọng yếu là quản lý rủi ro và thu hồi công nợ với mục tiêu gia tăng các chỉ số sinh lợi theo định hướng Pure Holding; đồng thời nâng cao giá trị cổ đông, uy tín thương hiệu và mức độ nhận biết của một công ty có khả năng dẫn dắt thị trường.
- d. BDH cần kiện toàn hệ thống thông tin quản trị, học hỏi áp dụng theo các chuẩn mực thực hành tốt trên thế giới; cải tiến các báo cáo quản trị bảo đảm thực chất, đúng yêu cầu và có hệ thống, thực hiện thường xuyên và xuyên suốt từ các đơn vị thành viên đến Công ty mẹ để phản ánh kịp thời và chính xác về dòng tiền, tồn kho, công nợ, tiến độ, ngân sách. Đồng thời, hoàn thiện khung quản lý rủi ro của Công ty, bảo đảm tính hiệu quả và thực chất của công tác quản trị rủi ro và kiểm soát tuân thủ.
- e. BDH cần cơ cấu lại nhân sự lãnh đạo CNTT và thiết lập phương thức quản lý về công nghệ thông tin thống nhất trong Group, nhằm đảm bảo sự thống nhất, toàn vẹn và bảo mật của hệ thống thông tin ở mọi tình huống; thúc đẩy nhanh quá trình chuyển đổi số (dự án SDP), đưa tiến bộ công nghệ vào quy trình công việc.
- f. BDH cần sắp xếp lại nguồn lực bên trong kết hợp với chuyên gia thuê ngoài để đẩy nhanh các dự án quản trị tri thức (KMP) và dự án tái tạo tổ chức (SRP); tiếp tục hoàn thiện các quy trình nội bộ theo các tài liệu cấp 1 do HĐQT ban hành.
- g. BDH cần thực thi chiến lược “quản trị bằng văn hóa”; tổ chức hướng dẫn và truyền thông liên tục về tầm nhìn, sứ mệnh, triết lý kinh doanh, mục tiêu kinh doanh cho toàn thể CBNV.

### 3. CÁC KẾ HOẠCH, ĐỊNH HƯỚNG CỦA HĐQT



#### 3.1. Kế hoạch ngắn hạn

- a. Kế hoạch năm 2024: Doanh số ký hợp đồng đạt 2.200 tỷ đồng, doanh thu đạt 2.000 tỷ đồng và lợi nhuận sau thuế hợp nhất đạt 22 tỷ đồng, tập trung vào các dự án có doanh thu tốt, chủ đầu tư uy tín, các dự án thuộc lĩnh vực công nghiệp, dự án thuộc phân khúc hẹp hoặc có hàm lượng công nghệ cao và có thời gian thực hiện nhanh để tối ưu dòng tiền, bảo vệ lợi nhuận.
- b. Xây dựng kế hoạch cụ thể cho chiến lược xoay trục, mở rộng thị trường và tìm kiếm hướng đi mới nhằm nâng cao lợi nhuận.
- c. Tăng cường nghiên cứu và phát triển sản phẩm/ giải pháp mới thân thiện môi trường, ứng dụng các giải pháp công nghệ thông minh và tự động hóa nhằm gia tăng lợi thế cạnh tranh.
- d. nỗ lực giải quyết dứt điểm các tồn đọng, tiếp tục tăng cường xử lý các khoản nợ khó đòi, nợ xấu. Kiểm soát và quản lý chặt chẽ dòng tiền nhằm đảm bảo sức khỏe tài chính lành mạnh và giảm thiểu rủi ro.
- e. Duy trì, phát triển văn hóa công ty, phát huy các giá trị cốt lõi và tăng cường các hoạt động phát triển tổ chức nhằm xây dựng môi trường làm việc thân thiện và tích cực, gia tăng động lực và sự gắn kết của nhân viên.
- f. Nhấn mạnh vào việc nâng cấp quản trị doanh nghiệp, tiêu chuẩn hóa các quy trình để đạt hiệu quả tối ưu; tập trung trẻ hóa đội ngũ và kiện toàn bộ máy quản lý; chú trọng áp dụng công nghệ nhằm nâng cao hiệu suất và năng suất lao động – phản ánh một hướng tiếp cận đổi mới và tiên tiến trong quản lý và sản xuất kinh doanh.
- g. Tranh thủ mọi cơ hội bên ngoài kết hợp với tiềm năng của Công ty để mở rộng hệ sinh thái Searefico Group thông qua các hoạt động M&A, hợp tác kinh doanh, liên doanh, liên kết.

#### 3.2. Định hướng dài hạn

- a. Là một tập đoàn đa ngành trên lĩnh vực Kỹ thuật - Công nghệ, định hướng vào ngành nghề có hàm lượng công nghệ cao và tiềm năng thị trường. Được khách hàng và đối tác trong ngoài nước biết đến với đẳng cấp hàng đầu về chất lượng (các giải pháp & công nghệ tiên tiến) và đồng hành cùng xu hướng phát triển toàn cầu.
- b. Tăng hiệu quả hoạt động của các ngành truyền thống song song với đầu tư mở rộng những lĩnh vực có hàm lượng công nghệ cao và tiềm năng thị trường như hậu cần logistics, Bất động sản công nghiệp, kho thông minh và tự động hóa, vật liệu xây dựng mới, công nghệ sinh học và năng lượng mới, data center.
- c. Searefico có thể không phải là công ty lớn nhất, nhưng là thương hiệu uy tín đối với đối tác trong và ngoài nước, nổi bật với chất lượng hàng đầu và triết lý kinh doanh là kiếm tiền và phụng sự xã hội bằng cách tạo ra những thương hiệu quốc gia ngang tầm quốc tế; được xây dựng trên sự tin cậy và tôn trọng của khách hàng, đối tác.
- d. Phát triển cân bằng và bền vững (Build to last) là tư tưởng xuyên suốt trong các hoạt động quản trị, quản lý và đầu tư.
- e. Phát triển văn hóa doanh nghiệp, làm sâu sắc hơn nữa bản sắc Searefico, chuẩn hóa các hoạt động liên quan đến tăng văn hóa thứ nhất và thứ hai. Xây dựng hệ thống nhận diện thương hiệu theo mô hình Pure Holding và ban hành Sổ tay hướng dẫn văn hóa doanh nghiệp bao gồm Bộ quy tắc ứng xử của Công ty.
- f. Phát triển quan hệ nhà đầu tư, chủ động, minh bạch trong công bố thông tin, đa dạng hóa các kênh cung cấp thông tin cho cổ đông, đảm bảo quyền lợi và sự bình đẳng cho các nhà đầu tư và cổ đông.
- g. Tập trung vào việc tạo dựng một môi trường làm việc năng động, sáng tạo và nhân văn, luôn duy trì và thôi thúc nhân sự với khát vọng làm giàu gắn với lòng yêu nước, tạo môi trường cho nhân sự thấy được giá trị công việc và mong đợi của tổ chức thông qua mở rộng cơ hội thăng tiến cho người lao động. Xây dựng tổ chức học tập, tăng gắn kết nhân viên qua văn hóa chia sẻ và hỗ trợ. Quy hoạch và phát triển đội ngũ nhân sự kế cận. Cải tiến chính sách lương thưởng và phúc lợi cạnh tranh, xác định lộ trình phát triển nghề nghiệp cụ thể.