

Số: 18/BC-HAP

**DỰ THẢO**

*Hải Phòng, ngày 05 tháng 4 năm 2019*

**BÁO CÁO KIỂM ĐIỂM CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ  
(Trình Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2019)**

Căn cứ nghị quyết số 06/2018/NQ-ĐHĐCĐ-HAP ngày 18 tháng 5 năm 2018 của Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2018 Công ty Cổ phần Tập đoàn HAPACO;

Hội đồng quản trị Tập đoàn, báo cáo kiểm điểm kết quả thực hiện nghị quyết đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2018 và dự thảo phương hướng kế hoạch quản trị Tập đoàn năm 2019, cụ thể:

**Phần thứ nhất**

**BÁO CÁO KẾT QUẢ THỰC HIỆN**

**NGHỊ QUYẾT ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG THƯỜNG NIÊN NĂM 2018**

**I. ĐÁNH GIÁ TÌNH HÌNH**

Những thuận lợi cốt lõi của Tập đoàn luôn được duy trì là sự lan tỏa và niềm tin của nhà đầu tư, của quý vị cổ đông và khách hàng luôn được củng cố vững chắc, đó chính là động lực kích thích thúc đẩy Tập đoàn phát triển.

Hội đồng quản trị, ban tổng giám đốc, đội ngũ cán bộ quản lý các cấp, cán bộ nhân viên và người lao động toàn Tập đoàn, luôn đoàn kết, tâm huyết, làm việc với tinh thần trách nhiệm cao, luôn hướng tới lợi ích của cổ đông và sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Những diễn biến phức tạp của kinh tế thế giới, kinh tế khu vực và kinh tế trong nước, đã luôn làm nảy sinh thêm những khó khăn, mà các hoạt động sản xuất, kinh doanh và đầu tư của Tập đoàn, bắt buộc phải thích ứng và phải chủ động tìm các biện pháp, giải quyết tháo gỡ.

Các chi phí nguyên liệu, nhiên liệu, vật tư, hóa chất, phụ gia và các yếu tố đầu vào khác phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh, hầu như không ổn định, thường xuyên biến động và tăng cao, trong khi đó giá đầu ra cho sản phẩm hầu như không thể tăng được trước sự cạnh tranh khốc liệt ở cả thị trường trong và ngoài nước, dẫn đến lợi nhuận sản xuất kinh doanh chưa đạt được như kỳ vọng và mong mỏi của các nhà đầu tư, của quý vị cổ đông và của cán bộ, nhân viên và người lao động của Tập đoàn.

Thị trường giấy vàng mã tại Đài Loan biến động ngày càng xấu đi do cung nhiều hơn cầu làm giá bán giảm.

Một số đơn vị thành viên hoạt động còn mang tính chất bao cấp, chưa tự chủ trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Cơ chế khoán lợi nhuận/vốn chủ sở hữu, lợi nhuận/doanh thu chưa được thực hiện triệt để.

**II. KẾT QUẢ ĐIỀU HÀNH HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH VÀ ĐẦU TƯ**

**1. Các chỉ tiêu chính đạt được**

TT	CÁC CHỈ TIÊU	ĐVT	Thực hiện năm 2017	Thực hiện năm 2018	SỐ SÁNH (%)
	<b>Sản lượng sản xuất</b>				
1	Giấy đế	Tấn	20.988	22.603	107,69%
	Giấy Kraft	Tấn	12.129	18.029	148,65%
	Giấy Tissue	Tấn	2.153	3.027	140,59%
	Xuất khẩu	Conts	998	1.263	126,55%
3	<b>Tổng doanh thu</b>	Triệu đồng	381.109	476.101	157,25%
	Xuất khẩu:	USD	10.032.846	13.563.533	135,19%
4	<b>LN trước thuế</b>	Triệu đồng	16.450	41.819	254,22%
5	<b>Nộp ngân sách</b>	Triệu đồng	Nộp đúng, nộp đủ	Nộp đúng, nộp đủ	

## 2. Quản trị nguồn nhân lực

Hội đồng quản trị đã tiếp tục sửa đổi, bổ sung quy chế bổ nhiệm, tái bổ nhiệm, luân chuyển, miễn nhiệm và từ chức của đội ngũ cán bộ quản lý các cấp từ Tập đoàn đến các Công ty thành viên cho hợp với quy mô, đặc thù, tính chất ngành nghề và lĩnh vực hoạt động, để thu hút hiền tài. Tạo động lực, tạo sức cạnh tranh, kích thích, thúc đẩy, nâng cao uy tín, đạo đức, năng lực, trách nhiệm, đóng góp, cống hiến... của đội ngũ cán bộ quản lý cho sự nghiệp phát triển Tập đoàn.

Chỉ đạo các phòng nghiệp vụ, các tổ chức đoàn thể và các bộ phận liên quan, kiểm tra, rà soát, điều chỉnh tăng tiền lương, tiền thưởng, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp, khám sức khỏe định kỳ và thực hiện đầy đủ chế độ, chính sách liên quan đến quyền và lợi ích hợp pháp chính đáng của người lao động, để người lao động yên tâm làm việc, lao động cống hiến cho Tập đoàn.

## 3. Quản lý hoạt động tài chính

Thực hiện công tác quản trị tài chính doanh nghiệp theo các quy định của pháp luật hiện hành và quy chế tài chính của Tập đoàn, nguồn vốn lưu động ưu tiên tập trung cho sản xuất và đầu tư.

Chỉ đạo hệ thống kế toán từ Tập đoàn đến các Công ty thành viên, thực hiện hạch toán và quản lý dòng tiền hợp lý, đa dạng các phương án và các kênh huy động vốn, gắn với kiểm tra, kiểm soát và giám sát chặt chẽ chi phí hoạt động sản xuất, kinh doanh và chi phí đầu tư để đạt được hiệu quả.

Chỉ đạo quyết liệt công tác thu tiền hàng, thu hồi công nợ, không để khách hàng chiếm dụng vốn, tạo sự chủ động trong việc điều tiết, luân chuyển, bảo đảm quay vòng vốn hiệu quả, hạn chế sự phụ thuộc vốn vay tín dụng, bảo đảm phục vụ kịp thời cho các hoạt động sản xuất, kinh doanh và đầu tư ổn định, an toàn.

Việc lựa chọn công ty kiểm toán, kiểm toán báo cáo tài chính năm 2018 được thực hiện đúng theo nghị quyết đại hội đồng cổ đông thường niên 2018.

## 4. Quản lý giám sát hoạt động sản xuất kinh doanh

Hội đồng quản trị đã chỉ đạo Giám đốc các công ty thành viên bám sát sản xuất, kịp thời giải quyết, tháo gỡ những khó khăn, vướng mắc và các kiến nghị của khách hàng về chất lượng sản phẩm, tiến độ giao hàng và thời hạn thanh toán tiền hàng.

Chỉ đạo kết hợp tốt giữa cải tạo, nâng cấp thiết bị với tập trung sản xuất các sản phẩm truyền thống có thể mạnh như giấy kraft, giấy vàng mã xuất khẩu, giấy tissue.

Thực hiện triệt để cơ chế khoán lợi nhuận/doanh thu đối với các đơn vị thành viên.

## **5. Quản lý giữ vững thị trường tiêu thụ sản phẩm**

Năm 2018, mặc dù có nhiều khó khăn, nhưng Tập đoàn vẫn khẳng định được chỗ đứng vững chắc đối với thị trường giấy xuất khẩu và thị trường giấy nội địa. Trong đó giấy đế và giấy vàng mã xuất khẩu, sản phẩm sản xuất ra đến đâu đều tiêu thụ hết đến đó, có những thời điểm còn không cung cấp đủ sản phẩm cho khách hàng. Giấy tissue và giấy kraft tiêu thụ ổn định, về cơ bản không có hàng tồn kho và có thị trường đủ rộng để tiêu thụ.

Thực hiện công tác khoán quản, khoán sản phẩm, khoán doanh thu và lợi nhuận, đã góp phần kích thích nâng cao năng suất, nâng cao chất lượng và giảm giá thành sản phẩm, củng cố uy tín, thương hiệu tạo sức hút đối với khách hàng, trong đó phải kể đến các đối tác, khách hàng lâu năm và khách hàng truyền thống.

## **6. Quản lý giám sát đầu tư**

Chỉ đạo đầu tư cải tạo mở rộng thiết bị sản xuất giấy kraft tại Công ty CP Giấy Hải Phòng HAPACO đi vào hoạt động ổn định.

Thực hiện công tác chuẩn bị đầu tư đối với dự án sản xuất giấy từ đá vôi:

- Hoàn thành công tác nghiên cứu thị trường.
- Chuẩn bị mặt bằng, hạ tầng thực hiện dự án.
- Kí kết hợp đồng nguyên tắc mua sắm dây chuyền sản xuất cho dự án

## **IV. CHI TRẢ CỔ TỨC CHO CỔ ĐÔNG VÀ THÙ LAO CỦA HĐQT, BKS**

Năm 2018, Tập đoàn đã thực hiện theo nghị quyết đại hội đồng cổ đông thường niên 2018 là không thực hiện chi trả cổ tức mà giữ lại lợi nhuận tái đầu tư phát triển.

Trong năm, Tập đoàn chưa thực hiện chi trả thù lao cho các thành viên hội đồng quản trị và các thành viên ban kiểm soát năm 2018.

## **V. TỔNG KẾT CÁC PHIÊN HỌP VÀ NGHỊ QUYẾT CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ**

Hội đồng quản trị đã tổ chức các phiên họp mở rộng tới ban kiểm soát và cán bộ chủ chốt của Tập đoàn, gồm các nội dung:

- Sơ kết hàng tháng, thông qua kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh hàng tháng, hàng quý và giao chỉ tiêu kế hoạch hàng tháng, hàng quý năm 2018 cho các Công ty thành viên và các phòng nghiệp vụ của Tập đoàn.
- Thông qua một số dự án phát triển đến năm 2020; Công tác chuẩn bị ĐHĐCĐ thường niên 2018 và chủ trương phát hành trái phiếu doanh nghiệp huy động vốn cho Công ty CP Giấy Hải Phòng HAPACO
- Lựa chọn Công ty kiểm toán báo cáo tài chính năm 2018
- Chấp thuận thôi chức vụ và bổ nhiệm Tổng Giám đốc
- Tổng kết công tác thi đua, khen thưởng các đơn vị và cá nhân hoàn thành kế hoạch và nhiệm vụ năm 2018.

Các nghị quyết của hội đồng quản trị đều đúng, trúng trọng tâm của từng giai đoạn, từng thời điểm, đưa ra các quyết sách quản trị, tổ chức chỉ đạo và điều hành kịp thời. Trực tiếp và gián tiếp giải quyết tháo gỡ những khó khăn, vướng mắc cho các Công ty thành viên, để đẩy mạnh tốc độ sản xuất kinh doanh, bù đắp sản lượng và doanh số cho những tháng bị giảm sút do khó khăn khách quan và chủ quan đã đạt được những kết quả đáng khích lệ.

## Phần thứ hai

### **DỰ THẢO PHƯƠNG HƯỚNG QUẢN TRỊ TẬP ĐOÀN NĂM 2019**

#### **I. MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC**

1. Tiếp tục chuẩn hóa và củng cố các mặt hoạt động sản xuất kinh doanh và đầu tư, phân đấu để Hapaco trở thành nhà sản xuất giấy xuất khẩu và giấy nội địa lớn trong nước và khu vực, đủ lực, đủ sức cạnh tranh và hướng đến điều tiết chiếm lĩnh thị phần lớn trên thị trường giấy xuất khẩu, sẵn sàng đảm trách và đáp ứng đầy đủ số lượng lớn đơn đặt hàng từ các doanh nghiệp lớn, khách hàng lớn, khách hàng truyền thống và khách hàng lâu năm ở cả trong và ngoài nước.
2. Tổ chức, quản lý và điều hành thật tốt, thật chặt chẽ và khoa học các ngành nghề, lĩnh vực hoạt động, sản xuất công nghiệp, kinh doanh thương mại, dịch vụ và đầu tư để san sẻ rủi ro, hỗ trợ cho nhau và để tối đa hóa lợi nhuận, để có điều kiện thực hiện nghĩa vụ với nhà nước và bảo đảm lợi ích, mối quan hệ hữu cơ giữa các cổ đông với nhà quản lý và người lao động của Tập đoàn.
3. Đầu tư thỏa đáng cho công tác đào tạo, bồi dưỡng, phát triển nguồn nhân lực, có các chính sách đãi ngộ để thu hút hiền tài, gắn với xây dựng các chuẩn mực văn hóa doanh nghiệp, môi trường làm việc chuyên nghiệp, thân thiện và công bằng. Luôn quan tâm, đề cao và chú trọng đến chất lượng nguồn nhân lực, xác định rõ vị trí, vai trò, trách nhiệm và nghĩa vụ của mỗi cán bộ, nhân viên và người lao động trong mái nhà chung Hapaco, ở mỗi cương vị và mỗi vị trí công tác có nguồn nhân tốt và chuẩn mực, sẽ quyết định mọi thành quả và mọi thắng lợi của Tập đoàn.
4. Thực hiện tốt trách nhiệm của doanh nghiệp đối với các nhà đầu tư và các cổ đông, không chỉ dừng lại ở việc mang lại lợi nhuận tối đa, mà còn thực hiện tốt việc quản lý rủi ro để các nhà đầu tư và các cổ đông yên tâm đầu tư, đầu tư dài hạn và tiếp tục đầu tư vào các dự án mới trong kế hoạch và chiến lược phát triển Tập đoàn.

#### **II. MỘT SỐ CHỈ TIÊU CHÍNH**

Căn cứ vào các chỉ tiêu thực tế đã đạt được trong năm 2018 và dự báo nhu cầu của thị trường năm 2019. Hội đồng quản trị xây dựng kế hoạch và chỉ đạo phân đấu các chỉ tiêu năm 2019 như sau:

<b>STT</b>	<b>Chỉ tiêu</b>	<b>ĐVT</b>	<b>Kế hoạch năm 2019</b>
1	Sản lượng giấy Kraft	Tấn	24.000
2	Sản lượng giấy tissue	Tấn	3.330
3	Sản lượng giấy đế	Tấn	24.860
	<b>Tổng sản lượng</b>	Tấn	<b>48.020</b>
	- Trong đó xuất khẩu	Conts	1.389
4	Tổng doanh thu	Tỷ	<b>524</b>

5	Nộp ngân sách NN		Nộp đúng, nộp đủ
6	Lợi nhuận trước thuế	Tỷ	46

### III. GIẢI PHÁP THỰC HIỆN

1. Thực hiện tái cấu trúc hệ thống các công ty thành viên, hợp nhất và giải thể các đơn vị sản xuất kinh doanh kém hiệu quả và xử lý dứt điểm các vấn đề về tài sản, tài chính còn tồn đọng tại các công ty thành viên, các chi nhánh, dự án của Tập đoàn và các công ty, đơn vị liên doanh, liên kết.
2. Tiếp tục thực hiện công tác quản lý tài chính, hạch toán, quản lý và kiểm soát dòng tiền; Điều chỉnh các định mức kinh tế, kỹ thuật, định mức giao khoán cho phù hợp và sát hơn với thực tế sản xuất, kinh doanh tại các đơn vị và diễn biến của thị trường, làm căn cứ để kiểm tra, kiểm soát và giám sát hoạt động sản xuất, kinh doanh và đầu tư để đạt được hiệu quả tối ưu.
3. Thực hiện quyết liệt và sâu sát công tác thu tiền hàng, thu hồi công nợ, không để khách hàng nợ đọng lâu hoặc chiếm dụng vốn, để điều tiết, luân chuyển vốn, đáp ứng nhanh, phục vụ kịp thời cho hoạt động của các Công ty thành viên và các chương trình kế hoạch đầu tư của Tập đoàn.
4. Tiếp tục đầu tư mới, đầu tư bổ sung và đầu tư nâng cấp cơ sở hạ tầng, nhà xưởng, máy móc, thiết bị tại các Công ty thành viên theo lộ trình, gắn với nâng cao công tác quản lý, khai thác tối đa công suất thiết bị, nâng cao năng suất lao động và chất lượng sản phẩm, đáp ứng tốt nhu cầu của thị trường và khách hàng, bảo đảm sản xuất, kinh doanh và đầu tư an toàn, ổn định, phát triển, tăng trưởng và đạt hiệu quả.
5. Thực hiện công tác xúc tiến thương mại, tìm kiếm và mở rộng thị trường tiêu thụ cho các dòng sản phẩm, giấy xuất khẩu ngoài thị trường Đài Loan, giấy tiêu thụ nội địa và các mặt hàng trong lĩnh vực kinh doanh thương mại. Đồng thời không ngừng củng cố vững chắc mối quan hệ hợp tác với khách hàng lâu năm, khách hàng truyền thống để bảo đảm ổn định đầu ra cho sản phẩm.
6. Quyết liệt thực hiện kiện toàn nhân sự quản lý các cấp theo hướng tinh giảm gọn, nhẹ, chuyên nghiệp. Tập trung nhân lực cho các vị trí trực tiếp sản xuất, kinh doanh tại các đơn vị, phá sức ì so kè, tạo động lực, tinh thần thoải mái, để cán bộ nhân viên và người lao động yên tâm, tin tưởng làm việc hiệu quả.
7. Triển khai thực hiện bổ sung các dự án, để nâng cao năng lực, hiệu quả và giá trị mới cho Tập đoàn, trong đó Dự án Nhà máy sản xuất giấy Tissue công nghệ cao tại, Dự án sản xuất giấy từ bột đá, Dự án gỗ Nga.

T/M. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ  
CHỦ TỊCH HĐQT

**Nơi nhận**

- HĐQT, BKS}d/b
- Quý Cổ đông}t/b
- Lưu HCNS

TS. Vũ Dương Hiền