

Số: /TTr-HĐQT

Bỉm Sơn, ngày tháng 04 năm 2016

DỰ THẢO

TỜ TRÌNH

Về việc: Thông qua nội dung điều chỉnh, bổ sung Đề án tái cấu trúc và nâng cao năng lực quản trị Công ty cổ phần Lilama5 giai đoạn 2012-2015 và định hướng đến năm 2020

Kính gửi: ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG CÔNG TY CP LILAMA5

Căn cứ Đề án tái cấu trúc và nâng cao năng lực quản trị Công ty cổ phần Lilama5 giai đoạn 2012-2015, định hướng đến năm 2020 đã được Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2014 thông qua;

Căn cứ Công văn số: 223/TCT-HĐTV, ngày 25/06/2015 của Hội đồng thành viên Tổng công ty Lắp máy Việt Nam về việc: Điều chỉnh Đề án tái cấu trúc Công ty;

Căn cứ Nghị quyết số: 447/TCT-HĐTV ngày 02/12/2015 của Hội đồng thành viên Tổng công ty Lắp máy Việt Nam về việc: Thông qua nội dung điều chỉnh, bổ sung Đề án tái cấu trúc và nâng cao năng lực quản trị của Công ty cổ phần Lilama5;

Hội đồng quản trị Công ty cổ phần Lilama5 kính trình Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2016 thông qua Nội dung điều chỉnh, bổ sung Đề án tái cấu trúc và nâng cao năng lực quản trị Công ty cổ phần Lilama5 giai đoạn 2012-2015 và định hướng đến năm 2020.

Chi tiết nội dung điều chỉnh, bổ sung Đề án tái cấu trúc đính kèm

Trân trọng kính trình!

Nơi nhận:

- Như trên;
- HĐQT, BKS;
- Lưu HĐQT.

**TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ
CHỦ TỊCH**

Trần Văn Mão

Bỉm Sơn, ngày tháng 04 năm 2016

**NỘI DUNG ĐIỀU CHỈNH, BỔ SUNG ĐỀ ÁN
TÁI CẤU TRÚC VÀ NÂNG CAO NĂNG LỰC QUẢN TRỊ
CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA5 GIAI ĐOẠN 2012 - 2015,
ĐỊNH HƯỚNG ĐẾN NĂM 2020**

Căn cứ pháp lý:

- Luật doanh nghiệp số 60/2005/QH11;

- Quyết định số 929/QĐ-TTg ngày 17/7/2012 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt đề án “Tái cơ cấu doanh nghiệp nhà nước, trọng tâm là Tập đoàn kinh tế, Tổng công ty nhà nước giai đoạn 2011 - 2015”;

- Văn bản số 10800/BTC-TCDN ngày 10/8/2012 của Bộ Tài chính về việc triển khai thực hiện Quyết định số 929/QĐ-TTg ngày 17/7/2012 của Thủ tướng Chính phủ;

- Quyết định 26/QĐ-BXD ngày 09/01/2013 của Bộ xây dựng phê duyệt Đề án tái cấu trúc và nâng cao năng lực quản trị Tổng công ty Lắp máy Việt Nam giai đoạn 2012-2015 định hướng đến năm 2020;

- Quyết định 715/QĐ-BXD ngày 18/06/2015 của Bộ trưởng Bộ xây dựng về việc: Điều chỉnh Đề án tái cấu trúc và nâng cao năng lực quản trị Tổng công ty Lắp máy Việt Nam giai đoạn 2012-2015 định hướng đến năm 2020;

- Công văn số: 223/TCT-HĐTV, ngày 25/06/2015 của Hội đồng thành viên Tổng công ty Lắp máy Việt Nam về việc: Điều chỉnh Đề án tái cấu trúc Công ty;

Thực hiện chủ trương sắp xếp, đổi mới doanh nghiệp giai đoạn 2012-2015 định hướng đến năm 2020 của Tổng công ty Lắp máy Việt Nam. Để nâng cao hiệu quả công tác quản lý, điều hành, chỉ đạo sản xuất kinh doanh của Công ty Cổ phần Lilama 5, Hội đồng quản trị Công ty Cổ phần Lilama 5 xây dựng “Đề án tái cấu trúc doanh nghiệp và nâng cao năng lực quản trị của Công ty Cổ phần Lilama 5 giai đoạn 2012-2015 và giai đoạn 2016 - 2020” như sau:

PHẦN I.
THỰC TRẠNG CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA5

Giữ nguyên theo đề án đã được Đại hội đồng cổ đông năm 2014 thông qua.

I. Về tổ chức lao động:

II. Các vấn đề về quản trị:

III. Về ngành nghề kinh doanh:

IV. Về Tài chính:

V. Về công tác đầu tư:

VI. Năng lực về thiết bị:

VII. Về công tác thị trường:

VIII. Về hợp tác quốc tế, xuất khẩu sản phẩm và nghiên cứu khoa học:

XI. Quản trị sự thay đổi:

XII. Đánh giá chiến lược hiện thời của Công ty:

PHẦN 2:
KẾT QUẢ THỰC HIỆN ĐỀ ÁN TÁI CẤU TRÚC
(đến thời điểm 31/12/2015)

1. Về tái cấu trúc ngành nghề kinh doanh chính:

Đến nay Công ty Cổ phần Lilama5 đã hình thành ba (03) ngành sản xuất kinh doanh chính là: (1) Lắp máy (bao gồm xây lắp đường dây và trạm); (2) Chế tạo cơ khí; (3) Bảo trì, sửa chữa. Ba ngành sản xuất kinh doanh chính của Công ty được tập trung chuyên sâu vào ba lĩnh vực: Nhiệt điện đốt than; Dầu khí; Hóa chất.

2. Về tái cấu trúc tài chính:

Hiện nay Công ty cổ phần Lilama5 đang tích cực tìm các biện pháp để thoái vốn Nhà máy sản xuất vật liệu hàn Lilama cụ thể như sau:

- Đã hoàn thành công tác tái cấu trúc khoản vay đầu tư tại Ngân hàng SHB:
- Đã bán đấu giá công khai, minh bạch phần tài sản nhà cửa, vật kiến trúc gắn liền trên đất của nhà máy sản xuất vật liệu hàn LILAMA.

3. Về tái cấu trúc quản lý sắp xếp, tổ chức lại các đơn vị trong Công ty:

- Đã sáp nhập Ban Y tế vào phòng Tổ chức hành chính
- Đã sáp nhập Đội công trình Lắp máy 5-3 và Đội lắp máy thành Xí nghiệp sửa chữa và Lắp đặt thiết bị.

4. Về tái cấu trúc quản trị:

4.1. Về quản trị doanh nghiệp:

Công ty cổ phần Lilama5 đã hoàn thiện một số nội dung về công tác Tái cấu trúc quản trị, cụ thể như sau:

- Đã thành lập Ban kiểm tra, kiểm soát nội bộ theo Quyết định số: 41/QĐ – HĐQT ngày 22/05/2014 của Hội đồng quản trị Công ty. Chức năng nhiệm vụ gồm các nội dung như sau: Kiểm tra, kiểm soát công tác khoán, thanh quyết toán nội bộ và thu hồi công nợ các công trình; Công tác tuyển dụng, sử dụng lao động, chấp hành chế độ chính sách pháp luật cho người lao động; Công tác quản lý sử dụng vốn trong sản xuất kinh doanh và đầu tư và một số nội dung khác...

- Sửa đổi Điều lệ Công ty Tổ chức hoạt động của Công ty theo Thông tư số 121/2012/TT-BTC ngày 26/7/2012.

- Đã sửa đổi bổ sung, xây dựng mới và ban hành áp dụng thực hiện một số quy chế quản lý như sau:

- + Quy chế quản lý, sử dụng xe phương tiện đi lại
- + Quy chế quản lý sử dụng vật tư, xe máy thiết bị thi công
- + Quy chế về tuyển dụng, quản lý và sử dụng lao động và một số vấn đề liên quan
- + Quy chế quản lý tài chính
- + Quy chế giao khoán chi phí phục vụ thi công đội công trình
- + Quy chế bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, điều động, từ chức, miễn nhiệm chức đối với cán bộ của Công ty.

4.2. Về tái cấu trúc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực:

Mục tiêu hướng đến nâng cao năng suất lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh: Công ty đã rà soát, đánh giá chất lượng nguồn nhân lực hiện có; đã lập Kế hoạch đào tạo, đào tạo lại theo hướng ưu tiên vào nhân sự của các nhóm lĩnh vực nghề nghiệp có tác động lớn đến hiệu quả và năng suất lao động.

- Trong năm 2014 - 2015 kết quả đào tạo, đào tạo lại như sau:

+ Đã tổ chức 01 lớp (thuê giáo viên) đào tạo nâng cao trình độ ngoại ngữ tiếng Anh cho 30 người cán bộ kỹ thuật, cán bộ quản lý tại Công ty.

+ Đã tổ chức (tự đào tạo) 02 lớp đào tạo lại cấp độ hàn 2G – 3G cho 50 thợ hàn; 01 lớp đào tạo lại cấp độ hàn 6G cho 60 thợ hàn.

PHẦN 3:
CHIẾN LƯỢC CỦA CÔNG TY ĐẾN NĂM 2020
(Điều chỉnh, bổ sung)

1. Sứ mệnh và tầm nhìn của Công ty đến năm 2020:

1.1. Tầm nhìn:

Từng bước hoàn thiện và củng cố mọi hoạt động sản xuất kinh doanh để Lilama5 trở thành nhà Tổng thầu xây lắp chuyên nghiệp tầm cỡ trong nước về các lĩnh vực gia công chế tạo và lắp đặt các dự án nhiệt điện đốt than, dầu khí, hóa chất, xây lắp các công trình đường dây và trạm điện.

Bảo trì các nhà máy sản xuất công nghiệp... chế tạo, cung cấp các sản phẩm cơ khí có uy tín; tham gia vào lĩnh vực công nghiệp hỗ trợ để sản phẩm của Lilama5 tham gia vào chuỗi sản phẩm liên kết toàn cầu của các nhà thầu lớn trong nước và quốc tế.

1.2. Sứ mệnh:

Nâng cao năng lực về tài chính, nhân sự, trình độ quản trị, trang thiết bị và công nghệ để có đủ năng lực để thực hiện:

- Cung cấp cho khách hàng những sản phẩm và dịch vụ đảm bảo chất lượng, tiến độ, giá cả cạnh tranh; nâng cao uy tín thương hiệu Lilama 5 trên thị trường trong nước và quốc tế.

- Hợp tác với các đối tác trên tinh thần cùng nhau chia sẻ lợi ích và cùng phát triển.

- Xây dựng văn hóa doanh nghiệp: có môi trường làm việc chuyên nghiệp, mọi người lao động đều có cơ hội phát triển, có chế độ đãi ngộ theo hiệu quả công việc; đảm bảo hài hòa lợi ích doanh nghiệp với lợi ích xã hội, đóng góp tích cực vào các hoạt động cộng đồng.

2. Mục tiêu chiến lược của Công ty:

2.1. Mục tiêu tổng quát:

- Tiếp tục phát huy những kết quả đã đạt được nhằm tận dụng và phát huy tối đa giá trị thương hiệu LILAMA, củng cố, tích tụ lực lượng sản xuất để tạo ra sự thay đổi về chất về quy mô Công ty, nâng cao năng lực, thực hiện Tổng thầu (EPC) chuyên nghiệp tầm cỡ trong nước chuyên sâu về lĩnh vực điện (Điện than, Thủy điện, Phong điện, Điện khí, Điện khác..)

- Tiếp tục duy trì hoạt động sản xuất trong lĩnh vực bảo trì, bảo dưỡng các Nhà máy sản xuất công nghiệp và xây lắp các công trình đường dây và trạm biến áp.

- Xây dựng Lilama5 trở thành một Công ty có quy mô vừa, có trình độ công nghệ, quản lý phù hợp với yêu cầu của từng giai đoạn và có tính chuyên nghiệp trong ngành nghề kinh doanh chính, gắn kết chặt chẽ giữa sản xuất kinh doanh với khoa học công nghệ, nghiên cứu phát triển; không ngừng nâng cao năng lực cạnh tranh và hiệu quả sản xuất kinh doanh.

- Phát triển tập trung vào theo các ngành nghề chính đã lựa chọn, Lilama5 sẽ phải sắp xếp các phòng ban, đơn vị và phân công chuyên môn hoá, tập trung vào chuyên ngành phù hợp với năng lực, sở trường, kinh nghiệm và xây dựng quy mô đủ lớn để tạo ra lợi thế cạnh tranh.

2.2. Mục tiêu cụ thể:

a) Mục tiêu ngành nghề kinh doanh:

Tập trung vào 02 ngành kinh doanh chính là: (1) Tổng thầu EPC điện; (2) Bảo trì, sửa chữa cho các nhà máy sản xuất công nghiệp đang vận hành nhằm đảm bảo tốc độ tăng trưởng doanh thu từ 8% -10%.

*** Giai đoạn chuyển tiếp 2015-2020:**

- Tiếp tục giữ vững thị trường hiện có, đồng thời tăng thị phần ngành lắp máy; bảo trì, sửa chữa; chế tạo thiết bị cơ khí cho các dự án nhiệt điện đốt than, dầu khí, hóa chất.

- Hợp tác với các nhà thầu có uy tín trong nước và trên thế giới để tham gia là thành viên trong Tổng thầu EPC thực hiện các dự án trong nước và các nước trong khu vực.

- Tập trung thực hiện ngành tổng thầu EPC điện ; Bảo trì, sửa chữa cho các nhà máy sản xuất công nghiệp đang vận hành.

b) Mục tiêu tài chính:

- Thoái vốn Nhà máy sản xuất vật liệu hàn Lilama.

- Tái cấu trúc nợ bằng Phương thức thay các khoản vay ngắn hạn lãi suất cao bằng các khoản vay dài hạn lãi suất hợp lý; trên cơ sở đó cải thiện dòng tiền, nâng cao nguồn lực tài chính đáp ứng cho mục tiêu ngành nghề kinh doanh.

- Xây dựng nền tài chính lành mạnh, ổn định, bền vững.

c) Mục tiêu về cơ cấu tổ chức:

Xây dựng cơ cấu tổ chức mới, tinh gọn để có thể thực hiện được vai trò nhà tổng thầu EPC điện với quy mô phù hợp; Bảo trì, sửa chữa cho các nhà máy sản xuất công nghiệp đang vận hành.

d) Mục tiêu về quản trị:

Lilama5 sẽ xây dựng hệ thống quản trị công ty tuân thủ quy định của Luật doanh nghiệp năm 2014 (có hiệu lực từ ngày 01/7/2015), theo thông lệ quốc tế tốt nhất; xây dựng, ban hành và áp dụng bộ quy tắc quản trị Công ty công bằng, minh bạch, cụ thể, rõ ràng về thẩm quyền và trách nhiệm của từng cấp.

e) Mục tiêu nguồn nhân lực:

- Xây dựng nguồn nhân lực có chất lượng cao; đặc biệt là nhân sự quản lý cấp cao, cán bộ kỹ thuật, khoa học, công nghệ để đáp ứng cho việc thực hiện ngành kinh doanh chính (tổng thầu EPC điện) trên cơ sở kế hoạch phát triển quy mô sản xuất và doanh thu.

- Xây dựng bộ máy quản lý tinh gọn, hiệu quả duy trì tỷ lệ lao động gián tiếp từ 10% đến 12%.

- Nâng cao hiệu quả công việc của người lao động và đảm bảo nâng cao mức thu nhập bình quân cho người lao động.

3. Chiến lược của Công ty đến năm 2015 và giai đoạn 2016 - 2020:

- Chiến lược tăng trưởng tập trung:

Trên cơ sở phân tích đánh giá điểm mạnh, điểm yếu, và phân tích các cơ hội, thách thức của Công ty Cổ phần Lilama5 ở “phần 1. Thực trạng Công ty”. Lilama5 xác định phải phát huy lợi thế và tiềm năng của Công ty để mở rộng thị phần về lĩnh vực điện (Điện than, Thủy điện, Phong điện, Điện khí, Điện khác..). và duy trì hoạt động sản xuất trong lĩnh vực bảo trì, bảo dưỡng các Nhà máy sản xuất công nghiệp và xây lắp các công trình đường dây và trạm biến áp.

Thông qua đó tăng cao giá trị doanh thu của ngành nghề kinh doanh chính đã được xác định nhằm đảm bảo tốc độ tăng trưởng bình quân từ 8% đến 10%.

- Chiến lược thị trường:

Giữ nguyên theo đề án đã được Đại hội đồng cổ đông năm 2014 thông qua.

- Chiến lược lợi nhuận:

Giữ nguyên theo đề án đã được Đại hội đồng cổ đông năm 2014 thông qua.

4. Giải pháp để thực hiện thành công chiến lược:

Giữ nguyên theo đề án đã được Đại hội đồng cổ đông năm 2014 thông qua.

PHẦN 4:
NỘI DUNG TÁI CẤU TRÚC CÔNG TY ĐẾN NĂM 2020
(Điều chỉnh, bổ sung)

I. Sự cần thiết phải thực hiện tái cấu trúc và nâng cao quản trị Công ty:

Giữ nguyên theo đề án đã được Đại hội đồng cổ đông năm 2014 thông qua.

II. Nội dung tái cấu trúc:

1. Giai đoạn 2012 - 2015:

Giữ nguyên theo đề án đã được Đại hội đồng cổ đông năm 2014 thông qua.

2. Giai đoạn 2016 - 2020:

2.1. Tái cấu trúc ngành nghề kinh doanh:

Định hướng ngành nghề kinh doanh chính trong giai đoạn này của Lilama5 được xác định trên cơ sở rà soát lại các mục tiêu chiến lược, ngành nghề kinh doanh, trong đó chú trọng đến thị trường sản phẩm chính, môi trường kinh doanh, điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, nguy cơ và xu hướng phát triển. Lilama5 quyết định sẽ tập trung, chuyên sâu Tổng thầu (EPC) về lĩnh vực điện (Điện than, Thủy điện, Phong điện, Điện khí, Điện khác..) và duy trì hoạt động sản xuất trong lĩnh vực bảo trì, bảo dưỡng các Nhà máy sản xuất công nghiệp và xây lắp các công trình đường dây và trạm biến áp.

Nội dung ngành nghề kinh doanh chính cụ thể như sau:

(1) Tổng thầu EPC các dự án: Điện than, Thủy điện, Phong điện, Điện khí, Điện khác..

Lilama5 xác định thực hiện các công việc của nhà Tổng thầu EPC về lĩnh vực điện (Điện than, Thủy điện, Phong điện, Điện khí, Điện khác..) và duy trì hoạt động sản xuất trong lĩnh vực bảo trì, bảo dưỡng các Nhà máy sản xuất công nghiệp và xây lắp các công trình đường dây và trạm biến áp.

Sản phẩm chủ yếu của lĩnh vực này là:

- Tư vấn thiết kế
- Mua sắm thiết bị
- Chế tạo và Lắp đặt thiết bị cơ điện và kết cấu thép
- Tổ chức quản lý phần xây dựng

(2) Bảo trì, đại tu, sửa chữa và thi công đường dây và trạm biến áp

Bảo trì, đại tu, sửa chữa cho các nhà máy sản xuất công nghiệp và thi công đường dây và trạm biến áp là lĩnh vực truyền thống của Lilama5 để nâng cao uy tín và niềm tin đối với khách hàng. Mặt khác giúp duy trì ổn định việc làm, củng cố và nâng cao tay nghề cho người lao động, góp phần hỗ trợ đắc lực cho mục tiêu tăng trưởng, phát triển ngành nghề kinh doanh chính.

2.2. Tái cấu trúc doanh nghiệp:

Giữ nguyên theo đề án đã được Đại hội đồng cổ đông năm 2014 thông qua.

2.2.1. Tái cấu trúc sở hữu:

Kế hoạch thoái vốn đã được Hội đồng thành viên - Tổng công ty Lắp máy Việt Nam phê duyệt. Tổng công ty Lắp máy Việt Nam sẽ thoái một phần vốn tại Công ty cổ phần Lilama5 xuống 36%, hoàn thành vào năm 2016.

Tăng quy mô vốn điều lệ từ 50 tỷ lên một trăm năm mươi (150) tỷ đồng để phù hợp với tốc độ tăng trưởng doanh thu và quy mô phát triển của Công ty, nhằm giảm nợ vay ngắn hạn và chi phí lãi vay.

Lộ trình tăng vốn điều lệ:

+ Năm 2016: Tăng vốn điều lệ từ 50 tỷ lên 100 tỷ đồng

+ Năm 2020: Tăng vốn điều lệ từ 100 tỷ lên 150 tỷ đồng

Về cơ cấu Cổ đông sau khi tăng vốn điều lệ: Tổng công ty Lắp máy Việt Nam chiếm 36%, các Cổ đông khác chiếm 64%. Trong trường hợp Công ty tăng vốn Điều lệ, Tổng công ty không đầu tư thêm thì tỷ lệ sở hữu của Tổng công ty tại Công ty cổ phần Lilama5 có thể thấp hơn 36%.

2.2.2. Tái cấu trúc tài chính:

a. Tái cơ cấu các khoản nợ:

Đã thống nhất với Ngân hàng SHB chỉ trả 48 tỷ đồng (*trong đó, Nợ gốc là: 42.624.415.828 đồng, Nợ lãi trong hạn là: 5.375.584.172 đồng*) để tắt toán khoản vay tại Ngân hàng SHB bằng nguồn vốn:

+ Vay Tổng công ty 28,5 tỷ đồng, nguồn trả trừ dần vào các hợp đồng xây lắp mà Công ty ký với Tổng công ty

+ Vay Công ty tự thu xếp là: 19,5 tỷ đồng.

b. Tái cấu trúc các khoản đầu tư:

Giữ nguyên theo đề án đã được Đại hội đồng cổ đông năm 2014 thông qua

c. Nhu cầu vốn cho tái cấu trúc tài chính:

Giữ nguyên theo đề án đã được Đại hội đồng cổ đông năm 2014 thông qua

2.2.3. Nâng cao hiệu quả sử dụng vốn:

Giữ nguyên theo đề án đã được Đại hội đồng cổ đông năm 2014 thông qua.

2.3. Tái cấu trúc quản trị:

Giữ nguyên theo đề án đã được Đại hội đồng cổ đông năm 2014 thông qua.

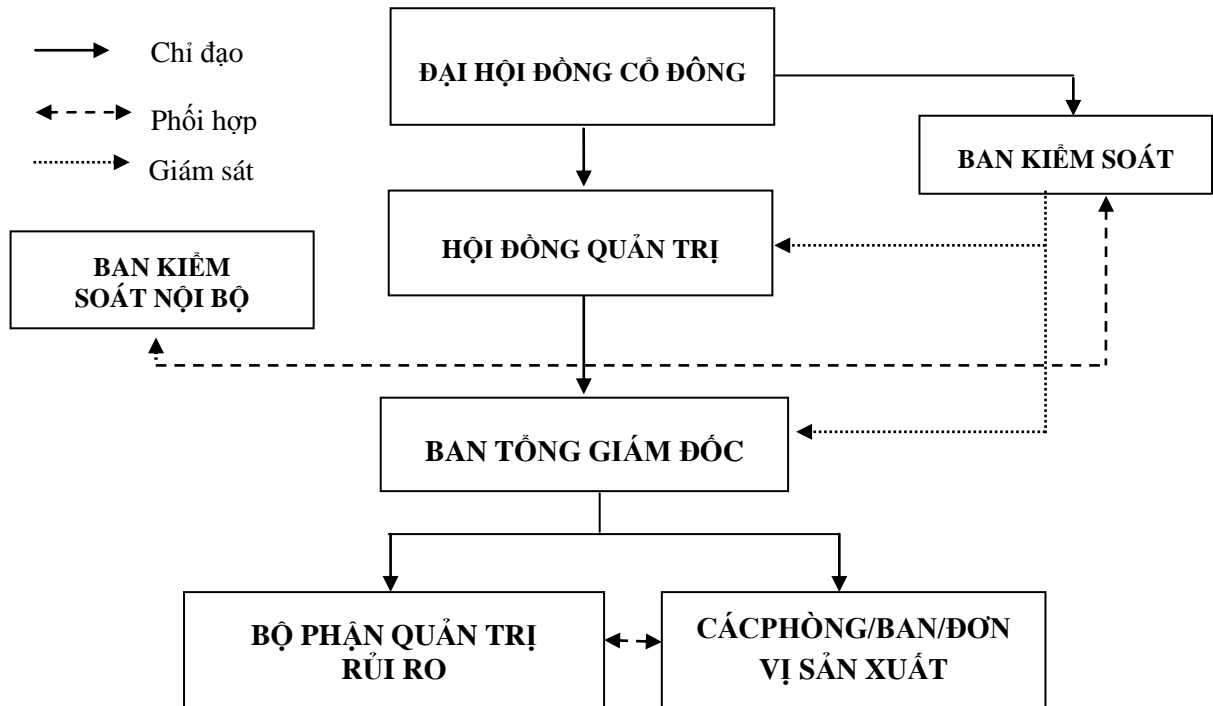
Điều chỉnh bổ sung một số nội dung sau

* Xây dựng hệ thống quản trị công ty theo thông lệ quốc tế, tuân thủ quy định của Luật doanh nghiệp năm 2014; ban hành và áp dụng các quy chế, quy định quản trị nội bộ theo nguyên tắc đảm bảo sự minh bạch, công bằng và tính trách nhiệm, bao gồm:

- Cơ cấu và thành phần của Hội đồng quản trị
- Cơ cấu và thành phần của Ban kiểm soát
- Cơ cấu và thành phần của Ban điều hành

- Chiến lược lập kế hoạch và kiểm soát
- Quản lý rủi ro và tuân thủ
- Công khai minh bạch lợi ích của các bên liên quan
- Trách nhiệm với xã hội, môi trường và đạo đức.

Mô hình cơ cấu quản trị doanh nghiệp:



* Bộ phận quản trị rủi ro:

- Bộ phận quản trị rủi ro: Sẽ được thành lập vào năm 2016, có chức năng tham mưu, giúp việc Hội đồng quản trị, Ban Tổng giám đốc liên quan đến công tác tuân thủ pháp luật và quản trị rủi ro nhằm đồng bộ hóa quy trình quản trị rủi ro vào quá trình chỉ đạo, điều hành sản xuất kinh doanh toàn Công ty. Tập trung vào các chức năng chính là nhận diện, đo lường, quản lý, kiểm soát ngăn ngừa toàn diện các rủi ro trong hoạt động kinh doanh của Tổng công ty, phù hợp với quan điểm, nhận thức về rủi ro của Công ty, tuân thủ theo qui định của pháp luật và phù hợp thông lệ quốc tế, bao gồm:

- + Xây dựng chính sách chung về quản trị rủi ro toàn Công ty;
- + Nhận diện và phân loại rủi ro
- + Xây dựng quy trình quản lý các rủi ro.
- + Ngăn ngừa và kiểm soát rủi ro.

+ Phân tích, đánh giá rủi ro và báo cáo Hội đồng quản trị, Ban Tổng giám đốc các phương án ứng phó rủi ro: né tránh rủi ro, chấp nhận rủi ro, giảm thiểu rủi ro hoặc chuyển rủi ro.

+ Báo cáo định kỳ về rủi ro (bao gồm các nội dung như: phân tích rủi ro, kế hoạch ứng phó, tình hình triển khai, các điều chỉnh nếu cần thiết);

+ Phổ biến tuyên truyền và nâng cao nhận thức của CBCNV về quản trị rủi ro;

+ Rà soát, đánh giá hiệu quả và sự phù hợp của quy trình, qui định quản trị rủi ro để có các điều chỉnh thích hợp

* Ban kiểm soát nội bộ:

- Ban kiểm soát nội bộ trực thuộc Hội đồng quản trị Công ty thành lập vào ngày 22/05/2014 Ban kiểm soát nội bộ giúp HĐQT thực hiện các nội dung sau:

+ Xây dựng kế hoạch kiểm soát hàng năm trình Hội đồng quản trị phê duyệt, phối hợp với Ban kiểm soát Công ty xây dựng chương trình kiểm tra, giám sát trong toàn Công ty và chương trình hoạt động hàng quý, năm;

+ Kiểm tra, giám sát, đánh giá hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh và công tác quản lý, điều hành trong Công ty;

+ Kịp thời phát hiện, ngăn ngừa và hạn chế, khắc phục các sai sót, rủi ro trong hoạt động sản xuất, kinh doanh của Công ty;

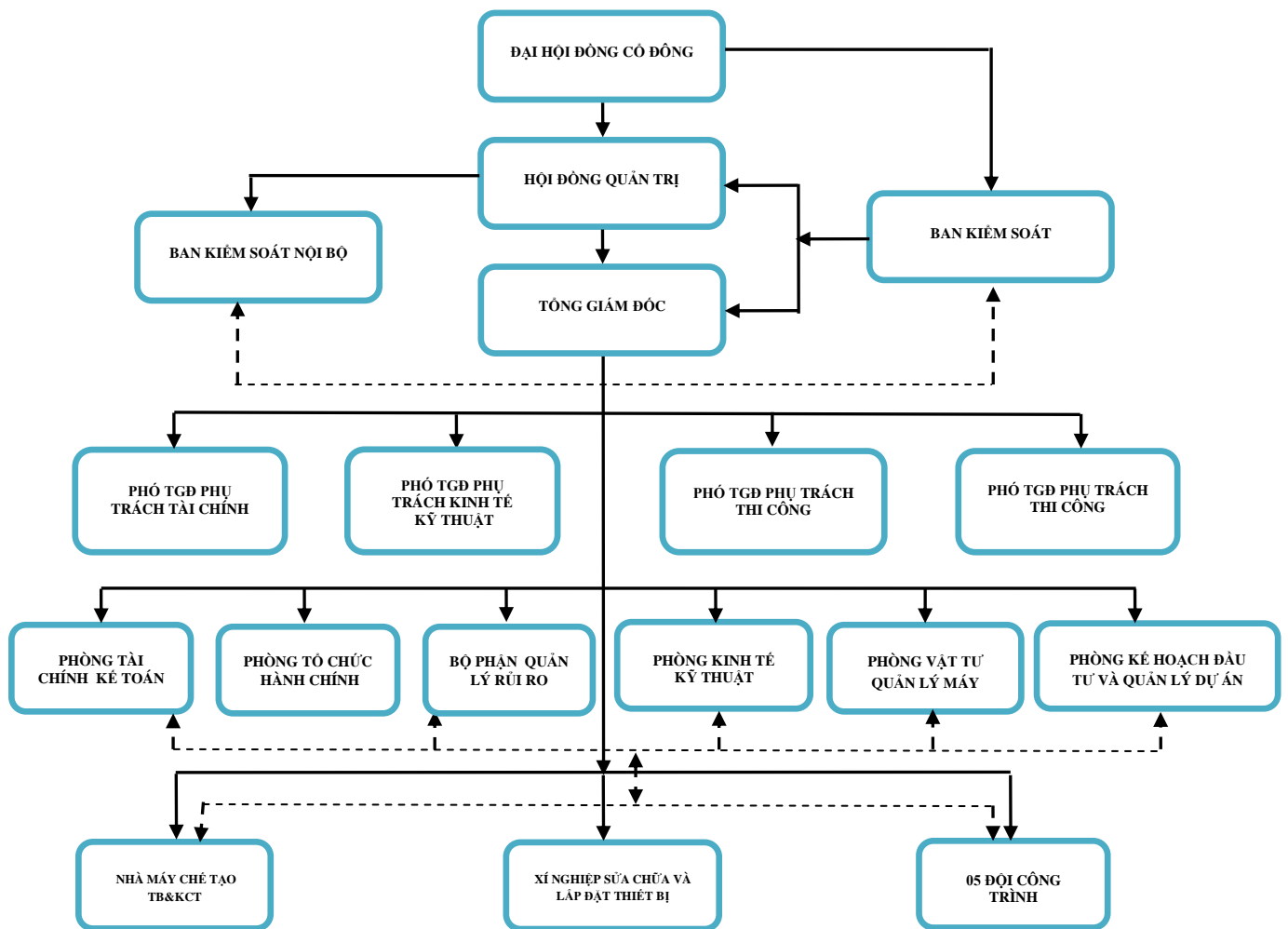
+ Kiểm tra, giám sát sự tuân thủ đúng chính sách, pháp luật của Nhà nước, quy chế, quy định về quản trị nội bộ công ty cũng như nghị quyết, quyết định của HĐQT, Ban Tổng giám đốc đối với mọi hoạt động của Công ty;

+ Giúp Hội đồng quản trị kiểm tra, giám sát việc đánh giá hiệu quả các nghị quyết, quyết định của HĐQT đối với các hoạt động của Công ty theo yêu cầu của Hội đồng quản trị;

+ Định kỳ kiểm tra, rà soát các văn bản quản lý nội bộ của Công ty để phát hiện những quy định trái pháp luật, trái Điều lệ Công ty, mâu thuẫn, chồng chéo hoặc không còn phù hợp với quy định của pháp luật hiện hành và tình hình phát triển của Công ty, thì phải kiến nghị HĐQT kịp thời sửa đổi, bổ sung, thay thế, bãi bỏ hoặc đình chỉ việc thi hành.

+ Kiến nghị các giải pháp quản lý các rủi ro có thể xảy ra đối với hoạt động của Công ty; đề xuất các biện pháp nhằm hoàn thiện nâng cao hiệu lực hiệu quả của hệ thống kiểm tra, kiểm soát nội bộ.

2.4. Tái cấu trúc quản lý: Bổ sung:



Để vận hành mô hình quản lý này với cơ chế phối hợp giữa các bộ phận nghiệp vụ của các phòng ban và các bộ phận quản lý tại các đơn vị sản xuất, yêu cầu đối với từng vị trí sẽ rất cao, cán bộ quản lý không chỉ nắm chắc về chuyên môn chính mà còn phải hiểu biết về công việc bộ phận khác cùng tương tác với mình. Đòi hỏi những báo cáo, thông tin không những phải được chuyển lên cho cấp trên hoặc chuyển xuống cấp dưới, mà còn phải tương tác, trực tiếp làm việc với các bộ phận khác.

Như vậy, việc tiếp nhận, xử lý thông tin nhanh hơn, giúp lãnh đạo ra quyết định nhanh chóng kịp thời, nếu làm được điều này có ý nghĩa đã rút ngắn được thời gian cung cấp sản phẩm và dịch vụ. Việc rút ngắn thời gian sản xuất hay cung ứng dịch vụ là một lợi thế cạnh tranh lớn để thỏa mãn khách hàng.

Để thực hiện được mô hình quản lý nhanh hiệu quả, Lilama5 cần phải xây dựng cách thức quản trị thông tin trong nội bộ Công ty, áp dụng công nghệ thông tin, sử dụng hệ thống mạng máy tính phân quyền (mạng LAN), hệ thống E-mail nội bộ, tiến tới sử dụng phần mềm ERP quản trị nguồn lực.

Tái cấu trúc mô hình quản lý hướng đến tinh gọn nhân sự gián tiếp, sẽ có sự điều chỉnh vị trí một số cán bộ quản lý, nhất là các vị trí quản lý tại các đơn vị trực tiếp sản xuất. Lilama5 đảm bảo duy trì tuyển dụng/đào tạo bổ sung nhân lực quản lý phù hợp và đáp ứng được yêu cầu hệ thống quản lý và yêu cầu công việc.

2.4.1. Tổ chức lao động:

Để phù hợp với chiến lược phát triển Công ty giai đoạn 2012 - 2015, tầm nhìn đến năm 2020, Lilama5 tái cấu trúc tổ chức lao động theo hướng tinh gọn, có sự phân định rõ ràng cụ thể về chức năng nhiệm vụ của các phòng ban nghiệp vụ, đội công trình và bộ phận quản lý dự án Tổng thầu EPC.

- Tỷ lệ lao động gián tiếp, trực tiếp sau khi tái cấu trúc

Căn cứ tình hình thực tế và các công trình dự án trong thời gian sắp tới. Để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, đảm bảo nâng cao năng suất lao động, ngoài việc tinh gọn các phòng ban, tổ đội sản xuất thì Công ty đang triển khai tái cấu trúc lao động trong thời gian tới, cụ thể như sau:

+ Tỷ lệ lao động gián tiếp chiếm 10% đến 12%, lực lượng lao động trực tiếp chiếm 88% đến 90%.

+ Tỷ lệ kỹ sư trên công nhân kỹ thuật là 7%/công nhân trực tiếp

+ Tỷ lệ cán bộ quản lý và nghiệp vụ là 3%/công nhân trực tiếp

2.4.2. Quy trình hoạt động quản lý:

Giữ nguyên theo đề án đã được Đại hội đồng cổ đông năm 2014 thông qua.

2.4.3. Chức năng và các quy chế quy định trong hệ thống quản trị:

Giữ nguyên theo đề án đã được Đại hội đồng cổ đông năm 2014 thông qua.

- **Hội đồng quản trị:**
- **Ban Tổng giám đốc:**
- **Ban kiểm soát:**
- **Nâng cao hiệu quả và năng suất lao động:**

2.5. Phát triển nguồn nhân lực:

Giữ nguyên theo đề án đã được Đại hội đồng cổ đông năm 2014 thông qua

2.6. Quản lý rủi ro:

Giữ nguyên theo đề án đã được Đại hội đồng cổ đông năm 2014 thông qua.

- **Rủi ro về tốc độ tăng trưởng kinh tế:**
- **Rủi ro về lãi suất và dự phòng tài chính:**
- **Rủi ro về lạm phát và tỷ giá hối đoái:**
- **Rủi ro về dòng tiền:**
- **Rủi ro về cạnh tranh:**
- **Rủi ro về thanh toán:**
- **Quản lý rủi ro về khối lượng:**

Các hợp đồng Tổng thầu EPC thường được ký khi chỉ có thiết kế cơ sở hoặc thiết kế sơ bộ. Việc xác định chính xác khối lượng các loại công việc tại thời điểm này là rất khó khăn, từ đó xuất hiện rủi ro lớn trong quá trình thực hiện. Vì vậy cần phải có giải pháp để phòng rủi ro cụ thể như sau:

+ Bằng kinh nghiệm để tính toán, ước lượng, khối lượng các loại công việc để hoàn thành được dự án.

+ Khi thương thảo hợp đồng tùy theo điều kiện cụ thể có thể thương thảo với chủ đầu tư ngoại trừ các khối lượng chưa lường trước được.

+ Khi ký hợp đồng với các nhà thầu phụ cũng phải ràng buộc trách nhiệm của họ theo đúng tinh thần hợp đồng đã ký với chủ đầu tư.

2.7. Quản trị sự thay đổi:

Giữ nguyên theo đề án đã được Đại hội đồng cổ đông năm 2014 thông qua.

Trên đây là các nội dung điều chỉnh, bổ sung của Đề án tái cấu trúc nâng cao năng lực quản trị của Công ty Cổ phần Lilama 5. Kính đề nghị Đại hội đồng cổ đông thường niên thông qua.

Trân trọng cảm ơn!

**TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ
CHỦ TỊCH**

Nơi nhận:

- Tổng công ty;
- Lưu: HĐQT.

Trần Văn Mão