

**TẬP ĐOÀN GELEX****CỘNG HOÀ XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM****Độc lập - Tự do - Hạnh phúc**

Số: 86/2022/GELEX/BC-TGD

Hà Nội, ngày 05 tháng 4 năm 2022

**BÁO CÁO**  
**KẾT QUẢ KINH DOANH NĂM 2021,**  
**VÀ PHƯƠNG HƯỚNG, KẾ HOẠCH KINH DOANH NĂM 2022**

Ban Tổng Giám đốc Công ty CP Tập đoàn GELEX (“Tập đoàn/GELEX”) kính trình Đại hội đồng cổ đông Báo cáo kết quả kinh doanh năm 2021, phương hướng kế hoạch kinh doanh năm 2022, cụ thể như sau:

**PHẦN I – BÁO CÁO VỀ KẾT QUẢ NĂM 2021****I – KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH**

Năm 2021, trong bối cảnh đại dịch COVID-19 tiếp tục gây ảnh hưởng lớn đến hoạt động sản xuất kinh doanh (SXKD) của nhiều quốc gia trên thế giới và tại Việt Nam, với mục tiêu đảm bảo tăng trưởng, duy trì hoạt động sản xuất kinh doanh ổn định trong điều kiện tuân thủ quy định phòng chống dịch bệnh Covid -19, hoàn thành các thương vụ đầu tư phát triển và M&A theo đúng kế hoạch, hệ thống GELEX đã đạt được các thành tựu đáng ghi nhận, cụ thể:

**1. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh hợp nhất năm 2021**

Việc hợp nhất kết quả sản xuất kinh doanh của Tổng công ty Viglacera – CTCP (Viglacera) đã đóng góp quan trọng vào kết quả SXKD của GELEX. Theo đó, năm 2021, GELEX hoàn thành kế hoạch sản xuất kinh doanh với doanh thu thuần hợp nhất đạt 28.578 tỷ đồng, hoàn thành kế hoạch, tăng trưởng 59,2% so với năm 2020, lợi nhuận trước thuế TNDN hợp nhất đạt 2.057 tỷ đồng, vượt kế hoạch 60% và tăng trưởng gần 72% so với năm 2020. Một số chỉ tiêu chính thể hiện trong bảng sau:

**Bảng 1: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh hợp nhất năm 2021***Đơn vị tính: Tỷ VND/%*

Chỉ tiêu	TH 2021	KH 2021	% TH / KH 2021	TH 2020	% TH 2021 / TH 2020
Doanh thu thuần hợp nhất	28.578	28.540	100,1%	17.949	159,2%
Lợi nhuận trước thuế hợp nhất	2.057	1.285	160,1%	1.197	171,8%

**2. Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh từng lĩnh vực năm 2021**

Với những chỉ tiêu chính kết quả hoạt động SXKD năm 2021 đạt được nêu trên, Tập đoàn đã hoàn thành mục tiêu về doanh thu, lợi nhuận trước thuế hợp nhất được Đại hội đồng cổ đông giao. Kết quả cụ thể từng lĩnh vực như sau:

## 2.1 Sản xuất công nghiệp

Lĩnh vực sản xuất công nghiệp, đứng đầu là Công ty CP Thiết bị điện GELEX (GELEX ELECTRIC), hiện nay quản lý vốn tại các đơn vị thành viên về 2 mảng: công nghiệp thiết bị điện và nguồn phát điện.

**Mảng thiết bị điện:** Năm 2021, mảng thiết bị điện ghi nhận doanh thu 18.539 tỷ đồng, tăng trưởng 15% so với 2020. Tuy vậy, biên lợi nhuận của mảng thiết bị điện ghi nhận sự giảm nhẹ so với 2020 do một số yếu tố ảnh hưởng tới chi phí như giá nguyên vật liệu, đặc biệt là kim loại màu (đồng, nhôm,...) tăng mạnh, chính sách phong tỏa, giãn cách xã hội diện rộng kéo dài do dịch bệnh COVID-19 (đặc biệt trong Quý III/2021) làm giảm cầu thị trường và làm gia tăng chi phí cho phòng chống dịch bệnh (các chi phí sản xuất “3 tại chỗ”, chi phí logistics,...).

**Mảng nguồn phát điện** (chủ yếu vận hành các dự án nguồn phát điện): các doanh nghiệp mảng nguồn phát ghi nhận tăng trưởng cả về doanh thu và lợi nhuận so với 2020 và kế hoạch 2021, giúp cho mảng nguồn phát đóng góp 608 tỷ đồng doanh thu cho hệ thống, tăng trưởng 67% so với năm 2020.

## 2.2 Hạ tầng

Lĩnh vực Hạ tầng, đứng đầu là Công ty CP Hạ tầng GELEX (Hạ tầng GELEX), hiện nay trực tiếp quản lý vốn tại các đơn vị thành viên hoạt động về: bất động sản, công nghiệp năng lượng, vật liệu xây dựng, và cơ sở hạ tầng nước thông qua việc sở hữu vốn chi phối tại các doanh nghiệp hoạt động trong các mảng này và trực tiếp đầu tư/phát triển dự án.

Quý II/2021, hệ thống GELEX đã hoàn thành mục tiêu sở hữu chi phối Tổng công ty Viglacera – CTCP (Viglacera), qua đó, nâng tỷ trọng đóng góp của lĩnh vực hạ tầng vào kết quả sản xuất kinh doanh chung của toàn Tập đoàn. Cụ thể mảng bán và cho thuê bất động sản, hạ tầng khu công nghiệp đóng góp 2.937 tỷ đồng, mảng vật liệu xây dựng đóng góp 5.806 tỷ đồng vào doanh thu thuần hợp nhất của Tập đoàn.

**Mảng nước sạch:** đóng góp 525 tỷ đồng vào doanh thu hợp nhất của Tập đoàn, giảm nhẹ so với 2020 do ảnh hưởng của Covid-19 làm cầu thị trường sụt giảm, tuy nhiên, lợi nhuận gộp được cải thiện do thực hiện các giải pháp tối ưu chi phí.

## II - HOẠT ĐỘNG ĐẦU TƯ

### 1. Đầu tư phát triển

#### 1.1 Lĩnh vực sản xuất công nghiệp

**Mảng thiết bị điện:** Các công ty con do GELEX ELECTRIC sở hữu vốn tiếp tục thực hiện đầu tư theo chiều sâu: đầu tư các dự án nâng cao năng lực sản xuất kinh doanh, bổ sung máy móc thiết bị, công nghệ, ưu tiên công nghệ tiết kiệm năng lượng, phát triển sản phẩm mới,..., đẩy mạnh chuyển đổi số để ứng phó với điều kiện giãn cách xã hội, hạn chế giao thương do đại dịch. Một số hoạt động chính của các doanh nghiệp trong mảng này như sau:

- + Hoàn thiện đầu tư và vận hành thành công hệ thống SAP ERP tại Công ty cổ phần Thiết bị điện (THIBIDI), Công ty CP Thiết bị đo điện EMIC (EMIC), GELEX ELECTRIC.
- + Hoàn thành cơ bản đầu tư Dự án nhà máy sản xuất máy biến áp phân phối tại KCN Long Đức của THIBIDI; Nhà máy sản xuất Dây đồng tại Công ty Dây đồng Việt Nam CFT (CFT); Dự án tòa nhà trụ sở Công ty cổ phần Dây cáp điện Việt Nam (CADIVI).
- + Góp thêm vốn vào GELEX ELECTRIC (183,13 tỷ đồng), CFT (góp tăng thêm 190 tỷ đồng)



nhằm bổ sung vốn cho hoạt động của các công ty.

### **1.2. Lĩnh vực hạ tầng:**

Năm 2021, hệ thống GELEX tiếp tục triển khai, hoàn thành đầu tư, đầu tư mới và nghiên cứu, chuẩn bị đầu tư các dự án, cụ thể như sau:

#### **Về mảng năng lượng:**

Hoàn thành đầu tư cụm 5 dự án điện gió tại huyện Hướng Hóa, tỉnh Quảng Trị (tổng công suất lắp đặt 150 mW) trước 31/10/2021, đủ điều kiện để được hưởng giá điện ưu đãi của Chính phủ.

- + Tiến hành các công tác nghiên cứu, chuẩn bị đầu tư các dự án điện gió tiềm năng; trao đổi cơ hội hợp tác với một số đối tác và xem xét một số dự án mới.

#### **Về sản xuất và kinh doanh nước sạch:**

Tiếp tục triển khai Dự án nước sông Đà giai đoạn 2 và các dự án tuyến ống cấp II.

#### **Về bất động sản:**

- + Viglacera tập trung triển khai, đầu tư mới và chuẩn bị đầu tư các dự án trọng điểm trong lĩnh vực hạ tầng khu công nghiệp (KCN), nhà ở xã hội/nhà ở công nhân.
- + GELEX đã khởi công và thi công theo tiến độ Dự án “Tổ hợp khách sạn, dịch vụ thương mại và văn phòng cho thuê” tại số 10 Trần Nguyên Hãn và 27-29 Lý Thái Tổ, phường Lý Thái Tổ, quận Hoàn Kiếm, Hà Nội.

#### **Mảng vật liệu xây dựng:**

Năm 2021, Công ty CP Viglacera Tiên Sơn (Công ty con của Viglacera) đã thực hiện mua lại Nhà máy Bạch Mã, đầu tư bổ sung cho Dự án Nhà máy Viglacera Eurotile (Nhà máy Mỹ Đức 2)

### **2. Hoạt động M&A và tái cấu trúc**

Năm 2021, hệ thống GELEX tiếp tục thực hiện các hoạt động M&A, định hướng tập trung vào 2 lĩnh vực cốt lõi là phát triển sản xuất công nghiệp và hạ tầng, mở rộng đầu tư chiến lược vào phát triển khu công nghiệp, cụ thể:

- + Tăng tỷ lệ sở hữu lên mức chi phối tại Tổng công ty Viglacera – CTCP (tăng tỷ lệ sở hữu lên 50,21%).
- + Đối với mục tiêu tăng tỷ lệ sở hữu tại Công ty CP Đầu tư Khu công nghiệp Dầu khí Long Sơn (PXL): Tập đoàn chuyển tiếp sang năm 2022.
- + Tăng tỷ lệ sở hữu tại Công ty CP Đầu tư Nước sạch Sông Đà (từ 60,46% lên 62,46%), tăng tỷ lệ sở hữu tại CADIVI (từ 95,82% lên 96,35%).
- + Về M&A trong hệ thống Viglacera, năm 2021, Viglacera đã hoàn thành thủ tục mua lại Nhà máy Bạch Mã để đầu tư cải tạo và đầu tư phát triển sản phẩm tấm lớn; Nâng tỷ lệ sở hữu vốn và chi phối tại Kính nổi Siêu trắng Phú Mỹ (PFG);
- + Năm 2021, thông qua Hạ tầng GELEX, mở rộng làm việc với các đối tác và xem xét các giao dịch M&A dự án điện/nước/bất động sản tiềm năng.

### **III. HOẠT ĐỘNG TÀI CHÍNH.**

Với sự tăng trưởng quy mô mạnh mẽ của hệ thống trong giai đoạn 2016 -2021, đồng thời, với việc tiếp tục thực hiện định hướng tăng cường và mở rộng đầu tư nắm giữ các tài sản tốt, GELEX cần có những sự chuẩn bị kỹ lưỡng về nguồn vốn.

Năm 2021, với vai trò công ty mẹ (mô hình holdings), GELEX đã làm khá tốt vai trò huy động và phân bổ, tài trợ vốn cho các hoạt động sản xuất kinh doanh và đầu tư, và với những thành tựu về đầu tư đã giúp cho bức tranh tài chính của GELEX được cải thiện so với 2020.

Về vốn nợ, trong bối cảnh lãi suất huy động trên thị trường năm 2021 biến động xu hướng giảm, GELEX và các đơn vị thành viên tăng nợ vay và phát hành trái phiếu có kiểm soát nhằm tăng

quy mô vốn, đảm bảo nguồn lực tài chính trong trung dài hạn.

Tổng dư nợ vay hợp nhất tại 31/12/2021 là 22.122 tỷ đồng, tăng 10.042 tỷ đồng so với thời điểm cuối năm 2020, nguyên nhân chủ yếu là do hợp nhất báo cáo tài chính Viglacera; ghi nhận dư nợ vay của cụm dự án điện gió Quảng Trị; đầu tư nhà xưởng, máy móc thiết bị trong sản xuất và bổ sung vốn lưu động cho hoạt động sản xuất kinh doanh. Đa số các khoản huy động có lãi suất tốt, đặc biệt, năm 2021, hệ thống GELEX đã huy động thành công 70 triệu USD tài trợ cho các dự án điện gió từ nguồn vốn tín dụng xuất khẩu với lãi suất ưu đãi/cấu trúc vay nước ngoài, chi phí vốn tốt so với thị trường.

Thông tin chi tiết các đợt phát hành trái phiếu năm 2021 và đến trước đại hội đồng cổ đông thường niên 2022 của GELEX thể hiện trong bảng sau:

**Bảng 4: Bảng chi tiết các đợt phát hành trái phiếu năm 2021 của GELEX.**

Đơn vị phát hành	Ngày phát hành	Giá trị phát hành (tỷ đồng)	Kỳ hạn (năm)
GELEX	Tháng 5/2021	300	3
	Tháng 12/2021	1.500	3

(Việc phát hành trái phiếu đã được công bố trên chuyên trang của Sở giao dịch chứng khoán theo quy định)

Mặc dù quy mô nợ tín dụng tăng, nhưng GELEX đã tận dụng đòn bẩy tài chính một cách hợp lý khi các chỉ số tài chính vẫn nằm trong ngưỡng an toàn theo thông lệ và theo xu hướng được cải thiện.

**Bảng 5: Một số hệ số tài chính về khả năng thanh toán và hệ số nợ tại thời điểm 31.12.2021**

Chỉ tiêu	31.12.2021	31.12.2020
Hệ số thanh toán ngắn hạn	1,30	1,21
Hệ số nợ phải trả/Tổng tài sản	0,67	0,70
Hệ số nợ phải trả/Vốn chủ sở hữu	1,99	2,31

(Số liệu được tính toán dựa trên BCTC hợp nhất đã kiểm toán năm 2021 của GELEX)

Về vốn chủ sở hữu, năm 2021, sau khi thực hiện các đợt tăng vốn, vốn điều lệ của GELEX đã tăng lên hiện tại là 8.515 tỷ đồng nhằm bổ sung nguồn cho kế hoạch đầu tư phát triển, hiện thực hóa các mục tiêu chiến lược và cân đối nguồn vốn kinh doanh cho GELEX và đơn vị thành viên. (Báo cáo sử dụng vốn đã được kiểm toán đính kèm theo Báo cáo này).

Bên cạnh đó, Tập đoàn cũng thực hiện cấu trúc lại các khoản nợ vay sang kỳ hạn dài hơn với lãi suất tốt hơn để chủ động nguồn vốn phục vụ cho các nhu cầu đầu tư trung và dài hạn, áp dụng linh hoạt các công cụ tài chính để tối ưu hóa vị thế vốn lưu động, và hỗ trợ cho tăng trưởng. Có thể kể đến như Tập đoàn đã tối ưu hóa các nguồn tiền nhân rồi trên nguyên tắc vẫn bảo toàn vốn, đem lại lợi ích thêm cho hệ thống, phù hợp với quy định của pháp luật và các quy chế, quy định, phân quyền nội bộ của Tập đoàn.

#### IV – CÁC HOẠT ĐỘNG QUAN TRỌNG KHÁC

**Định vị thương hiệu và tái cấu trúc sở hữu vốn:** Ngày 24/6/2021, GELEX chính thức đổi tên công ty thành Công ty cổ phần Tập đoàn GELEX, qua đó định vị GELEX là một Tập đoàn đầu



tư và quản lý vốn vào hai lĩnh vực sản xuất công nghiệp và hạ tầng. Cùng với đó, chủ trương được ĐHCĐ thường niên năm 2021 phê duyệt, GELEX cũng tiếp tục thực hiện tái cấu trúc sở hữu vốn tại công ty mẹ và các công ty con, cụ thể: góp tăng vốn tại GELEX Hạ tầng bằng cổ phiếu VGC do Tập đoàn và GELEX Electric sở hữu; một số doanh nghiệp lĩnh vực phát điện trong nhóm GELEX Hạ tầng được chuyển sang cho GELEX ELECTRIC (Công ty con cấp 1, quản lý các đơn vị trong lĩnh vực sản xuất công nghiệp) quản trị và vận hành như: Công ty cổ phần Năng lượng GELEX Quảng Trị (sở hữu các Dự án GELEX 1,2,3 (90MW)), Công ty TNHH Phát điện GELEX (sở hữu trang Trại Điện Mặt Trời Ninh Thuận (50MW); Thủy Điện Sông Bung 4A (49MW) và các dự án điện áp mái (18MW); tăng vốn điều lệ lên 3.000 tỷ đồng, thu hút cổ đông chiến lược đầu tư vào GELEX ELECTRIC; thoái vốn tại Công ty cổ phần Năng lượng Đông Hải.

**Về tổ chức bộ máy, chính sách quản lý, nhân sự:** Với việc tái cấu trúc vốn sở hữu tại các doanh nghiệp, Tập đoàn đã tiếp tục công tác đổi mới tổ chức quản lý, quản trị doanh nghiệp. Cụ thể:

+ Tại văn phòng Tập đoàn: thực hiện điều chỉnh sơ đồ tổ chức theo hướng tinh gọn, hiệu quả; cập nhật hệ thống quy chế phòng ban, các văn bản quản trị nội bộ phù hợp với các văn bản pháp luật mới được ban hành và đặc thù hoạt động kinh doanh của Tập đoàn; bổ sung nhân sự để hoàn thiện hệ thống kiểm toán nội bộ tại Tập đoàn.

+ Tại các công ty con, một số đơn vị thành viên: triển khai tái cấu trúc quản trị đáp ứng yêu cầu quản lý, quản trị trong tình hình mới như tăng cường thêm nhân sự HĐQT, Ban TGD, các nhân sự quản lý/điều hành khác, đồng thời hiệu chỉnh sơ đồ tổ chức, văn bản quản trị công ty và kiện toàn bộ máy nhân sự tại các phòng/ban chuyên môn.

+ Tiếp tục lộ trình đại chúng hóa các công ty con, năm 2021, Công ty cổ phần Thiết bị điện GELEX đã hoàn thành thủ tục đăng ký công ty đại chúng và cổ phiếu của GELEX ELECTRIC đã được đăng ký giao dịch trên UpCOM vào 08/03/2022.

+ Về công tác điều hành/chỉ đạo người đại diện vốn: GELEX tiếp tục thực hiện theo quan điểm phân cấp, giao quyền một cách hợp lý nhằm tăng tính tự chủ, tự chịu trách nhiệm đến các cấp quản lý tại các đơn vị trong hệ thống nhằm thích ứng và nhanh chóng ra các quyết định ứng phó với sự biến động khó lường của thị trường đồng thời cũng đảm bảo các Công ty mẹ nắm bắt kịp thời các thông tin phục vụ cho các điều chỉnh chiến lược của hệ thống.

+ Năm 2021, việc đào tạo nhân sự, nâng cao trình độ, cập nhật kiến thức, văn bản quy phạm pháp luật cho cán bộ nhân viên tiếp tục được thực hiện bài bản.

**Về các hoạt động xã hội:** Năm 2021, toàn hệ thống GELEX đã hỗ trợ khoảng 66 tỷ đồng cho các hoạt động xã hội như: ủng hộ phòng chống dịch bệnh Covid – 19, các hoạt động hỗ trợ giáo dục, tài trợ trẻ em có hoàn cảnh khó khăn, ủng hộ đồng bào bị ảnh hưởng bởi thiên tai bão lụt...

## **PHẦN II – PHƯƠNG HƯỚNG, KẾ HOẠCH KINH DOANH NĂM 2022**

### **I - KẾ HOẠCH KINH DOANH NĂM 2022**

Trên cơ sở định hướng phát triển của Tập đoàn đã được xác định, việc các dự án phát điện đã đi vào vận hành toàn bộ công suất, các nhà máy khối thiết bị điện đi vào vận hành, việc hợp nhất nguyên năm kết quả sản xuất kinh doanh của Viglacera,... đồng thời, với chỉ báo về tình hình hồi phục kinh tế của Việt Nam, Tập đoàn xây dựng kế hoạch kinh doanh hợp nhất năm 2022 với một số chỉ tiêu chính như sau:

Đơn vị tính: tỷ đồng

STT	Chỉ tiêu	Kế hoạch 2022
I	Tổng doanh thu thuần hợp nhất	36.000
II	Lợi nhuận trước thuế TNDN hợp nhất	2.618

## II - CÁC HOẠT ĐỘNG TRỌNG TÂM TRONG TRIỂN KHAI KẾ HOẠCH KINH DOANH NĂM 2022

### 1. Hoạt động sản xuất kinh doanh và đầu tư phát triển

#### 1.1. Lĩnh vực sản xuất công nghiệp

Thông qua đơn vị đầu mối là GELEX ELECTRIC, Tập đoàn định hướng triển khai các giải pháp trọng tâm sau:

##### - **Mảng thiết bị điện:**

- + Giữ và tăng cường hiệu quả sản xuất kinh doanh; Phát triển mở rộng thị trường kinh doanh sản phẩm thiết bị điện trong nước và nước ngoài, giữ và mở rộng thị phần ở các thị trường trọng điểm đối với các mặt hàng chiến lược;
- + Tối ưu hóa sản xuất, tiếp tục đầu tư công nghệ/tự động hóa, đẩy mạnh công tác R&D, phát triển các sản phẩm mới hàm lượng công nghệ cao, vật liệu mới với các tính năng phù hợp với nhu cầu thị trường; tìm kiếm và nhận chuyển giao công nghệ phù hợp định hướng phát triển từ các đối tác hàng đầu trong ngành trên thế giới;
- + Tiếp tục nâng cao trình độ quản lý theo mô hình quản lý công nghiệp hiện đại, tận dụng triệt để lợi thế quy mô;
- + Tiếp tục triển khai các giải pháp tối ưu chi phí, cân đối công nợ, kiểm soát hàng tồn kho, tinh gọn bộ máy, ... để giữ vững vị thế, nâng cao năng lực cạnh tranh, thúc đẩy tăng trưởng.

##### - **Mảng vận hành các nhà máy phát điện:**

Quản lý vận hành đảm bảo an toàn tin cậy và nghiên cứu giải pháp nâng cao hiệu quả phát điện của các dự án điện gió, điện mặt trời hiện có nhằm tối ưu hóa chi phí và hạn chế tối thiểu rủi ro.

#### 1.2. Lĩnh vực hạ tầng

Thông qua đơn vị đầu mối là GELEX Hạ tầng, Tập đoàn định hướng triển khai các giải pháp trọng tâm sau:

##### - **Mảng phát triển dự án năng lượng:**

- + Phát triển có chọn lọc và giải ngân đầu tư theo từng giai đoạn để phát triển dự án trong danh mục các dự án chuẩn bị đầu tư như: cụm Điện gió ngoài khơi Vĩnh Hải (800MW); Điện gió Gia Lai (100 MW), Điện gió Đak-lak (200MW), Điện mặt trời trang trại Bình Phước 1, 2 (480MW), LNG Long Sơn và các dự án tiềm năng khác.
- + Năm 2022, dự kiến tìm kiếm các cơ hội M&A các dự án năng lượng tái tạo, đồng thời, tiếp tục tìm kiếm cơ hội đầu tư vào các dự án năng lượng sạch khác như thủy điện, điện sinh khối,... phù hợp với định hướng chiến lược sản xuất kinh doanh của Tập đoàn.

##### - **Mảng SX và cung cấp nước sạch**

Tiếp tục triển khai đầu tư các hạng mục còn lại giai đoạn 2 nâng công suất Nhà máy nước sạch Sông Đà lên 600.000 m<sup>3</sup>/ngày đêm mục tiêu hoàn thành, nghiệm thu đưa vào sử dụng các hạng mục của Dự án Giai đoạn 2 vào Quý IV/2024.



**- Mảng bất động sản khu công nghiệp**

- + Tiếp tục đầu tư phát triển kinh doanh bất động sản khu công nghiệp, khu công nghiệp kết hợp đô thị, dịch vụ và các hạ tầng, dịch vụ phụ trợ thông qua đơn vị thành viên trong hệ thống theo hướng nâng cao hiệu quả kinh doanh, khai thác tối đa hiệu quả quỹ đất.
- + Tiếp tục đầu tư đồng bộ hạ tầng kỹ thuật/dịch vụ tại các KCN đang triển khai; Khởi công, đầu tư KCN mới. Triển khai các bước công việc chuẩn bị đầu tư gần 1.900ha các KCN mới.
- + Khảo sát, nghiên cứu một số địa điểm để phát triển khoảng 4.300ha KCN/ Tổ hợp KCN-Dịch vụ-Đô Thị mới tại các địa phương có vị trí có lợi thế về hạ tầng, thu hút đầu tư và khả năng kinh doanh.

**- Mảng bất động sản thương mại**

- + Tiếp tục rà soát, sắp xếp lại quỹ đất hiện tại mà hệ thống đang quản lý, tiếp tục hoàn thiện thủ tục pháp lý, nghiên cứu phương án chuyển đổi công năng một số khu đất hiện có;
- + Phát triển khu nhà ở xã hội, bất động sản thương mại giá rẻ cho người có thu nhập thấp, các khu đô thị, khu dịch vụ- đô thị và nhà ở xã hội.
- + Tiếp tục đầu tư các dự án BĐS thương mại cao cấp trong hệ thống.
- + Khảo sát, tìm kiếm phát triển các quỹ đất mới để đầu tư các dự án khu đô thị, khu nhà ở.

**- Mảng vật liệu xây dựng:**

- + Xây dựng chiến lược thương hiệu, tái định vị và phát triển thương hiệu;
- + Nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh tại doanh nghiệp có sử dụng công nghệ cao trong sản xuất, các doanh nghiệp sản xuất sản phẩm vật liệu mới: gạch không nung, kính tiết kiệm năng lượng, gạch granite, sứ vệ sinh cao cấp,...
- + Tiếp tục triển khai các bước thực hiện thoái vốn tại một số đơn vị sản xuất VLXD không hiệu quả (lĩnh vực gạch ngói đất sét nung).

**2. Hoạt động M&A:**

- + Tiếp tục theo đuổi chiến lược tăng trưởng các mảng kinh doanh cốt lõi thông qua hoạt động M&A (qua Gelex mẹ và các Đơn vị thành viên);
- + Tiến hành niêm yết hoặc đăng ký giao dịch đối với cổ phần tại GELEX Hạ tầng và tăng vốn, đăng ký niêm yết đối với cổ phần GELEX Electric khi cần thiết trên cơ sở GELEX vẫn nắm giữ tỷ lệ chi phối đồng thời bổ sung nguồn lực tài chính để thực hiện các mục tiêu đầu tư chiến lược;
- + Xây dựng chiến lược quản trị phù hợp sau M&A.

**3. Các hoạt động khác:****3.1 Công tác nguồn vốn, tài chính:**

- Tiếp tục triển khai có hiệu quả các giải pháp tài chính đảm bảo nguồn vốn cho hoạt động SXKD và chuẩn bị nguồn vốn cho các dự án trọng điểm theo kế hoạch đầu tư phát triển;
- Tăng năng lực vốn chủ sở hữu thông qua tái cơ cấu một số tài sản và khoản đầu tư trong hệ thống khi cần thiết nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh, tăng cường khả năng tăng trưởng của mỗi công ty.
- Tiếp tục tái cấu trúc lại các khoản vay ngắn và trung hạn của GELEX sang các khoản vay dài hạn, quy mô lớn với lãi suất tốt hơn để giảm chi phí lãi vay trong toàn hệ thống;
- Tối ưu hóa nguồn tiền nhân rồi thông qua việc sử dụng linh hoạt các công cụ tài chính trên cơ sở tuân thủ quy định pháp luật, quy chế quy trình nội bộ, bảo toàn và phát triển vốn;

**3.2 Công tác quản trị doanh nghiệp:**

- Tiếp tục lộ trình chuyển đổi số đối với các doanh nghiệp trong hệ thống;

- Tăng cường năng lực quản trị;
- + Chuẩn bị các điều kiện và nền tảng để áp dụng lập Báo cáo tài chính theo chuẩn mực quốc tế (IFRS) và định mức tín nhiệm quốc tế;
- + Nâng cao hiệu lực, hiệu quả của hệ thống kiểm toán, kiểm soát nội bộ để kiểm soát và hạn chế tối đa rủi ro;
- + Theo dõi sát sao và đánh giá hiệu quả hoạt động của các công ty thành viên, xây dựng chiến lược sản xuất kinh doanh phù hợp với các nhóm đơn vị, cải tổ hoạt động những công ty yếu kém, thúc đẩy tăng trưởng và tăng trưởng trở lại tại các doanh nghiệp.
- Tăng cường công tác quy hoạch, luân chuyển, đào tạo và phát triển cán bộ nguồn, nhân lực hiện hữu. Rà soát điều chỉnh cơ chế lương, thưởng, thu nhập cho người lao động theo hướng cạnh tranh với thị trường. Thực hiện các nhóm giải pháp nhằm thúc đẩy nâng cao năng suất lao động.
- Xây dựng văn hóa doanh nghiệp của từng sub-holdings sau tái cấu trúc.

### **3.3. Hoạt động khác**

- Phát triển sản xuất kinh doanh song hành cùng chăm lo cho người lao động và tiếp tục thực hiện các hoạt động xã hội, đóng góp và hỗ trợ cho sự phát triển của cộng đồng.
- Kính trình Đại hội đồng cổ đông xem xét, thông qua toàn văn Báo cáo.

#### **Nơi nhận:**

- Cổ đông GELEX;
- UV HĐQT GELEX;
- Lưu VP GELEX.

