

Số: ..../BC-ĐHĐCĐ

Hà Nội, ngày 09 tháng 04 năm 2025

**DỰ THẢO**

**BÁO CÁO CỦA BAN TỔNG GIÁM ĐỐC  
VỀ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG, ĐIỀU HÀNH NĂM 2024  
VÀ KẾ HOẠCH NĂM 2025**

*A - Phần thứ nhất:*

**TÌNH HÌNH, ĐẶC ĐIỂM SẢN XUẤT KINH DOANH  
CỦA CÔNG TY NĂM 2024**

**I. ĐÁNH GIÁ MÔI TRƯỜNG KINH DOANH NĂM 2024**

**1. Thuận lợi:**

Điều kiện chính trị - xã hội của đất nước cơ bản ổn định, kinh tế tiếp tục đà phục hồi và tăng trưởng. Việc thay Sách giáo khoa theo Chương trình giáo dục phổ thông 2018 đang trong quá trình triển khai cao điểm. Lĩnh vực giáo dục, đào tạo luôn được Nhà nước, chính phủ và người dân Việt Nam quan tâm chăm lo, đầu tư.

Nhu cầu về sản phẩm ứng dụng công nghệ thông tin đáp ứng hoạt động dạy, học, ôn luyện, đánh giá... trong các nhà trường và xã hội là cấp thiết và ngày càng tăng cao. Các đơn vị có năng lực về sản xuất nội dung, đảm bảo chuẩn mực về kiến thức, khi thực hiện chuyển đổi số đáp ứng tốt nhu cầu này của xã hội sẽ có nhiều cơ hội để phát triển, mở ra hướng kinh doanh, phục vụ đầy tiềm năng.

Sự quan tâm, ủng hộ tích cực về mọi mặt của các cấp lãnh đạo và bộ phận tham mưu, chuyên môn của NXBGDVN và NXBGD tại Hà Nội.

Đội ngũ tác giả, cộng tác viên có trình độ chuyên môn cao, nhiều kinh nghiệm trong việc biên soạn sách.

Đội ngũ cán bộ, nhân viên – NLĐ Công ty có trình độ, có tay nghề, có tinh thần làm việc tự giác, có trách nhiệm cao.

Sản phẩm Công ty phát hành trên thị trường có mức giá thấp hợp lý.

**2. Khó khăn:**

Ảnh hưởng từ lạm phát cao khiến tăng trưởng kinh tế trì trệ, khủng hoảng tài chính. Việc bất ổn địa chính trị từ cuộc chiến ở Ukraine và các xung đột khác cùng với sự biến đổi

khí hậu, thiên tai gia tăng cũng gây thiệt hại đến nền kinh tế và chuỗi cung ứng khó khăn cho sản xuất và phân phối hàng hóa.

Sức tiêu dùng của nền kinh tế, của xã hội, của dân cư sụt giảm.

Sách in chậm, thiếu, không đồng bộ khi vào thời điểm phát hành gây ra khó khăn cho khâu phát hành, tác động làm giảm vị thế, uy tín của NXBGDVN và HEID; tác động tiêu cực đến kết quả kinh doanh nếu không có giải pháp phù hợp, quyết liệt.

Sự cạnh tranh gay gắt tại mảng Sách Tiếng Anh (*sản phẩm chủ lực của Công ty*), cũng như SGK, STK...

Tình trạng in lậu trái phép những sản phẩm giáo dục của NXBGDVN gây thiệt hại lớn tới sản lượng phát hành của NXBGDVN nói chung và HEID nói riêng.

Hầu hết các Công ty trong hệ thống Công ty CP Sách - Thiết bị Trường học địa phương (*đối tác cung ứng hàng hóa, sản phẩm*) tại các tỉnh, thành phố tuy có nhiều kinh nghiệm nhưng quy mô nhỏ, nguồn vốn thấp. Chỉ cần gặp khó khăn, rủi ro trong khâu phát hành, đặc biệt là khâu thu hồi công nợ là sẽ dẫn đến tình trạng nợ dây dưa kéo dài, không trả được nợ cho HEID.

II. KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT - KINH DOANH NĂM 2024

Đối mặt với nhiều khó khăn, thách thức, HEID đã bị những ảnh hưởng nhất định, tuy nhiên với nỗ lực, quyết tâm của CBNV-NLĐ, Năm 2024, Công ty đã hoàn thành vượt mức các chỉ tiêu, kế hoạch được Đại hội đồng cổ đông và Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam giao. Cụ thể:

1. Kết quả kinh doanh các xuất bản phẩm chủ yếu:

STT	MẶT HÀNG	ĐƠN VỊ TÍNH	KẾ HOẠCH 2024	THỰC HIỆN 2024	TL % TH/KH
1	Sách Giáo khoa	bản	34.263.600	33.715.567	98
2	Sách Tiếng Anh	bản	9.220.000	9.498.371	103
3	Sách Bỏ trợ	bản	12.914.000	12.357.712	96
4	STK và SPGD khác	bản	600.000	1.957.552	326
Tổng		bản	56.997.600	57.529.202	101

## 2. Các chỉ tiêu tài chính chủ yếu:

TT	Chỉ tiêu	Kế hoạch 2024 (tỷ đồng)	Thực hiện (Công ty mẹ) 2024 (tỷ đồng)	TL % TH (Công ty mẹ so với KH)	TL % TH (Công ty mẹ so với 2023)	Thực hiện (hợp nhất) 2024 (tỷ đồng)
1	Tổng doanh thu (DT thuần + DT TC + TN khác)	936	1.131	121 %	107 %	<b>1.152</b>
2	Lợi nhuận trước thuế	64	85	133%	98 %	<b>96</b>
3	Cổ tức	14 %	14 %	100%	100 %	
4	Lãi cơ bản trên CP					<b>4.551</b>

Về vốn chủ sở hữu tại thời điểm 31/12/2024 là 460,5 tỷ đồng, tăng 43,9 tỷ đồng và bằng 110,5% so với cùng thời điểm năm 2023, trong đó một số chỉ tiêu chính gồm:

- Vốn đầu tư của chủ sở hữu: 150 tỷ đồng;
- Thặng dư vốn cổ phần: 1,9 tỷ đồng;
- Quỹ đầu tư phát triển: 187,4 tỷ đồng;
- Quỹ khác thuộc vốn chủ sở hữu: 33,9 tỷ đồng;
- Lợi nhuận sau thuế chưa phân phối: 85,2 tỷ đồng;
- Lợi ích cổ đông không kiểm soát: 2,1 tỷ đồng;

(số liệu theo BCTC Hợp nhất đã được kiểm toán năm 2024)

-> Như vậy, vốn chủ sở hữu được bảo toàn và phát triển với giá trị sổ sách là 30.700 đồng/cổ phiếu.

Duy trì đảm bảo các nguồn tích lũy, bổ sung vào các Quỹ đầu tư phát triển sản xuất, Quỹ dự phòng, v.v....

## 3. Đầu tư, kinh doanh khác:

- **Công ty TNHH MTV Hồng Hà Thành Công:** tỉ lệ sở hữu 100% vốn điều lệ (vốn điều lệ: 110 tỷ đồng), là đơn vị được giao nhiệm vụ kinh doanh và khai thác tòa nhà VP HEID. Năm 2024, Công ty TNHH MTV Hồng Hà Thành Công đã khai thác và cho thuê được 12/12 sàn (đạt tỉ lệ 100% diện tích) với:

- + Tổng Doanh thu (DT thuần + DT Tài chính + TN khác) : 16,8 tỷ đồng
- + Lợi nhuận trước thuế: 6,5 tỷ đồng

- **Công ty CP Sách – TBTH Lạng Sơn:** tỉ lệ sở hữu là 66% vốn điều lệ tương đương 1,98 tỷ đồng (vốn điều lệ là 3 tỷ đồng). Năm 2024:

- + Tổng Doanh thu (DT thuần + DT Tài chính + TN khác): 46,1 tỷ đồng
- + Lợi nhuận trước thuế: 2,5 tỷ đồng
- + Cổ tức: 15%

- **Công ty CP Sách – Thiết bị trường học Hà Tây:** hiện tại Công ty HEID đang sở hữu 46,34% số cổ phần. Năm 2024:

- + Tổng Doanh thu (DT thuần + DT Tài chính + TN khác): 227,8 tỷ đồng
- + Lợi nhuận trước thuế: 8 tỷ đồng
- + Cổ tức: 13%

- **Góp vốn vào Công ty CP Dịch vụ xuất bản Giáo dục Hà Nội** (tỉ lệ sở hữu 4,85% vốn điều lệ Công ty), cổ tức dự kiến: 12%.

- **Công ty Cổ phần Sách dịch và Từ điển Giáo dục:** tỉ lệ sở hữu là 89% vốn điều lệ tương đương 2,670 tỷ đồng (vốn điều lệ là 3 tỷ đồng). Năm 2024:

- + Tổng Doanh thu (DT thuần + DT Tài chính + TN khác): 915 triệu đồng
- + Lợi nhuận trước thuế: 70 triệu đồng

### III. KẾT QUẢ CÔNG TÁC QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Công ty tổ chức rà soát hàng năm để sửa đổi, bổ sung hệ thống nội quy, quy chế quản lý nội bộ phù hợp với quy định của Pháp luật và Điều lệ Công ty nhằm nâng cao trách nhiệm của người lao động, nâng cao hiệu quả công việc. Ban điều hành quản lý công ty trên cơ sở phát huy vai trò của các tập thể và người lao động, nêu cao tinh thần trách nhiệm, gương mẫu, dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm của người đứng đầu các bộ phận.

#### 1. Về hoàn thiện mô hình tổ chức, kiện toàn nhân sự chủ chốt.

Tiếp tục thực hiện kiện toàn tổ chức bộ máy và nhân sự chủ chốt các phòng ban... gắn với tạo động lực, tạo sự đoàn kết nội bộ trong đơn vị, nhằm nâng cao hơn nữa hiệu quả, chất lượng công việc, hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Đến 31/12/2024, Công ty có 09 phòng chức năng, 05 phòng/ban khối Nội dung; Chi bộ Đảng có 41 Đảng viên, Công đoàn bộ phận có 147 Công đoàn viên, Đoàn viên thanh niên có 35 đoàn viên.

Tập thể Công ty là một tập thể đoàn kết, gắn bó, có tinh thần hợp tác, tinh thần quyết tâm hoàn thành nhiệm vụ công việc. Đây là cơ sở, là động lực để Công ty hoàn thành tốt nhiệm vụ trong giai đoạn khó khăn.

## **2. Triển khai cơ chế hỗ trợ kinh doanh, tiêu thụ trong bối cảnh cạnh tranh**

Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam nói chung và HEID nói riêng đang ở giai đoạn mà sự cạnh tranh trong ngành ngày một quyết liệt hơn... cơ chế, chính sách thay đổi khiến HEID phải gấp rút chuyển mình, thay đổi tư duy, nhận thức...xây dựng và hoàn thiện từ chiến lược tổng thể của Doanh nghiệp đến chiến lược, cơ chế kinh doanh ở mọi cấp độ, ở mọi bộ phận chức năng (*sản xuất, marketing, tài chính, nghiên cứu và phát triển*)...

Trong đó năm 2024 tiếp tục ưu tiên triển khai các cơ chế phù hợp, tạo động lực nhằm phát triển thị phần, thúc đẩy tiêu thụ sản phẩm gồm:

- Chính sách khuyến mãi, chiết khấu;
- Chính sách quan hệ khách hàng;
- Chính sách tạo động lực cho đội ngũ kinh doanh;
- Chính sách khuyến khích, thúc đẩy thu hồi công nợ;

## **3. Về chính sách đối với người lao động**

- Đảm bảo việc làm, chi trả lương đầy đủ, đúng hạn cho người lao động. Tỷ lệ tiền lương, thu nhập bình quân tăng so với năm 2023.

- Tăng tiền lương cố định hàng tháng (*làm căn cứ tăng mức lương đóng BHXH của người lao động*).

- Thực hiện đầy đủ, đúng các chế độ BHXH, BHYT... cho người lao động.
- Tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho CBNV-NLĐ; Tổ chức đi tham quan học tập.
- Tổ chức nhiều hoạt động nhằm duy trì, củng cố sự tin tưởng, yêu mến và đoàn kết nội bộ của CBNV-NLĐ.

## **4. Công tác thu hồi công nợ, đảm bảo an toàn tài chính**

Tỷ lệ thu hồi công nợ tính đến 31/12/2024 đạt 98%.

## **5. Thực hiện các công tác xã hội, từ thiện**

Trong năm, Công ty đã tham gia công tác xã hội, từ thiện ủng hộ ngành giáo dục như: tặng sách, thiết bị trường học cho các tỉnh, ủng hộ các quỹ khuyến học... với tổng giá trị hơn 6,6 tỷ đồng.

## **6. Đánh giá chung**

### ***Tổng quan kết quả hoạt động sản xuất - kinh doanh năm 2024:***

- Năm 2024, mặc dù gặp rất nhiều khó khăn, khối lượng và yêu cầu công việc nhiều nhưng Công ty đã đạt và vượt các chỉ tiêu kế hoạch theo Nghị quyết Đại hội đồng cổ đông thường niên 2024 thông qua.
- Công ty duy trì vị thế là công ty có qui mô lớn (*nguồn vốn, nguồn nhân lực, cơ sở vật chất, v.v....*) trong hệ thống các đơn vị thuộc Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam.
- Xây dựng, củng cố được sự tin nhiệm với thương hiệu trên thị trường nói chung và ngành giáo dục nói riêng.
- Hội đồng quản trị, Ban Tổng Giám đốc điều hành đoàn kết, nhất trí, tâm huyết, trách nhiệm với công việc được giao.
- CBNV-NLĐ đoàn kết, gắn bó, nỗ lực vượt khó, hoàn thành công việc, đóng góp hiệu quả cho kết quả chung của Công ty.

### ***Những tồn tại cần khắc phục:***

- Tổ chức nhân sự: So với yêu cầu công việc hiện tại (*khối lượng, tiến độ, chất lượng*) thì Công ty đã và đang ở tình trạng thiếu hụt lực lượng lao động có chuyên môn, kinh nghiệm. Chưa có cơ chế thích ứng để vừa tuyển dụng được thêm nhiều nhân sự có chất lượng cao vào Công ty, vừa sàng lọc, đảm bảo chất lượng đội ngũ.
- Công tác đào tạo: dù xác định chất lượng nhân sự là yếu tố sống còn quyết định sự phát triển bền vững của doanh nghiệp nhưng công tác đào tạo năm 2024 mới tổ chức với quy mô nhỏ chưa được tổ chức, triển khai bài bản, có hệ thống.

## **7. Báo cáo tiền lương của Tổng Giám đốc và người quản lý khác năm 2024**

*\* Chi tiết tại Mục 35 - Phần thuyết minh Báo cáo tài chính hợp nhất đã kiểm toán năm 2024 (Trang 38).*

## *B - Phần thứ hai:*

### **KẾ HOẠCH SẢN XUẤT - KINH DOANH NĂM 2025**

#### **Nhận định các yếu tố tác động**

- Chính phủ đã đưa ra hàng loạt các cơ chế chính sách để tháo gỡ khó khăn, hỗ trợ DN phát triển phục hồi tăng trưởng trong năm 2025. Tuy nhiên kết quả còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố khách quan và các rủi ro tiềm ẩn.

- Thị trường xuất bản phẩm giáo dục bậc phổ thông tiếp tục đối mặt với thách thức ngày càng tăng để duy trì đà tăng trưởng; có thêm nhiều yêu cầu về tính minh bạch, về tiết giảm chi phí, giảm lợi nhuận, tăng tính phục vụ.

- Giá bìa SGK do NXBGDVN xuất bản, Sách Tiếng Anh do Công ty tổ chức bản thảo và phát hành giảm; NXBGDVN cắt giảm mạnh khoản dành cho khâu phát hành, truyền thông, giới thiệu sách mà công ty đang phải đảm nhiệm...

- Công tác đáp ứng sách từ NXBGDVN cho Công ty để phát hành bị chậm, thiếu so nhu cầu thị trường.

- Cạnh tranh trong xuất bản, phát hành XBP giấy dùng trong nhà trường ngày càng gay gắt, quyết liệt hơn. Các sản phẩm công nghệ nội dung số hỗ trợ dạy, học và ôn luyện ngày càng nhiều và phát huy được các ưu điểm, được tin dùng nhiều hơn, phổ biến hơn.

- Vấn đề sách giả, sách trái tuyến làm giảm sản lượng phát hành sách giấy trên các địa bàn phụ trách.

- Tất cả các yếu tố trên sẽ có những ảnh hưởng lớn đến hoạt động kinh doanh của HEID. Nhìn nhận, đánh giá những cơ hội, thách thức và phát huy những thành quả đã đạt được, HEID xác định mục tiêu và định hướng kế hoạch sản xuất - kinh doanh cho năm 2025 như sau:

#### **I – MỤC TIÊU VÀ ĐỊNH HƯỚNG KẾ HOẠCH SX – KD NĂM 2025**

Mục tiêu và định hướng của HEID trong năm 2025 là:

- Hoàn thành các chỉ tiêu nhiệm vụ sản xuất kinh doanh được Đại hội đồng cổ đông giao.
- Hoàn thành nhiệm vụ phát hành do NXBGDVN giao (*đầy đủ, đồng bộ Sách giáo khoa tại các địa bàn phụ trách*).

- Xây dựng Công ty ổn định và phát triển bền vững; Tạo môi trường làm việc lành mạnh, phát huy được phẩm chất, năng lực của Người lao động.
- Đảm bảo quyền lợi của Cổ đông (*cổ tức 15%*), của Người lao động.

**Các chỉ tiêu kế hoạch chủ yếu năm 2025 trình ĐHĐCĐ phê duyệt:**

STT	CHỈ TIÊU	ĐƠN VỊ	KẾ HOẠCH 2025	THỰC HIỆN 2024	TỈ LỆ %
1	Phát hành xuất bản phẩm giáo dục	triệu bản	52,614	57,529	91,4 %
2	Công suất khai thác Tòa nhà HEID	%	100	100	100 %
3	Tổng doanh thu ( <i>doanh thu thuần, doanh thu hoạt động tài chính, thu nhập khác</i> )	tỷ đồng	942	1.152	81,8 %
4	Lợi nhuận trước thuế	tỷ đồng	70	96	73%
5	Cổ tức	%	15	14	-

(Số liệu theo BCTC hợp nhất đã được kiểm toán năm 2024)

**II - CÁC GIẢI PHÁP CƠ BẢN**

Để vừa thực hiện thành công các nhiệm vụ 2025, vừa đảm bảo HEID phát triển bền vững, hiệu quả, Ban điều hành cùng toàn thể CBNV NLĐ công ty tiếp tục phát huy tinh thần đoàn kết, hợp tác, chủ động, sáng tạo, nỗ lực, quyết tâm vượt qua khó khăn, thách thức, triển khai các chủ trương, giải pháp chính trong năm 2025 như sau:

***1. Giải pháp tái cơ cấu:***

Chủ động, tích cực tổ chức thực hiện việc tái định vị, tái cơ cấu tổ chức bộ máy, xác định lại các chiến lược, giá trị... của HEID một cách đồng bộ, toàn diện, phù hợp để HEID phát triển bền vững, ổn định, hỗ trợ và đồng hành hiệu quả với nhiệm vụ chính trị và sự phát triển chung của NXBGDVN.

***2. Giải pháp về quản trị hệ thống:***

- Tuân thủ Luật doanh nghiệp, các Luật về Thuế, các Luật liên quan và Điều lệ Công ty; tuân thủ sự chỉ đạo của Hội đồng quản trị và lãnh đạo NXBGDVN;



- Tiếp tục kiện toàn mô hình quản trị doanh nghiệp hiện đại; Nâng cao hiệu quả công tác quản trị, điều hành Công ty, đảm bảo tính minh bạch, chuyên nghiệp; Thực hiện phân công, phân cấp, uỷ quyền rõ ràng, cụ thể, rành mạch theo hướng tăng cường vai trò, trách nhiệm trong điều hành giải quyết công việc thuộc chức trách, thẩm quyền;

- Cụ thể, cá thể hóa quyền hạn, trách nhiệm của tập thể, cá nhân trong từng khâu của quy trình xử lý công việc, bảo đảm các công việc phải được xử lý nhanh chóng, kịp thời; Cắt giảm những công việc hay thủ tục không cần thiết;

- Các thành viên trong Ban điều hành và các bộ phận cá nhân giữ vai trò tham mưu cần chủ động nắm chắc, đánh giá, dự báo đúng tình hình, kịp thời hoạch định chủ trương, đưa ra giải pháp, cơ chế đúng đắn, phù hợp, xử lý hiệu quả các tình huống phát sinh trong mọi hoạt động SXKD của công ty, góp phần thúc đẩy hoàn thành nhiệm vụ và nâng cao hiệu quả kinh doanh của Công ty.

***3. Giải pháp đẩy mạnh năng lực, hiệu quả trong sản xuất và kinh doanh, phù hợp với xu thế và nhu cầu thị trường, với thế mạnh của công ty, gắn liền với đảm bảo hiệu quả cả trong ngắn và dài hạn:***

- Duy trì và phát triển thương hiệu sản phẩm của HEID, của NXBGDVN thông qua chất lượng sản phẩm, chất lượng dịch vụ, năng lực cạnh tranh, trách nhiệm với xã hội, sự đồng hành hiệu quả với các đối tác;

- Đổi mới, sáng tạo, linh hoạt trong cơ chế kinh doanh; nâng cao vai trò, tạo sự chủ động cho đội ngũ kinh doanh gắn với kết quả và hiệu quả công việc;

- Ngoài vai trò tham gia phát hành Xuất bản phẩm của NXBGDVN, HEID duy trì là đơn vị đầu tư vào sản xuất nội dung, phát triển sản phẩm mới đặc biệt là sản phẩm nội dung số (*ứng dụng và triển khai trên nền tảng công nghệ thông tin*) và tìm ra các phương thức, các đối tác sản xuất - truyền thông - phân phối sản phẩm hiệu quả;

- Tiếp tục đẩy mạnh áp dụng công nghệ nâng cao mức độ ứng dụng về sức mạnh, lợi thế của công nghệ trong triển khai sản xuất và tổ chức kinh doanh các sản phẩm;

- Đầu tư, hình thành đồng bộ các công cụ, giải pháp vừa có tác dụng nâng cao năng lực đáp ứng, thoả mãn ngày càng tốt hơn cho nhu cầu dạy, học, rèn luyện theo bộ sách tiếng Anh Global Success của Công ty theo Chương trình GDPT Quốc gia, vừa hướng tới nâng cao trình độ, kỹ năng của người dùng theo các chuẩn kiến thức tiếng Anh quốc tế.

#### ***4. Giải pháp về nguồn nhân lực:***

Chú trọng triển khai các công việc nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của công ty theo hướng “tinh, gọn, mạnh”. Năm 2025 sẽ thực hiện:

- Hình thành bộ phận có chức năng tham mưu, tổ chức, triển khai các giải pháp, các hoạt động để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty;
- Rà soát, xây dựng Chiến lược quản lý, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực;
- Triển khai thực hiện quyết liệt Chiến lược quản lý, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong toàn Công ty; hướng tới có một đội ngũ nhân sự giỏi, chuyên nghiệp, tận tâm, trách nhiệm...tạo nền tảng cho sự phát triển bền vững của công ty;
- Xây dựng chính sách lương thưởng theo hiệu quả.

#### ***5. Giải pháp về Công nghệ thông tin:***

Đáp ứng xu thế phát triển trong thời đại kỹ thuật số, cách mạng công nghệ 4.0, Công ty sẽ:

- Tiếp tục đầu tư nâng cấp, đổi mới và phát triển hạ tầng CNTT, hoàn thiện hệ thống phần mềm quản lý, phần mềm kinh doanh, áp dụng triệt để công nghệ thông tin vào công tác tổ chức sản xuất - kinh doanh - quản trị.
- Triển khai theo lộ trình, có hiệu quả công tác chuyển đổi số doanh nghiệp để duy trì sự phát triển của công ty phù hợp với xu thế chung của ngành Giáo dục và Đào tạo trong giai đoạn tiếp theo.

#### ***6. Tạo môi trường làm việc tích cực***

- Tiếp tục triển khai các chính sách phúc lợi, chăm sóc sức khỏe thể chất và tinh thần cho CBNV: khám sức khỏe, bảo hiểm y tế riêng cho CBNV, ăn giữa giờ,... ;
- Tổ chức các hoạt động vui, khỏe, gắn kết; mọi NLD đều dễ dàng hòa nhập, có cơ hội tham gia, đóng góp, phát triển một cách tự do và công bằng;
- Đầu tư xây dựng không gian làm việc hiện đại, tiện ích...

#### ***7. Các giải pháp phù hợp khác.***

*Trân trọng!*

**TM. BAN ĐIỀU HÀNH  
TỔNG GIÁM ĐỐC**

**Lê Thành Anh**