

**NGHỊ QUYẾT**

**Thông qua đề án tái cấu trúc nâng cao hiệu quả SXKD của Công ty cổ phần Sông Đà 11 giai đoạn 2023 - 2025.**

**HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ CÔNG TY CỔ PHẦN SÔNG ĐÀ 11**

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

Căn cứ Điều lệ tổ chức và hoạt động của Công ty CP Sông Đà 11 đã được Đại hội đồng cổ đông thông qua ngày 29 tháng 6 năm 2021;

Căn cứ Biên bản cuộc họp số 05/2023/BBH-SĐ11-HĐQT ngày 23/02/2023 của Hội đồng quản trị Công ty cổ phần Sông Đà 11.

**QUYẾT NGHỊ:**

**Điều 1.** Thông qua đề án tái cấu trúc nâng cao hiệu quả SXKD của Công ty cổ phần Sông Đà 11 giai đoạn 2023 - 2025.

*(Có đề án tái cấu trúc kèm theo)*

**Điều 2.** Hội đồng quản trị giao cho Tổng giám đốc Công ty chỉ đạo thực hiện các nội dung trong đề án tái cấu trúc đã được Hội đồng quản trị phê duyệt.

**Điều 3.** Quyết nghị này có hiệu lực kể từ ngày ký, Ban Tổng giám đốc Công ty cổ phần Sông Đà 11, Trưởng các phòng ban chức năng Công ty, Giám đốc các đơn vị trực thuộc và Người đại diện phần vốn của Công ty cổ phần Sông Đà 11 tại các công ty con, theo thẩm quyền căn cứ Quyết nghị thực hiện.

**Nơi nhận:**

- Như điều 3;
- Các TV HĐQT Cty;
- Ban TGD Cty;
- Ban kiểm soát Cty;
- Lưu HĐQT.

**TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ CÔNG TY**



**NGUYỄN XUÂN HỒNG**

**CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM**  
**ĐỘC LẬP – TỰ DO- HẠNH PHÚC**

**ĐỀ ÁN TÁI CẤU TRÚC**  
**CÔNG TY CỔ PHẦN SÔNG ĐÀ 11**  
**Giai đoạn 2023 ÷ 2025**

Hà nội tháng 2/2023

*Hà Nội, ngày 01 tháng 02 năm 2023*

**ĐỀ ÁN  
TÁI CẤU TRÚC NÂNG CAO HIỆU QUẢ  
SXKD CÔNG TY CỔ PHẦN SÔNG ĐÀ 11 GIAI ĐOẠN 2023 ÷ 2025**

**Phần thứ I  
CÁC CĂN CỨ PHÁP LÝ**

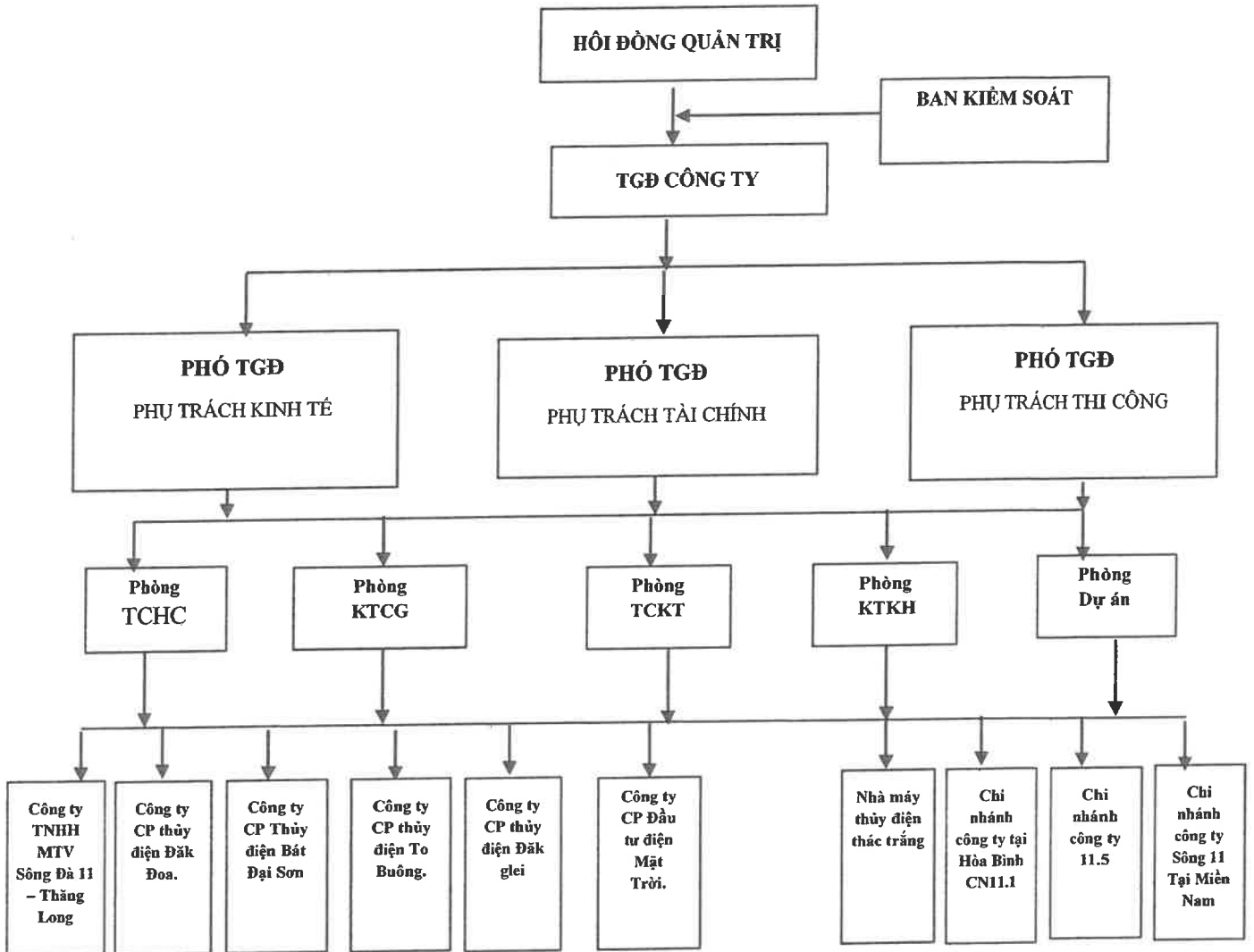
- Bộ Luật dân sự số 91/2015/QH13 ngày 24/11/2015;
- Luật Doanh nghiệp số 59/2020/QH14 ngày 17/06/2020;
- Luật Chứng khoán số 54/2019/QH14 ngày 26/11/2019;
- Luật số 03/2022/QH15 được Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam thông qua ngày 11/01/2022
- Nghị định số 155/2020/NĐ-CP ngày 31/12/2020 của Chính phủ quy định chi tiết thi hành một số điều của Luật Chứng khoán;
- Thông tư số 116/2020/TT-BTC ngày 31/12/2020 của Bộ Tài chính hướng dẫn một số điều về quản trị công ty áp dụng đối với công ty đại chúng tại Nghị định số 155/2020/NĐ-CP ngày 31/12/2020;
- Căn cứ điều lệ tổ chức hoạt động của Công ty cổ phần Sông Đà 11 đã được Đại hội đồng cổ đông thông qua.
- Căn cứ vào kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty trong năm 2022 và kế hoạch SXKD giai đoạn 2020-2025 tầm nhìn 2030.

## Phần thứ II

### MÔ HÌNH TỔ CHỨC HIỆN NAY VÀ SỰ CẦN THIẾT PHẢI TÁI CẤU TRÚC

#### I. Mô hình tổ chức của Công ty hiện nay:

##### A. Sơ đồ tổ chức:



##### B. Đánh giá chung:

#### 1. Tình hình nhân lực và việc làm hiện nay của Công ty.

**1.1. Tình hình nhân lực:** Đến thời điểm hiện tại Tổng số CBCNV trên toàn Công ty là 554 người, trong đó lao động gián tiếp: 176 người; Lao động trực tiếp: 378 người.

##### \* Cơ quan Công ty cổ phần Sông Đà 11:

Tổng số CBCNV có 45 người, trong đó:

- Cán bộ quản lý (HĐQT+Ban TGD +T.BKS): 6 người.

##### \* Phòng chức năng:

- Phòng Tổ chức hành chính: 5 người.

- Văn phòng Đảng đoàn : 1 người.

- Phòng Tài chính kế toán: 8 người.
- Phòng Kỹ Thuật cơ giới: 7 người.
- Phòng Kinh tế kế hoạch: 6 người.
- Phòng Dự án. 6 người.
- Bảo vệ, lái xe, phục vụ 6 người.

**\* Các đơn vị trực thuộc:**

**- Chi nhánh Sông Đà 11.1: Tổng số 127 người.**

- + Lao động gián tiếp: 26 người.
- + Lao động trực tiếp: 101 người. (thời vụ 71 người)

**- Chi nhánh Sông Đà 11.5: Tổng số 116 người**

- + Lao động gián tiếp: 31 người
- + Lao động trực tiếp: 85 người (thời vụ 51 người)

**- Chi nhánh Miền Nam: Tổng số 95 người.**

- + Lao động gián tiếp: 22 người
- + Lao động trực tiếp: 73 người (thời vụ 57 người)

**- Nhà máy thủy điện Thác Trắng: Tổng số 15 người**

- + Lao động gián tiếp: 3 người.
- + Lao động trực tiếp: 12 người.

**\* Các công ty con.**

**- Công ty TNHH MTV Sông Đà 11- Thăng Long: Tổng số 37 người.**

- + Lao động gián tiếp: 22 người.
- + Lao động trực tiếp : 15 người.

**- Công ty cổ phần thủy điện Bát Đại Sơn: Tổng số 22 người.**

- + Lao động gián tiếp: 5 người.
- + Lao động trực tiếp: 17 người.

**- Công ty cổ phần thủy điện Đắk Đoa: Tổng số 24 người.**

- + Lao động gián tiếp: 8 người.
- + Lao động trực tiếp: 16 người.

**- Công ty cổ phần thủy điện To Buông: Tổng số 25 người.**

- + Lao động gián tiếp: 5 người.
- + Lao động trực tiếp: 20 người.

**- Công ty cổ phần thủy điện Đắk Glei: Tổng số 19 người.**

- + Lao động gián tiếp: 4 người.
- + Lao động trực tiếp : 15 người.

**- Công ty cổ phần đầu tư Điện mặt trời: 27 người.**

- + Lao động gián tiếp: 10 người.
- + Lao động trực tiếp : 17 người.

## **2. Tình hình việc làm, thu nhập người lao động và sự cần thiết phải tái cấu trúc Công ty:**

Hiện nay lực lượng lao động trực tiếp chiếm 68% lao động của Công ty nhưng còn yếu và chất lượng lao động không cao. Trên thực tế với sản lượng của Công ty (400-500) tỷ đồng/năm như hiện nay, thì nhu cầu sử dụng lao động thường xuyên phải có tối thiểu (300 - 350) công nhân lành nghề mới đáp ứng được yêu cầu sản xuất, đồng thời đáp ứng yêu cầu của hồ sơ mời thầu. Đến nay Công ty còn thiếu khoảng 120 công nhân kỹ thuật lành nghề. Như vậy với cơ cấu lao động chưa hợp lý, đội ngũ lao động gián tiếp quá lớn (chiếm 32%) lực lượng lao động so với nhu cầu, do đó làm tăng chi phí quản lý của đơn vị, hiệu quả kinh tế thấp làm ảnh hưởng đến thu nhập của người lao động, không thu hút và khuyến khích được lao động có trình độ cao. Bên cạnh đó do đặc thù của ngành xây lắp điện rất khó khăn, nguy hiểm, điều kiện làm việc khắc nghiệt, lưu động và không ổn định. Đời sống và thu nhập của người lao động chỉ đạt mức trung bình thấp không thu hút được lực lượng lao động.

Trong năm 2023 và dự kiến cho những năm tiếp theo thị trường xây lắp điện, nước vẫn còn gặp khó khăn do việc đầu tư các dự án của ngành điện ngày càng giảm, sơ đồ lưới điện Việt Nam đã dần đi vào ổn định. Việc đấu thầu tìm kiếm việc làm ngày càng cạnh tranh khốc liệt. Đơn giá gói thầu thấp, chi phí sản xuất và các chi phí phát sinh ngày càng cao dẫn đến hiệu quả dự án thấp làm ảnh hưởng nhiều đến kết quả SXKD và đời sống CBCNV.

Trên cơ sở kế hoạch đầu tư của ngành điện giai đoạn 2022- 2025, tầm nhìn 2030. Căn cứ khả năng tiếp thị đấu thầu của Công ty và năng lực CBCNV của Công ty CP Sông Đà 11. Ban lãnh đạo Công ty xây dựng định hướng phát triển thêm các thị trường khác ngoài ngành điện, đồng thời phát triển các dự án đầu tư mới để ổn định việc làm, từng bước nâng cao hiệu quả SXKD hướng tới mở rộng thị trường, ngành nghề kinh doanh và từng bước khẳng định vị thế của Doanh nghiệp trên thị trường.

### **Phần III**

## **MỤC TIÊU, ĐỊNH HƯỚNG CƠ CẤU TỔ CHỨC CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN SÔNG ĐÀ 11 GIAI ĐOẠN 2023 - 2025**

### **I. Mục tiêu**

Xây dựng Công ty cổ phần Sông Đà 11 trở thành một doanh nghiệp mạnh ở trong nước và khu vực, sản xuất và kinh doanh có hiệu quả cao trên các lĩnh vực chính là: Thi công xây lắp các công trình điện, đường dây và trạm biến áp; Sản xuất, kinh doanh điện thương phẩm; Đầu tư các công trình năng lượng sạch; Đầu tư và kinh doanh bất động sản.

### **II. Định hướng:**

#### **1. Định hướng phát triển, ngành nghề kinh doanh**

- Nghiên cứu xây dựng mô hình tổ chức và bộ máy điều hành phù hợp, tập trung vào các lĩnh vực, ngành nghề kinh doanh chính như sau:

+ Xây lắp đường dây, trạm biến áp có cấp điện áp đến 500kV và hướng tới tổng thầu các gói thầu EPC lưới điện với thị trường trong và ngoài EVN, cũng như các khách hàng quốc tế

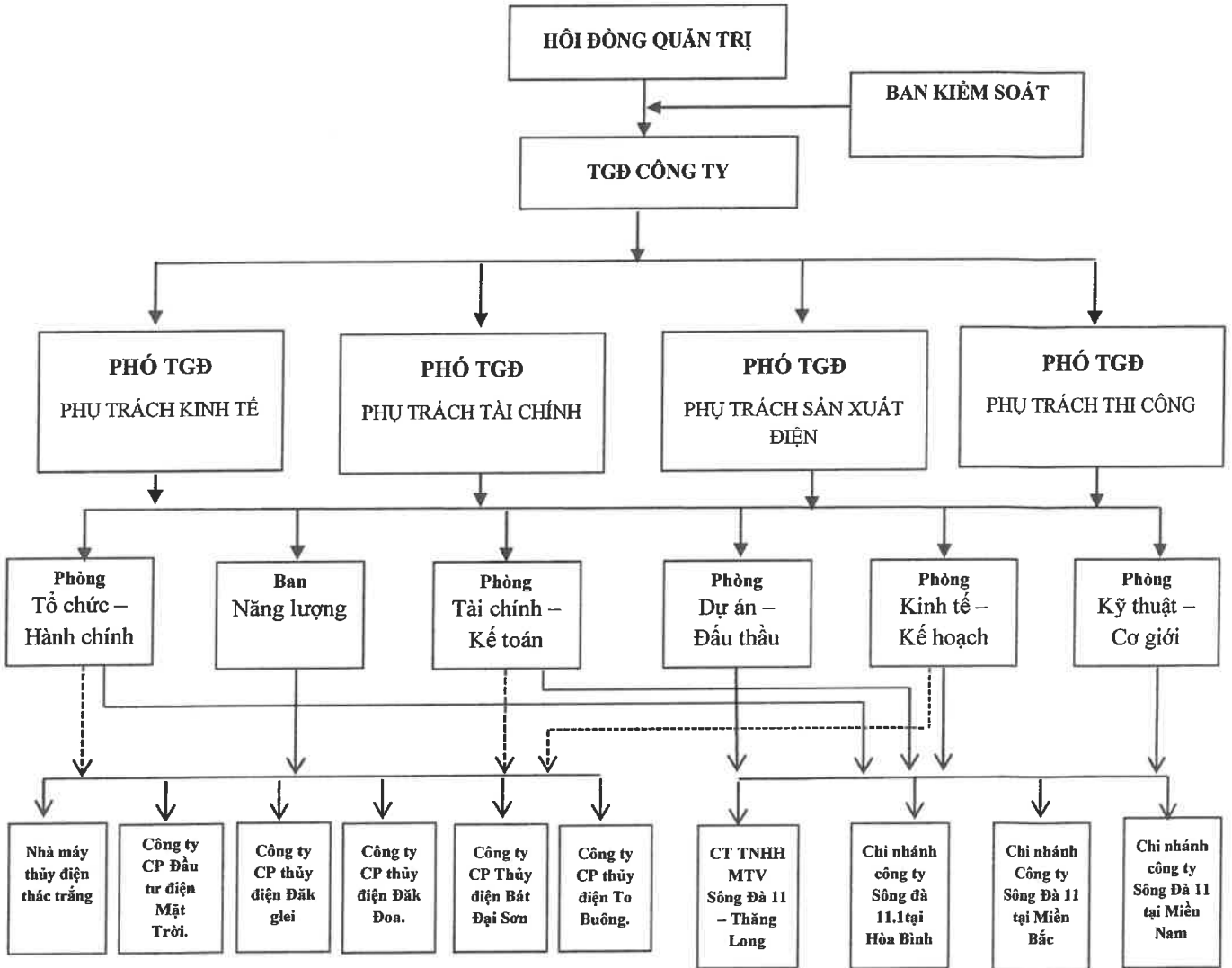
đầu tư tại Việt Nam.

- + Thi công các công trình cấp thoát nước khu đô thị và công nghiệp.
- + Đầu tư xây dựng các nhà máy thủy điện và nhà máy năng lượng mặt trời, nhà máy điện gió để kinh doanh điện thương phẩm;
- + Đầu tư xây dựng và kinh doanh các dự án bất động sản;
- + Đầu tư và kinh doanh sản xuất vật liệu xây dựng...
- Xây dựng các doanh nghiệp có vốn góp của Sông Đà 11 hoạt động hiệu quả, có lợi nhuận thực dương và tăng trưởng dần đều, lành mạnh về tài chính, có khả năng tranh trong các lĩnh vực kinh doanh chính cả trong và ngoài nước.
- Xây dựng và triển khai tổ chức thực hiện cổ phần hóa Công ty TNHH MTV Sông Đà 11 Thăng Long trong giai đoạn 2023 – 2025.
- Xây dựng và tuyển dụng nguồn nhân lực có chất lượng cao và có chiều sâu về lực lượng đáp ứng được các yêu cầu, nhiệm vụ SXKD.
- Xây dựng và định hướng mô hình quản trị công ty theo các mô hình quản trị hiện đại đang được áp dụng tại các công ty/tập đoàn lớn trong nước và trong khu vực để từng bước áp dụng vào công ty bao gồm: cơ cấu tổ chức, mô hình hoạt động, các quy trình, quy định quản lý.

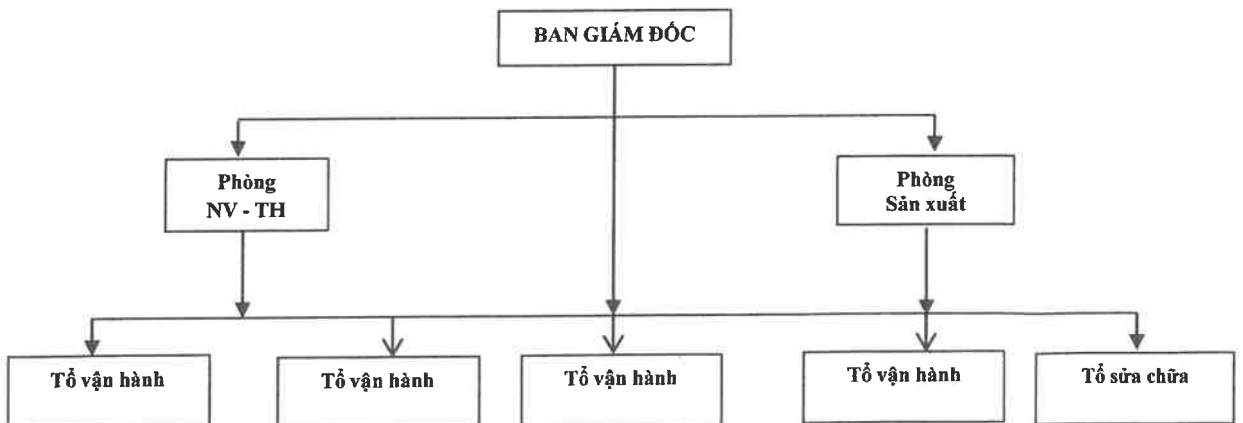
## 2. Mô hình hoạt động:

### 2.1. Sơ đồ tổ chức.

\* Sơ đồ tổ chức công ty mẹ:

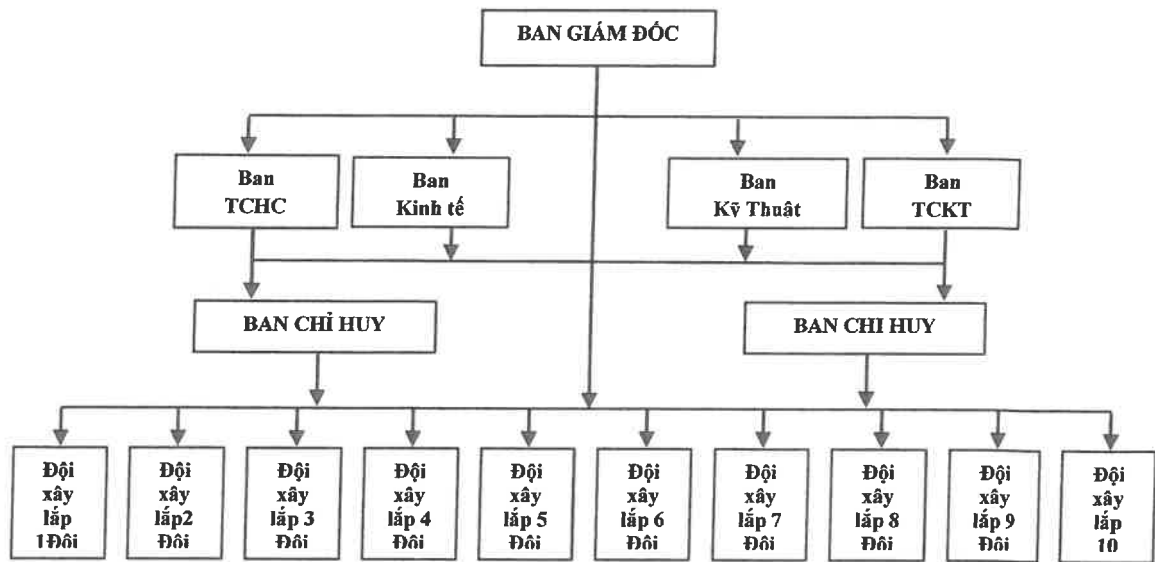


\* Sơ đồ tổ chức các công ty con (các đơn vị sản xuất điện):





**\* Sơ đồ tổ chức chi nhánh :**



**2.2. Mô hình tổ chức:**

**\* ĐỐI VỚI CÔNG TY MẸ SÔNG ĐÀ 11.**

- Với số CBCNV tại cơ quan Công ty hiện nay thì theo mô hình mới sẽ định biên như sau: Tổng số CBCNV là 51 người; Trong đó cán bộ quản lý (HĐQT+Ban TGD+T.BKS) là 13 người. Lao động gián tiếp: 32 người; Lao động trực tiếp: 06 người:

- + Hội đồng quản trị: 05 người;
- + Ban Kiểm soát: 03 người;
- + Ban Tổng giám đốc: 05 người;
- + Phòng Tổ chức – Hành chính: 05 người;
- + Phòng Tài chính – Kế toán: 06 người;
- + Phòng Kinh tế - Kế hoạch: 06 người;
- + Phòng Dự án – Đấu thầu: 06 người;
- + Phòng Kỹ thuật – Cơ giới: 07 người;
- + Ban Năng lượng: 02 người.
- + Lái xe: 03 người;
- + Bảo vệ, tạp vụ: 03 người.

- Đối với công ty mẹ:

+ Các Phòng chức năng Công ty: Cần phân công lao động hợp lý, xây dựng tinh gọn bộ máy và củng cố lực lượng cán bộ nghiệp vụ có trình độ chuyên môn cao, bề dày kinh nghiệm trong công tác quản lý và tham mưu giúp việc cho HĐQT và Ban Tổng giám đốc.

+ Xây dựng chức năng nhiệm vụ của từng Phòng và rà soát điều chỉnh các quy chế, quy định của công ty cho phù hợp.

+ Đẩy mạnh công tác tiếp thị đầu thầu các dự án tổng thầu EPC, PC tới cấp điện áp 500kV và các dự án có tính đặc thù cao (trạm Gis, dự án cấp điện ra đảo, dự án cáp ngầm...). Hơn thế nữa, công ty mở rộng việc thực hiện tổng thầu các nhà máy điện năng lượng tái tạo, đặc biệt là các công trình có yêu cầu kỹ thuật công nghệ cao – các nhà máy điện gió, điện mặt trời, với mục tiêu dẫn dắt, điều phối các hoạt động thi công xây lắp trên toàn công ty.

+ Tập trung quản lý, vận hành và khai thác các nhà máy thủy điện, điện mặt trời để đảm bảo an toàn và hiệu quả cao.

+ Tập trung nghiên cứu công tác đầu tư, phát triển mở rộng các lĩnh vực ngành nghề kinh doanh: Bất động sản, vật liệu xây dựng, thương mại....

**\* ĐỐI VỚI CÁC CÔNG TY CON.**

- + Hội đồng quản trị: 03 người;
- + Ban kiểm soát: 03 người;
- + Giám đốc: 01 người;
- + Phòng Nghiệp vụ - Tổng hợp:
- + Phòng Sản xuất:

- Đối với các Công ty có vốn góp của Sông Đà 11: Công ty CP thủy điện Đăkđoa; Công ty CP thủy điện To Buông; Công ty CP thủy điện Bát Đại Sơn; Công ty CP thủy điện Đăkglei giữ nguyên mô hình sản xuất; Rà soát và sắp xếp bộ máy tinh gọn; Phát huy hết vai trò trách nhiệm của người Đại diện phần vốn, điều hành của người đứng đầu đơn vị và kinh nghiệm quản lý vận hành của CBCNV để nâng cao hiệu quả của các nhà máy đảm bảo hoàn thành kế hoạch sản SXKD hàng năm.

- Để phù hợp với mô hình tổ chức và phân cấp quản lý từ Công ty mẹ đến các Công ty có vốn góp của Sông Đà 11 thì các Công ty có Ban Tổng giám đốc điều hành cần hoàn thiện các văn bản pháp lý để chuyển thành Ban giám đốc (Tổng giám đốc chuyển thành Giám đốc).

**\* ĐỐI VỚI CÁC CHI NHÁNH TRỰC THUỘC.**

- + Ban giám đốc: 2 ÷ 3 người;
- + Ban TCHC: 02 người;
- + Ban Kinh tế: 03 người;
- + Ban Kỹ thuật: 7 ÷ 10 người;
- + Ban Tài chính kế toán: 03 người;
- + Lái xe : 1 ÷ 2 người;
- + Bảo vệ cơ quan : 1 ÷ 2 người.

Tổng số CBCNV khối gián tiếp của các Chi nhánh 20 ÷ 22 người.

- Ngoài Nhà máy thủy điện Thác Trắng, hiện nay Công ty Sông Đà 11 có 3 Chi nhánh (CN11.1; CN11.5; CNMN) nhiệm vụ thi công xây lắp các công trình điện, nước trên 3 khu vực : Miền Bắc, Miền Trung và Miền Nam do chủ yếu là các Ban quản lý các công trình điện, các Tổng công ty điện lực của Tập đoàn Điện lực Việt Nam (EVN) làm Chủ đầu tư.

\* Chi nhánh 11.1: Thi công các hạng mục công trình thuộc các dự án nhà máy thủy điện vừa và nhỏ (giai đoạn trước mắt tiếp tục thi công các công trình đường dây và trạm biến áp đang dở dang và các công trình trúng thầu cho đến khi triển khai các dự án nhà máy thủy điện).

\* Chi nhánh 11.5: Thi công các hạng mục công trình đường dây và trạm biến áp và các công trình đấu thầu khác tại khu vực Miền Bắc và Miền Trung. Trong tháng 4/2023 sẽ hoàn thiện các thủ tục để chuyển tên chi nhánh Sông Đà 11.5 thành “Chi nhánh Công ty cổ phần Sông Đà 11 tại Miền Bắc” gọi tắt là Chi nhánh Miền Bắc.

\* Chi nhánh Miền Nam: Thi công các hạng mục công trình đường dây và trạm biến áp và các công trình đấu thầu khác tại khu vực Miền Nam và Miền Trung.

### **\* ĐỐI VỚI CÔNG TY TNHH MTV SÔNG ĐÀ 11 THĂNG LONG.**

- Đối với công ty TNHH MTV Sông Đà 11 Thăng Long tiếp tục thực hiện công tác hoàn thiện và quyết toán các công trình, thu hồi vốn để trả nợ Ngân hàng và các đối tác đến hết 30/6/2023. Quý 3/2023 xây dựng đề án tái cấu trúc riêng để trình HĐQT phê duyệt.

- Trong khi chờ phê duyệt phương án tái cấu trúc của Công ty CP Sông Đà 11. Đơn vị cần thực hiện tốt nội dung nghị quyết 52/NQ-HĐQT ngày 6/7/2022 của Hội đồng quản trị Công ty CP Sông Đà 11 sắp xếp lại bộ máy điều hành để giải quyết dứt điểm các tồn tại của các công trình và tập trung thu hồi vốn, thu hồi công nợ để có nguồn tiền trả lương cán bộ công nhân viên và trả nợ lãi vay và nợ gốc của ngân hàng.

- Tập trung nghiên cứu và xây dựng phương án cổ phần hóa Công ty TNHH MTV Sông Đà 11 Thăng Long trong thời gian sớm nhất trình HĐQT Công ty.

### **3. Thuận lợi và khó khăn trong công tác triển khai đề án:**

#### **3.1. Thuận lợi:**

- Với hơn 60 năm kinh nghiệm, hiện Công ty đang là đơn vị trong топ dẫn đầu cả nước về lĩnh vực xây lắp điện với kinh nghiệm thực hiện nhiều dự án truyền tải điện quốc gia, đặc biệt là các dự án tổng thầu EPC, PC tới cấp điện áp 500 KV.

- Trong thời gian tới, Nhà nước đã và đang điều chỉnh nhiều chính sách nhằm tháo gỡ cho các doanh nghiệp xây lắp phục hồi và phát triển kinh tế.

- Ổn định được lực lượng lao động, nhất là cán bộ làm công tác kỹ thuật; không ảnh hưởng nhiều đến đời sống của CBCNV trên toàn tổ hợp.

- Phát huy hết chức năng nhiệm vụ của các phòng, Ban công ty. Tăng tính linh hoạt trong quản lý điều hành công việc từ công ty xuống các đơn vị.

- Tinh gọn bộ máy gián tiếp từ Công ty đến các đơn vị trực thuộc nhằm tiết kiệm chi phí quản lý nâng cao hiệu quả SXKD đặc biệt là công tác xây lắp.

#### **3.2. Khó khăn:**

- Do thay đổi mô hình nên việc tiếp quản công việc giữa các Ban chức năng, các Công ty con, các đơn vị trực thuộc bước đầu sẽ gặp khó khăn để thích nghi với mô hình mới. Tuy nhiên việc này cũng sớm khắc phục được, do các cán bộ của các phòng công ty đã hiểu hết các nội dung công việc phải làm.

sẽ rất lớn cần phải tập trung nguồn lực cán bộ và thời gian để triển khai.

- Các vấn đề về pháp nhân và các hồ sơ, văn bản làm việc với các cấp chính quyền và đối tác sẽ phải điều chỉnh sao cho phù hợp với từng đơn vị.

- Công tác hồ sơ chất lượng từ Công ty đến đơn vị (ISO) sẽ mất nhiều thời gian và chi phí để xây dựng và đánh giá lại hệ thống quản lý chất lượng của Công ty.

- Công tác đầu tư, đấu thầu tìm kiếm việc làm sẽ có nhiều áp lực để giải quyết việc làm cho các đơn vị đảm bảo kế hoạch SXKD cũng như hiệu quả kinh tế cho doanh nghiệp.

- Lực lượng cán bộ quản lý điều hành các dự án vẫn còn mỏng chưa đáp ứng được nhu cầu trong khi tuyển dụng lao động có trình độ rất khó khăn.

## **Phần IV**

### **TỔ CHỨC THỰC HIỆN**

#### **1. Các Phòng chức năng Công ty và đơn vị:**

- Phòng TCHC xây dựng đề án tái cấu trúc để báo cáo Tổng giám đốc trước khi trình HĐQT thông qua.

- Phòng TCHC lập tờ trình Hội đồng quản trị công ty Sông Đà 11 trong quý I/2023.

- Các Phòng chức năng Công ty và đơn vị xây dựng phương án sắp xếp tổ chức và biên chế cán bộ gián tiếp của các Phòng chức năng Công ty, các Công ty con và các đơn vị trực thuộc.

#### **2. Phương án hỗ trợ người lao động dôi dư.**

Đối với những CBCNV ngoài định biên, khi giải quyết các chế độ cho người lao động thì ngoài chế độ của người lao động được hưởng theo quy định của Pháp luật. Công ty thống nhất phương án hỗ trợ mỗi người lao động dôi dư được hỗ trợ 3 tháng tiền lương (tính theo mức trung bình tháng của năm 2022).

#### **3. Tổ chức thực hiện đề án:**

- Xây dựng đề án trình Hội Đồng quản trị Công ty thông qua trong tháng 2/2023.

- Trên cơ sở đề án tái cấu trúc được duyệt, Hội đồng quản trị công ty giao cho Ban Tổng giám đốc công ty triển khai thực hiện.

+ Tổ chức thực hiện đối với các Công ty con và các Chi nhánh trực thuộc được áp dụng từ 01/03/2023.

+ Riêng đối với Cơ quan Công ty việc sắp xếp mô hình tổ chức và định biên CBCNV sẽ được triển khai trong giai đoạn hai theo tình hình công việc thực tế Hội đồng quản trị sẽ xem xét quyết định.

Trên đây là đề án tái cấu trúc Công ty cổ phần Sông Đà 11 giai đoạn 2023 ÷ 2025, Hội đồng quản trị giao Ban Tổng giám đốc Công ty căn cứ vào tình hình SXKD của cả tổ hợp tại từng thời điểm để chỉ đạo thực hiện đề án hiệu quả và đáp ứng mục tiêu, định hướng của công ty theo như đề án được duyệt.

\*\*\*\*\*