

TỜ TRÌNH

**V/v thông qua báo cáo kết quả thực hiện Đề án Định hướng phát triển
giai đoạn 2018-2020, tầm nhìn 2025**

Kính gửi: Đại hội đồng cổ đông Công ty CP Tư vấn Xây dựng Điện 1

Căn cứ Luật Doanh nghiệp số 59/2020/QH14;

Căn cứ Luật Chứng khoán số 54/2019/QH14;

Căn cứ Nghị định 155/2020/NĐ-CP quy định chi tiết thi hành một số điều của Luật Chứng khoán;

Căn cứ Điều lệ Công ty Cổ phần Tư vấn Xây dựng Điện 1 đã được ĐHĐCĐ thường niên thông qua ngày 29/4/2021.

Công ty Cổ phần Tư vấn xây dựng Điện 1 đã có lịch sử hơn 50 năm xây dựng và phát triển, là doanh nghiệp tư vấn hàng đầu của ngành Điện Việt Nam, có thương hiệu và uy tín trên thị trường. Trong nhiều lĩnh vực, Công ty có khả năng cạnh tranh hàng đầu trong nước như: tư vấn đầu tư xây dựng các nhà máy thủy điện, lưới truyền tải điện 220kV và 500kV, nhà máy nhiệt điện than, thiết kế chế tạo thiết bị cơ khí thủy công; đủ năng lực hợp tác với các đối tác trong nước và nước ngoài để tham gia các công trình EPC, công trình chìa khoá trao tay, đặc biệt là các công trình Thủy điện.

Trên con đường phát triển, đặc biệt sau khi chuyển đổi mô hình hoạt động thành Công ty cổ phần, do những tồn tại và bất cập về cơ cấu tổ chức, tư duy quản trị và cách thức quản lý, v.v. làm cho hiệu lực quản lý, điều hành trong quá trình tổ chức hoạt động sản xuất kinh doanh hiệu quả thấp, Công ty lâm vào tình trạng khó khăn nghiêm trọng về tài chính và gây mất niềm tin của người lao động trong thời gian dài.

Để có thể khắc phục toàn diện tình trạng khó khăn, dần đưa Công ty trở lại ổn định và phát triển bền vững, Hội đồng quản trị Công ty đã quyết định nghiên cứu thay đổi về định hướng chiến lược SXKD, sản phẩm dịch vụ; xây dựng mô hình tổ chức tiên tiến theo kịp với sự vận động và phát triển của thị trường trong tình hình mới. Năm 2018, Hội đồng quản trị đã chỉ đạo, xây dựng hoàn thành Định hướng phát triển Công ty giai đoạn 2018-2020, tầm nhìn đến 2025 (“Đề án”) và đã được Đại hội đồng cổ đông Công ty đã thông qua tại phiên họp bất thường ngày 3/10/2018.

Đến nay, thời hạn thực hiện Đề án đã kết thúc. Bên cạnh các nhiệm vụ, mục tiêu đã được thực hiện hoàn thành, Công ty vẫn còn một số mục tiêu chưa hoàn thành do các nguyên nhân khách quan và chủ quan, chi tiết như Phụ lục đính kèm Tờ trình này.

Hội đồng quản trị kính trình Đại hội đồng cổ đông thông qua Báo cáo kết quả thực hiện Đề án Định hướng phát triển giai đoạn 2018-2020, định hướng 2025 với các nội dung như trên; Ủy quyền cho Hội đồng quản trị, trong phạm vi thẩm quyền theo quy định của pháp luật và Điều lệ Công ty, quyết định điều chỉnh các nhiệm vụ chưa hoàn thành của Đề án để phù hợp với kế hoạch phát triển của Công ty giai đoạn tới.

Trân trọng kính trình./

Nơi nhận:

- Như trên;
- P7 (đăng Web);
- Lưu: VT, HĐQT.

**TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ
CHỦ TỊCH**



Nguyễn Tài Anh

Phụ lục– Tổng hợp kết quả thực hiện Đề án Định hướng phát triển giai đoạn 2018-2020, định hướng 2025
(kèm theo Tờ trình 08/TTr-TVĐ1-DHDCĐ ngày 26/4/2022)

Các mục tiêu/giải pháp	Kết quả đã hoàn thành	Các nội dung chưa thực hiện															
Mục tiêu tổng quát																	
<p>Mục tiêu tài chính</p> <p>+ Duy trì ổn định doanh thu mảng tư vấn giai đoạn 2018-2020;</p> <p>+ Tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE) khoảng 5%/năm.</p>	<p>Trong giai đoạn 2018-2021, doanh thu lĩnh vực tư vấn duy trì ổn định hàng năm trong khoảng 450 ÷ 490 tỷ đồng. cụ thể:</p> <table border="1" data-bbox="920 587 1525 730"> <thead> <tr> <th>Chỉ tiêu</th> <th>2018</th> <th>2019</th> <th>2020</th> <th>2021</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Doanh thu tư vấn</td> <td>493,93</td> <td>475,92</td> <td>453,32</td> <td>448,71</td> </tr> <tr> <td>ROE</td> <td>0,85%</td> <td>0,8%</td> <td>0,42%</td> <td>4,0%</td> </tr> </tbody> </table>	Chỉ tiêu	2018	2019	2020	2021	Doanh thu tư vấn	493,93	475,92	453,32	448,71	ROE	0,85%	0,8%	0,42%	4,0%	<p>- Do cần ưu tiên xử lý tồn đọng chi phí SXKD dở dang và trích lập dự phòng phải thu khó đòi nên Công ty phải sử dụng tối đa lợi nhuận SXKD để xử lý dẫn đến tỷ suất ROE không đạt mục tiêu.</p>
Chỉ tiêu	2018	2019	2020	2021													
Doanh thu tư vấn	493,93	475,92	453,32	448,71													
ROE	0,85%	0,8%	0,42%	4,0%													
<p>Mục tiêu khách hàng</p> <p>Gia tăng giá trị cung cấp cho khách hàng về chất lượng, tiến độ và hiệu quả đầu tư.</p>	<p>PECCI luôn nỗ lực để cung cấp cho khách hàng dịch vụ với chất lượng tốt nhất, đáp ứng đúng tiến độ cam kết với chủ đầu tư, tuy nhiên một vài dự án còn chậm tiến độ do phối hợp chưa tốt giữa các bộ phận và do một số nguyên nhân khách quan.</p>																
Các mục tiêu chiến lược																	
<p>Về phát triển SXKD</p> <p>- Lĩnh vực kinh doanh chính, cốt lõi</p>	<p>Lĩnh vực tư vấn thủy điện, tư vấn nhiệt điện và tư vấn lưới điện là các lĩnh vực kinh doanh chính và cốt lõi của Công ty. PECCI tiếp tục tập trung nâng cao năng lực kinh nghiệm, phát triển thị trường, duy trì doanh thu ổn định trong lĩnh vực cốt lõi.</p>																
<p>- Đối với tư vấn thủy điện:</p>	<p>PECCI đã có năng lực tốt thực hiện tất cả các hoạt động trong chuỗi giá trị, PECCI tiếp tục duy trì cung cấp dịch vụ trong tất cả các hoạt động và tìm kiếm cơ hội làm EPC các dự án thủy điện vừa và nhỏ. Công ty chú trọng phát triển các dịch vụ tư vấn cho các nhà máy thủy điện</p>																

Các mục tiêu/giải pháp	Kết quả đã hoàn thành	Các nội dung chưa thực hiện
	đang vận hành; mở rộng phát triển thị trường thủy điện tại thị trường nước ngoài, như: Lào, Nepal.	
- Đối với tư vấn nhiệt điện	<ul style="list-style-type: none"> - Đối với nhiệt điện than: PECCI đã xây dựng năng lực tham gia tất cả các hoạt động trong chuỗi giá trị; - Đối với nhiệt điện khí: PECCI đã có năng lực kinh nghiệm tham gia thực hiện giai đoạn lập DADT công trình (LNG Ô Môn 2 và Quảng Ninh...); 	
- Đối với tư vấn lưới điện	PECCI đã có năng lực tốt và đang khai thác hiệu quả tất cả các hoạt động trong chuỗi giá trị từ các dự án lưới ở tất cả các cấp điện áp, tham gia tư vấn các dự án lưới điện phân phối, các dự án công nghệ mới (back-to-back, smart-grid, ...).	
- Đầu tư phát triển năng lực kinh nghiệm trong các lĩnh vực mới, như: tư vấn năng lượng tái tạo, tư vấn các dự án thủy lợi, hạ tầng cơ sở, tham gia EPC thủy điện/trạm điện, tư vấn quản lý dự án nhiệt điện, tham gia từng phần EPC dự án nhiệt điện.	<ul style="list-style-type: none"> - PECCI đã thực hiện tư vấn thiết kế cho một số dự án thủy lợi lớn, như: Ngòi Giành – Tỉnh Phú Thọ, Cảnh Tạng – Tỉnh Hòa Bình, Sông Chò 1 – tỉnh Khánh Hòa. Qua đó đã xây dựng được năng lực kinh nghiệm để thực hiện các dự án lớn. - Từ năm 2021, PECCI bắt đầu tham gia nghiên cứu chuyên sâu đối với các dự án điện gió, đặc biệt là điện gió ngoài khơi để chuẩn bị đón đầu làn sóng phát triển loại hình năng lượng này trong thời gian sắp tới. 	- Mục tiêu tham gia EPC chưa thực hiện được do PECCI chưa đáp ứng đủ nguồn lực tài chính, mặc dù đã có nhân lực và đang đầu tư đào tạo, tuyển dụng, đồng thời cần bổ sung sửa đổi một số quy chế quản trị và các chính sách để phù hợp yêu cầu đối với các dự án EPC;
- Tham gia đầu tư các dự án.		<ul style="list-style-type: none"> - Do đang tập trung khắc phục khó khăn về tài chính nên Công ty chưa có kế hoạch tham gia vào lĩnh vực đầu tư. - Để tạo doanh thu ổn định, tăng giá trị cho doanh nghiệp và tạo cơ sở phát triển bền vững trong tương lai, PECCI tận dụng năng lực sẵn có, sẽ nghiên cứu và lập chiến lược tham gia đầu tư các dự án

Các mục tiêu/giải pháp	Kết quả đã hoàn thành	Các nội dung chưa thực hiện
		<p>năng lượng tái tạo (thủy điện vừa và nhỏ, điện gió, điện mặt trời) phù hợp trong giai đoạn 2022-2025.</p>
<p>VỀ tái cơ cấu mô hình tổ chức</p>		
<p>Mục tiêu :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quản lý theo lĩnh vực của 03 tuyến sản phẩm chính (Thủy điện, Lưới điện, Nhiệt điện). Chức năng nhiệm vụ lõi là dịch vụ tư vấn có chuyên môn hóa sâu nhằm nhanh chóng tạo nên năng lực cốt lõi của PECCI, các chức năng nhiệm vụ khác được coi là hỗ trợ để phát triển dịch vụ lõi; - Các đơn vị sản xuất được tổ chức thành các trung tâm bao gồm các phòng chức năng chuyên môn theo sản phẩm đầu ra nhằm: - Thực hiện chuyên môn có chất lượng cao; - Tăng hiệu quả sử dụng nhân lực; - Tăng hiệu quả quản trị chi phí; - Tăng cường khả năng kinh doanh quy mô lớn. - Linh hoạt để nhanh chóng thích ứng với các biến động của thị trường. 	<p>Công ty đã hoàn thành công tác tái cơ cấu tất cả 03 trung tâm tư vấn thiết kế, gồm :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trung tâm Nhiệt điện và Năng lượng mới (NĐNLM) được thành lập từ ngày 01/9/2017 trên cơ sở hợp nhất P21, P26 và P18 (phòng môi trường). - Trung tâm Tư vấn thủy điện (TVTĐ) được-thành lập từ : <ul style="list-style-type: none"> + Ngày 01/01/2019 trên cơ sở hợp nhất Đoàn Thiết kế thủy điện 1, Đoàn Thiết kế thủy điện 2; + Ngày 05/7/2019, sáp nhập thêm Phòng Thủy văn-Thủy năng và Kinh tế năng lượng ; + Ngày 01/10/2019, sáp nhập thêm Đoàn Thiết kế thủy điện Sơn La. - Trung tâm Tư vấn lưới điện (TVLĐ) thành lập từ 01/01/2022 trên cơ sở hợp nhất Trung tâm Tư vấn đường dây, Trung tâm Tư vấn trạm. 	<ul style="list-style-type: none"> - Chưa thực hiện sáp nhập: <ul style="list-style-type: none"> + Đoàn Tư vấn giám sát Thượng Kon Tum (TKT) vào TVTĐ do TKT cần tiếp tục giải quyết 1 số công việc chưa xong sau khi công trình thủy điện Thượng Kontum đi vào vận hành. - Việc sắp xếp các đơn vị khảo sát đến nay chưa thực hiện, vẫn bao gồm: Phòng Địa chất (P8), phòng Địa hình (P10), Trung tâm Thí nghiệm (TTTN) (đã điều chỉnh bộ phận Địa vật lý từ TTTN & ĐVL sang P8 từ ngày 01/9/2019), Đoàn khảo sát công trình điện (ĐKS). - Chưa thành lập Phòng dự án (DA) do cần thêm thời gian nhằm tích lũy kinh nghiệm, năng lực, xây dựng nguồn tài chính,... để đảm bảo triển khai tập trung đầy đủ các nội dung của dự án EPC.
<p>Triển khai sản xuất theo từng dự án (mô hình QLDA tư vấn)</p>	<p>PECCI đã thực hiện triển khai sản xuất theo mô hình:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quản lý hành chính và nhân sự theo phòng ban chuyên môn; triển khai sản xuất theo từng dự án. Trong đó, trưởng phòng chuyên môn có vai trò phát triển đội ngũ 	<ul style="list-style-type: none"> - PECCI chưa thực hiện áp dụng mô hình Giám đốc dự án. (Mô hình giao Giám đốc dự án thực hiện đầy đủ các chỉ tiêu chi phí nội bộ và cam

Các mục tiêu/giải pháp	Kết quả đã hoàn thành	Các nội dung chưa thực hiện
	<p>(số lượng & năng lực) để cung cấp-vào dự án, bảo đảm phân bổ việc đều và đúng năng lực; trưởng bộ phận chuyên môn sẽ đóng vai trò theo dõi chất lượng chuyên môn, hỗ trợ nguồn lực (nhân sự, phương pháp luận) theo yêu cầu của Chủ nhiệm dự án.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Việc bảo đảm hiệu quả chung của công ty (cho mọi dự án) đã được quản lý tập trung tại Phòng Kế hoạch Thị trường và Ban Tổng Giám đốc. - Mỗi Chủ nhiệm dự án được giao thực hiện cam kết dịch vụ với khách hàng, gồm: phạm vi dịch vụ, tiến độ hoạt động, chất lượng dịch vụ trong từng dự án. 	<p>kết dịch vụ với khách hàng, như: phạm vi dịch vụ, tiến độ hoạt động, chất lượng dịch vụ trong từng dự án do chưa xây dựng được quy định quản lý dự án tư vấn đủ nội dung thỏa mãn yêu cầu quản lý và tổ chức triển khai thực hiện trong khi đơn vị còn phải tập trung xử lý nhiều vấn đề còn tồn tại của các dự án đã và đang triển khai.)</p>
<p>Hoàn thiện các chức năng tổ chức của HĐQT, Ban TGD, các đơn vị khối quản lý và từng Trung tâm sản xuất;</p>	<p>PECCI đã hoàn thiện các chức năng tổ chức, như sau:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hội đồng quản trị là đại diện trực tiếp của Chủ sở hữu do Đại hội đồng cổ đông bầu gồm 05 thành viên (trong đó 03 thành viên HĐQT do EVN đề cử, 01 thành viên độc lập và 01 thành viên do cổ đông ngoài đề cử). Cơ cấu HĐQT hiện nay đảm bảo theo quy định pháp luật đối với công ty đại chúng. Chủ tịch HĐQT không kiêm nhiệm chức vụ Tổng Giám đốc từ năm 2020, đảm bảo tăng cường thực thi vai trò quản trị, độc lập với công tác điều hành, vận hành sản xuất. - Ban Tổng Giám đốc đã được kiện toàn, gồm: Tổng Giám và 03 phó Tổng Giám đốc. Giai đoạn từ 2018 đến nay có những thay đổi như sau: <ul style="list-style-type: none"> - Chức danh Tổng Giám đốc: Ông Phạm Nguyên Hùng thôi giữ chức vụ, giao ông Nguyễn Hữu Chính thực hiện chức trách nhiệm vụ TGD từ ngày 01/3/2021; ông Nguyễn Hữu Chính được bổ nhiệm chức vụ TGD Công ty từ ngày 29/4/2021. 	<p>PECCI chưa thực hiện bổ nhiệm vị trí Phó TGD Kinh doanh.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lĩnh vực nhiệt điện và lưới điện hiện đang do 01 Phó TGD phụ trách điều hành. Trong giai đoạn tới cần bổ nhiệm thêm 01 Phó TGD Nhiệt điện để tăng hiệu quả quản lý điều hành.

Các mục tiêu/giải pháp	Kết quả đã hoàn thành	Các nội dung chưa thực hiện
	<p><i>Chức danh Phó TGD Công ty:</i></p> <p>+ Phó TGD Thủy điện: ông Nguyễn Hữu Chinh giữ chức vụ Phó TGD Thủy điện từ tháng 5/2018 đến 29/4/2021; ông Trần Thái Hải, được bổ nhiệm Phó TGD Thủy điện từ ngày 18/9/2021.</p> <p>+ Phó TGD Khảo sát: ông Đặng Hoàng Cầm, từ tháng 8/2018</p> <p>+ Phó TGD Nhiệt điện: Chấm dứt HĐLĐ đối với ông Lê Minh Tuấn từ 01/7/2021 theo nguyện vọng cá nhân; bổ nhiệm ông Nguyễn Kim Cương giữ chức vụ Phó TGD phụ trách Nhiệt điện và Lưới điện, từ ngày 18/9/2021.</p> <p>+ Phó TGD lưới điện: Bổ nhiệm ông Nguyễn Kim Cương từ ngày 18/9/2021.</p> <p><i>Các đơn vị quản lý</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Hoàn thành tương đối tốt chức năng tham mưu, quản lý doanh nghiệp theo chức năng nhiệm vụ quy định. - Công ty đã hoàn thành việc rà soát, bổ sung chức năng nhiệm vụ các đơn vị. - Công ty đã hoàn thành công tác định biên lao động và đánh giá năng lực các vị trí chức danh. - Các trung tâm (đơn vị) sản xuất - Đã hoàn thành công tác tái cơ cấu tổ chức một số đơn vị theo mô hình được phê duyệt. - Trung tâm/đơn vị sản xuất tập trung thực hiện các chức năng đào tạo nội bộ, phát triển và cung ứng nguồn lực cho thực hiện dự án; quản lý và triển khai dự án; quản lý nhân sự cho trung tâm/đơn vị; quản lý an toàn lao động và môi trường; cập nhật, phổ biến các văn bản 	

Các mục tiêu/giải pháp	Kết quả đã hoàn thành	Các nội dung chưa thực hiện																																																
	pháp luật có liên quan đến chuyên môn; phát triển và quản lý quy trình nghiệp vụ và đảm bảo chất lượng liên quan đến mảng phụ trách; tham gia phát triển thị trường, marketing, thương hiệu và bán hàng, v.v.v.																																																	
Định biên nhân sự cho từng phòng/trung tâm sản xuất.	<p>- Đã hoàn thành công tác định biên nhân lực đối với các đơn vị khối quản lý, gồm: Văn phòng Công ty, phòng Kế hoạch và Thị trường, phòng Tổ chức và Nhân sự, phòng Tài chính – Kế toán, phòng Kỹ thuật và Hợp tác quốc tế trên cơ sở chức năng nhiệm vụ quy định, xây dựng bản mô tả công việc cho từng vị trí, năng suất lao động đối với từng bậc kỹ sư, chuyên viên.</p> <p>Đã hoàn thành công tác định biên nhân sự Nhà máy thủy điện Sông Bung 5.</p>	Chưa thực hiện định biên nhân sự đối với các đơn vị sản xuất; chưa có giải pháp hiệu quả đối với lao động dôi dư.																																																
- Giảm quy mô nhân sự hằng năm: tối thiểu 5% năm 2018, 10% năm 2019 và 10% năm 2020	<p>Kết quả sử dụng lao động giai đoạn 2017-2021 như sau bảng sau:</p> <table border="1" data-bbox="907 869 1563 1214"> <thead> <tr> <th>ĐƠN VỊ</th> <th>Năm 2017</th> <th>Năm 2018</th> <th>Năm 2019</th> <th>Năm 2020</th> <th>Năm 2021</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cơ quan Cty</td> <td>709</td> <td>695</td> <td>632</td> <td>606</td> <td>577</td> </tr> <tr> <td>MTV1</td> <td>65</td> <td>62</td> <td>61</td> <td>57</td> <td>41</td> </tr> <tr> <td>MTV2</td> <td>82</td> <td>75</td> <td>102</td> <td>53</td> <td>65</td> </tr> <tr> <td>MTV3</td> <td>52</td> <td>50</td> <td>24</td> <td>13</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>MTV4</td> <td>67</td> <td>37</td> <td>22</td> <td>20</td> <td>17</td> </tr> <tr> <td>Tổng cộng</td> <td>975</td> <td>919</td> <td>841</td> <td>749</td> <td>710</td> </tr> <tr> <td>Tỷ lệ giảm</td> <td></td> <td>5,7%</td> <td>8,5%</td> <td>10,9%</td> <td>5,2%</td> </tr> </tbody> </table>	ĐƠN VỊ	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	Cơ quan Cty	709	695	632	606	577	MTV1	65	62	61	57	41	MTV2	82	75	102	53	65	MTV3	52	50	24	13	10	MTV4	67	37	22	20	17	Tổng cộng	975	919	841	749	710	Tỷ lệ giảm		5,7%	8,5%	10,9%	5,2%	
ĐƠN VỊ	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021																																													
Cơ quan Cty	709	695	632	606	577																																													
MTV1	65	62	61	57	41																																													
MTV2	82	75	102	53	65																																													
MTV3	52	50	24	13	10																																													
MTV4	67	37	22	20	17																																													
Tổng cộng	975	919	841	749	710																																													
Tỷ lệ giảm		5,7%	8,5%	10,9%	5,2%																																													
<p>Về đầu tư, góp vốn</p> <p>- Đối với nhà máy thủy điện Sông Bung 5: Thực hiện bán toàn bộ dự án</p>	<p>- Năm 2018, PECCI đã đẩy nhanh công tác quyết toán dự án, tổ chức công tác định giá tài sản, lập phương án bán, tổ chức bán tài sản theo đúng quy định ...</p>	Không thực hiện thành công việc đấu giá bán tài sản NMTĐ Sông Bung 5.																																																

Các mục tiêu/giải pháp	Kết quả đã hoàn thành	Các nội dung chưa thực hiện
<p>nhà máy thủy điện Sông Bung 5 trong năm 2018 để khắc phục tình hình tài chính của Công ty.</p>	<p>- Từ năm 2018 đến nay, PECCI đã tổ chức thực hiện 06 lần đấu giá bán tài sản NMTĐ Sông Bung 5, cùng với việc thực hiện nhiều biện pháp nhằm tăng tính hấp dẫn của tài sản, như: đàm phán giảm lãi suất khoản nợ vay đầu tư, điều chỉnh giảm sản lượng điện trung bình năm, tối ưu hoá chi phí vận hành nhà máy, giảm giá khởi điểm đấu giá từ 1.688 tỷ đồng (lần 1, 2, 3) xuống 1.531 tỷ đồng (lần 6), nhưng tất cả các cuộc đấu giá đều không thành. Ngoại trừ lần đấu giá thứ nhất có 02 đơn vị nộp hồ sơ tham dự, nhưng cuộc đấu giá bị hủy, cả năm lần đấu giá gần đây nhất đều không có đơn vị/cá nhân nào tham gia đấu giá.</p>	
<p>- Đối với các công ty TNHH MTV: Nghiên cứu các phương án thoái vốn tại các công ty TNHH MTV để tập trung vốn phát triển nội lực tại công ty mẹ.</p>	<p>PECCI đã nghiên cứu, hoàn thành xây dựng phương án tái cơ cấu 04 công ty TNHH MTV, bao gồm các phương án: chuyển nhượng toàn bộ vốn điều lệ của MTV; Chuyển đổi loại hình công ty; Giải thể; Phá sản; Sáp nhập về Công ty mẹ. PECCI đã có báo cáo Tập đoàn tại văn bản 1693/TVĐ1-NDD ngày 23/8/2019.</p>	<p>Chưa thực hiện thành công, do vướng quy định về quản lý doanh nghiệp cấp 3 theo Nghị định số 69/2014/NĐ-CP ngày 15/7/2014 của Chính phủ về quản</p>
<p>Về tài chính - Nhằm lành mạnh hóa và tạo tính minh bạch, tập trung và tăng cường nguồn lực tài chính để nâng cao khả năng sinh lời và hiệu quả hoạt động cho Công ty, từ đó tạo ra sức cạnh tranh lớn trên thị trường trong và ngoài nước với mô hình quản trị doanh nghiệp tiên tiến.</p>	<p>- Trong các năm qua, PECCI đã thực hiện nhiều giải pháp tăng cường hiệu quả quản lý tài chính, cải thiện tình hình tài chính của Công ty, như: - Tăng cường công tác quản lý công nợ phải thu, đánh giá tình trạng các khoản phải thu khó đòi, thực hiện trích lập dự phòng và xây dựng phương án xử lý nợ cho tất cả các khoản nợ phải thu khó đòi trên 6 tháng; - Rà soát các khoản vay, hợp đồng vay để xem xét tái cơ cấu khoản vay (giảm lãi, kéo dài kỳ hạn nợ...), tìm các nguồn cho vay mới có chi phí thấp hơn.</p>	<p>- Hiệu quả khắc phục tài chính không đạt được như mục tiêu kỳ vọng. Một số nguyên nhân, như sau: - Không chuyển nhượng được tài sản NMTĐ Sông Bung 5 để có nguồn lực khắc phục ngay tồn đọng tài chính. - Đến đầu năm 2021, Công ty vẫn chưa thực hiện được việc xây dựng kế hoạch tài chính năm, quý một cách khoa học và thực chất để kiểm soát và đánh giá hiệu quả thực hiện.</p>

Các mục tiêu/giải pháp	Kết quả đã hoàn thành	Các nội dung chưa thực hiện																												
	<ul style="list-style-type: none"> - Rà soát và đánh giá chặt chẽ nhu cầu sử dụng vốn ngắn-dài hạn, các khoản mục chi phí của Công ty; nâng cao hiệu quả sử dụng vốn: linh hoạt, tập trung và có cơ chế kiểm soát. - Tập trung công tác nghiệm thu thanh toán và thu hồi vốn nhằm giảm lượng hàng tồn kho, cải thiện dòng tiền để tăng khả năng thanh toán, giảm chi phí lãi vay và hệ số đòn bẩy tài chính. - dựng được cơ chế dự báo và đánh giá các kịch bản tài chính (khi có biến động dòng tiền, lãi suất,...) <p>Chưa ban hành áp dụng quy chế quản lý chi tiêu nội bộ</p> <div style="text-align: center;"> <p>Kết quả một số chỉ tiêu tài chính</p> <table border="1" style="margin: 0 auto; border-collapse: collapse;"> <caption>Dữ liệu từ biểu đồ: Kết quả một số chỉ tiêu tài chính</caption> <thead> <tr> <th>Năm</th> <th>H.tồn kho</th> <th>Phải thu KH</th> <th>Doanh thu</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2016</td> <td>~400</td> <td>~450</td> <td>~450</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>~700</td> <td>~650</td> <td>~650</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>~350</td> <td>~480</td> <td>~480</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>~380</td> <td>~550</td> <td>~550</td> </tr> <tr> <td>2020</td> <td>~420</td> <td>~620</td> <td>~620</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>~350</td> <td>~400</td> <td>~650</td> </tr> </tbody> </table> </div> <ul style="list-style-type: none"> - Công ty đã xây dựng quy chế tài chính và ban hành áp dụng từ 2019, đã thực hiện truyền thông đầy đủ đến các đầu mối có liên quan. - Đã từng bước xây dựng hệ thống và mẫu báo cáo quản trị chuẩn hóa và thực hiện báo cáo định kỳ. - Công ty đã bắt đầu thực hiện xây dựng kế hoạch tài chính định kỳ 1 năm từ năm 2021, 	Năm	H.tồn kho	Phải thu KH	Doanh thu	2016	~400	~450	~450	2017	~700	~650	~650	2018	~350	~480	~480	2019	~380	~550	~550	2020	~420	~620	~620	2021	~350	~400	~650	<ul style="list-style-type: none"> - Việc triển khai các giải pháp chưa thực sự quyết liệt, sự phối hợp giữa các bộ phận chưa cao, thiếu tính liên tục trong kết nối cũng ảnh hưởng đến hiệu quả của giải pháp. - Chưa xây - .
Năm	H.tồn kho	Phải thu KH	Doanh thu																											
2016	~400	~450	~450																											
2017	~700	~650	~650																											
2018	~350	~480	~480																											
2019	~380	~550	~550																											
2020	~420	~620	~620																											
2021	~350	~400	~650																											

Các mục tiêu/giải pháp	Kết quả đã hoàn thành	Các nội dung chưa thực hiện
	<ul style="list-style-type: none"> - Đã thực hiện giải quyết một phần công nợ, nợ lương, trích lập dự phòng, - Năm 2019, Công ty đã tổ chức các khóa đào tạo nhằm nâng cao năng lực chuyên môn của đội ngũ nhân sự tài chính toàn Công ty Tăng cường vai trò giám sát tài chính của Ban kiểm soát; 	
Các giải pháp chính		
Quản trị nguồn nhân lực	<ul style="list-style-type: none"> - Đã thực hiện quyết toán, trả lương cho NLD đến hết năm 2015. Ký hợp đồng chuyển vay nợ lương của toàn thể NLD. - Đã hoàn thành hệ thống chức danh và xây dựng định biên đối với các đơn vị quản lý và NMTĐ Sông Bung 5. - Đã thực hiện phân nhóm nhân sự (cốt lõi, thiết yếu, hỗ trợ), xây dựng và triển khai áp dụng chính sách nhân sự: <ul style="list-style-type: none"> + Chính sách tuyển dụng: Ký hợp đồng lao động có thời hạn với các kỹ sư bậc cao, có kinh nghiệm làm việc tại trụ sở PECCI và tại các dự án yêu cầu năng lực cao với bổ sung cho nhóm quản lý, chuyên gia; tuyển dụng kỹ sư mới tốt nghiệp, đúng chuyên ngành, có thời gian thử việc/ làm việc theo hình thức HĐLĐ ngắn hạn tại PECCI bổ sung cho nhóm nhân lực thiết yếu. + Chính sách đào tạo và phát triển: Quy hoạch cán bộ; xây dựng kế hoạch đào tạo hằng năm; tổ chức đào tạo thông qua các đơn vị đào tạo có uy tín bên ngoài, đào tạo nội bộ và tự đào tạo; PECCI chi trả kinh phí dựa trên kết quả đào tạo cho các chương trình trung - dài hạn 	<ul style="list-style-type: none"> - Chưa thực hiện đánh giá BSC/KPI theo kết quả của công ty/ bộ phận/lĩnh vực phụ trách hàng quý và năm. - Chưa hoàn thành áp dụng Kết hợp đánh giá năng lực theo chuẩn năng lực hàng năm và chính sách trả lương theo kết quả công việc (KPIs). - Mức lương của nhóm nhân sự cốt lõi, cốt yếu chưa cao hơn mức bình quân thị trường tư vấn điện ở các vị trí tương đương. <p><i>Giai đoạn tới cần thực hiện:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Xây dựng các quy chế, quy trình quản lý nguồn nhân lực đạt chuẩn tiên tiến (PCMM) trên cơ sở xác định các nhóm nhân lực của Công ty và các chính sách Quản lý nhân sự cho các nhóm, bao gồm: <ul style="list-style-type: none"> + Sổ tay hướng dẫn quản lý nhân sự, bao gồm: Bảng mô tả công việc; Chỉ số đo lường và đánh giá hiệu quả công việc;

Các mục tiêu/giải pháp	Kết quả đã hoàn thành	Các nội dung chưa thực hiện
	<ul style="list-style-type: none"> + Chính sách quản lý và đánh giá thành tích: Đánh giá mức độ hoàn thành công việc (chất lượng, tiến độ) hoặc năng suất lao động hằng tháng/hàng quý + Chính sách đãi ngộ: Trả lương theo chức danh lao động, kết quả công việc và mức độ tuân thủ. Thưởng theo kết quả công việc và mức độ tuân thủ trên cơ sở kết quả SXKD của Công ty - Phát triển năng lực quản trị nguồn nhân lực cho các nhóm: Hoàn thành chương trình đào tạo quản lý doanh nghiệp (Mini-MBA) nhằm phát triển năng lực quản lý của toàn bộ đội ngũ quản lý cấp trung (trưởng phó phòng trở lên) và cán bộ thuộc diện quy hoạch. 	<ul style="list-style-type: none"> + Xây dựng hệ thống lương và phúc lợi trong PECCI theo vị trí chức danh lao động, hướng tới hiệu quả công việc. - Tiếp tục phát triển đội ngũ quản lý và chuyên viên quản lý nhân sự chuyên nghiệp; tăng cường kỹ năng quản trị nguồn nhân lực chuyên nghiệp có đủ khả năng đảm nhiệm tốt vai trò của quản trị nguồn nhân lực hiện đại; củng cố kỹ năng giao tiếp và ảnh hưởng, kỹ năng lãnh đạo, kỹ năng giải quyết vấn đề. - Áp dụng công nghệ trong công tác Quản trị nguồn nhân lực: <ul style="list-style-type: none"> + Xây dựng hệ thống cơ sở dữ liệu lưu giữ và chia sẻ, đúc kết các giải pháp kỹ thuật, công nghệ thành các thông lệ tốt (Best practice); + Tổ chức hoạt động chia sẻ, đào tạo nội bộ về các kinh nghiệm, thông lệ tốt; + Ứng dụng CNTT để quản lý dữ liệu nhân lực theo hướng tích hợp và thời gian thực.
Phát triển năng lực Tiếp thị - Đấu thầu	<ul style="list-style-type: none"> - Đã thành lập nhóm nhân sự chuyên trách công tác đấu thầu tại Phòng Kế hoạch & thị trường và các đơn vị sản xuất. - Đã xây dựng quy trình Quản lý đấu thầu thương thảo ký kết hợp đồng, hiện đáp ứng yêu cầu trong công tác phân tích, đánh giá và lập các HSDT... 	<ul style="list-style-type: none"> - Chưa xây dựng được bộ máy tiếp thị đấu thầu chuyên nghiệp, nhân lực tại các đơn vị sản xuất vẫn đang làm kiêm nhiệm cả chuyên môn và tiếp thị đấu thầu. Nguyên nhân do đặc thù của từng gói thầu theo từng lĩnh vực khác nhau, mỗi đơn vị sản xuất có một chuyên

Các mục tiêu/giải pháp	Kết quả đã hoàn thành	Các nội dung chưa thực hiện
	<ul style="list-style-type: none"> - Công tác quan hệ khách hàng đang áp dụng theo “Mô hình Quản lý đầu mối liên lạc” - PECCI đang thực hiện tốt cơ chế tiếp thị đầu thầu theo mô hình đầu thầu tập trung để đảm bảo các nguồn lực được sử dụng hiệu quả, đảm bảo khả năng phối hợp và hỗ trợ các trung tâm sản xuất trong phát triển khách hàng và tiếp thị đầu thầu. Sử dụng hiệu quả mô hình tổ chức và điều phối công tác tiếp thị đầu thầu. PECCI phân định cụ thể vai trò, trách nhiệm của từng bộ phận: <ul style="list-style-type: none"> - Phòng Kế hoạch & thị trường thực hiện vai trò: <ul style="list-style-type: none"> - Trực tiếp thực hiện công tác tiếp thị và đầu thầu dự án; - Tổ chức và điều phối các đơn vị trong Công ty tham gia công tác đầu thầu; - Chủ trì công tác quản lý hợp đồng, công nợ. - Các trung tâm sản xuất thực hiện vai trò: <ul style="list-style-type: none"> - Cung cấp thông tin về thị trường, khách hàng. - Tham gia công tác phát triển khách hàng và thị trường. - Tham gia công tác đầu thầu của Công ty. - Phối hợp theo dõi và thực hiện thu hồi công nợ theo quy chế. - PECCI đã xây dựng và đưa vào vận hành phần mềm quản lý hợp đồng, theo dõi tiến độ và công nợ cần phải thu. 	<ul style="list-style-type: none"> ngành riêng, do vậy việc tập hợp đủ các chuyên ngành sẽ làm cho bộ máy phình lên, khi đó sẽ không hiệu quả. - Hiện tại P2 mới có 1 chuyên viên phụ trách mảng đầu thầu; 01 chuyên viên phụ trách mảng tiếp thị khách hàng, do vậy không thể quản lý và chăm sóc khách hàng theo kỳ vọng của đề án. - Hiện tại chưa xây dựng được quy trình mua sắm hàng hoá các dự án thực hiện theo hình thức EPC; Quy trình nghiên cứu và dự báo thị trường; Quy trình quản lý quan hệ khách hàng; Quy trình phản hồi và xử lý khiếu nại khách hàng.
Xây dựng năng lực Quản lý dự án tư vấn	PECCI đã chú trọng công tác đào tạo, bồi dưỡng, xây dựng đội ngũ nhân sự, tổ chức xây dựng quy trình, trang bị công cụ hỗ trợ QLDA, đạt cấp độ 3.	<ul style="list-style-type: none"> - Chưa đáp ứng tiến độ đạt chuẩn năng lực QLDA đúng kế hoạch. - Mục tiêu giai đoạn 2022-2025:

Các mục tiêu/giải pháp	Kết quả đã hoàn thành	Các nội dung chưa thực hiện
		<p>- Xây dựng và chuẩn hóa hệ thống quy trình quản lý dự án nhằm thống nhất nguyên tắc, trình tự, phân công trách nhiệm triển khai, thực hiện dự án trên phạm vi toàn Công ty. Khai thác hiệu quả phần mềm chuyên nghiệp về quản lý dự án. Đạt năng lực QLDA tư vấn cấp độ 4 trong toàn Công ty, đạt cấp độ 5 tại 1 trung tâm.</p>
<p>Phát triển năng lực tư vấn</p> <ul style="list-style-type: none"> - Giải pháp liên quan đến nhân sự: Đào tạo đội ngũ chuyên gia, kỹ sư có năng lực chuyên môn đáp ứng; sàng lọc; thu hút tư vấn mới; xây dựng cơ chế đãi ngộ cạnh tranh để phát triển đội ngũ chuyên gia, kỹ sư; - Các giải pháp liên quan đến quy trình và hệ thống quản lý: - Giải pháp xây dựng hệ thống quản lý tri thức: xây dựng hệ thống cơ sở dữ liệu lưu giữ và chia sẻ, đúc kết các giải pháp kỹ thuật, công nghệ thành các thông lệ tốt (Best practice); xem xét ứng dụng phần mềm quản lý tri thức; tổ chức hoạt động chia sẻ, đào tạo nội bộ về các kinh nghiệm, thông lệ tốt; 	<ul style="list-style-type: none"> - Công tác đào tạo đội ngũ kỹ sư, chuyên gia cũng như việc tổ chức hoạt động chia sẻ, đào tạo nội bộ về các kinh nghiệm, thông lệ tốt mới chỉ được thực hiện ở phạm vi từng trung tâm sản xuất, chưa lập kế hoạch và tổ chức tổng thể trong phạm vi toàn Công ty. - Doanh thu tư vấn năm 2021 đạt 850 triệu đồng/người năm - Số sáng kiến, đề tài khoa học được nghiêm thu hằng năm 1-2 sáng kiến. - Công ty đã và đang từng bước xây dựng xây dựng hệ thống cơ sở dữ liệu lưu giữ và chia sẻ. - Từng bước đầu tư ứng dụng chọn lọc các phần mềm thiết kế, thiết bị chuyên ngành tiên tiến. 	<ul style="list-style-type: none"> - Chưa tiến hành lấy ý kiến khách hàng đánh giá cao về chất lượng và tiến độ các giải pháp kỹ thuật; chưa đánh giá tỷ lệ kỹ sư đạt chuẩn năng lực chuyên môn, tỷ lệ kỹ sư tư vấn đáp ứng khả năng làm chủ nhiệm dự án, chủ trì bộ môn; chưa xác định tỷ lệ quy trình nghiệp vụ được chuẩn hóa. - Chưa xây dựng được cơ chế đãi ngộ hợp lý để phát triển đội ngũ chuyên gia, kỹ sư giỏi. - Chưa tập trung xây dựng, hoàn thiện các quy trình thực hiện dịch vụ tư vấn; - Tiếp tục xây dựng hệ thống cơ sở dữ liệu lưu giữ và chia sẻ, đúc kết các giải pháp kỹ thuật, công nghệ thành các thông lệ tốt (Best practice); - Mục tiêu giai đoạn 2022-2025:

Các mục tiêu/giải pháp	Kết quả đã hoàn thành	Các nội dung chưa thực hiện
		<ul style="list-style-type: none"> - Doanh thu tư vấn năm 2025 đạt 1 tỷ đồng/người năm. - Tỷ lệ kỹ sư đạt chuẩn năng lực chuyên môn: 80% - Tỷ lệ kỹ sư tư vấn đáp ứng khả năng làm chủ nhiệm dự án, chủ trì bộ môn: 40%; Ti lệ kỹ sư tư vấn đáp ứng năng lực làm quản lý dự án bao gồm dự án EPC là 5%. - Phát triển hoạt động nghiên cứu khoa học, áp dụng kỹ thuật, công nghệ mới vào sản xuất. Tăng số lượng sáng kiến, đề tài khoa học được nghiệm thu hằng năm.
<p>Xây dựng hệ thống công nghệ thông tin quản lý</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Công ty có bộ phận chuyên trách quản lý hệ thống thông tin thuộc Phòng Kỹ thuật và Quan hệ quốc tế. Nhiệm vụ chính là vận hành và bảo trì hệ thống phần cứng và phần mềm, hỗ trợ người dùng, duy trì trang web của Công ty. - Đã đưa vào áp dụng một số phần mềm phục vụ công tác quản lý, gồm: quản lý văn bản hành chính, lịch làm việc, quản lý điều hành xe, quản lý nhân sự, tài chính, hợp đồng ... của EVN; phần mềm quản lý công việc Base wework... Đã trang bị hệ thống hạ tầng thông tin và thiết bị đáp ứng nhu cầu về trao đổi thông tin, họp trực tuyến, hệ thống lưu trữ, thư viện điện tử, trang tin nội bộ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Các phần mềm quản lý đang khai thác được xây dựng độc lập, không có kết nối dữ liệu/thông tin với nhau nên hiệu quả tổng thể không cao. - Nhân sự có chuyên môn bộ phận CNTT rất mỏng (chỉ có 1/4 người được đào tạo đúng chuyên ngành), chỉ đáp ứng công tác vận hành hệ thống thiết bị máy chủ, các phần mềm dùng chung và hỗ trợ người dùng. Thiếu nhân sự thực thi công việc.