

DÁM LÀM ĐIỀU CHƯA TỪNG

are ^{TO} build
THE impossible



BÁO CÁO THƯỜNG NIÊN
NĂM TÀI CHÍNH 2026

CHÚNG TÔI



MỤC LỤC

Chương I: Mở đầu

08 Đối thoại cùng chủ tịch HĐQT Coteccons - Bolat Duisenov: DNA “dám làm điều chưa từng” mở quỹ đạo tăng trưởng dài hạn

14 Báo cáo đánh giá từ hội đồng quản trị niên độ 2026: Bước chuyển mình từ quy mô sang kỷ luật vốn và tăng trưởng chất lượng

20 Quản trị công ty là hạ tầng nền tảng cho sự phát triển

22 Quản trị rủi ro, chuỗi cung ứng và kỷ luật “tăng trưởng chất lượng”

24 Chuyển hóa chiến lược ESG thành năng lực cạnh tranh cốt lõi

26 Bài toán M&A, tham vọng toàn cầu và kỷ luật phân bổ vốn

28 Nhân sự là động cơ bảo vệ biên lợi nhuận

Chương II: Thông tin chung giới thiệu về doanh nghiệp

32 Tổng quan về doanh nghiệp

33 Quá trình hình thành và phát triển (2004-2026)

34 Mô hình kinh doanh và chuỗi giá trị

35 Địa bàn hoạt động

36 Sơ đồ chuỗi giá trị

38 Mô hình quản trị công ty và sơ đồ tổ chức

40 Công ty con

45 6 Ưu tiên chiến lược FY2026

46 Tăng trưởng thực chất và bảo vệ ngưỡng an toàn tài chính

49 Ưu tiên chiến lược FY2027

50 Kiến tạo nền móng bền vững cho tương lai

56 Báo cáo hoạt động giám sát của Tiểu Ban Môi trường, Xã hội & Quản trị công ty (ESG)

Chương III: Tình hình hoạt động trong năm

64 Danh sách dự án trúng thầu năm tài chính 2026

68 Những con số tiêu biểu

70 Chỉ số tài chính nổi bật 3 năm

74 Tổng hợp phân tích định giá CTD từ 16 công ty chứng khoán

75 CTD (HOSE): Nền tảng BACKLOG kỷ lục và triển vọng bứt phá

76 Coteccons huy động thành công 1.400 tỷ đồng trái phiếu

78 Tình hình tăng vốn cổ phần và cơ cấu cổ đông

84 Phóng sự ảnh: Rợp sắc cờ đỏ sao vàng trên các công trường Coteccons

94 Những dự án tiêu biểu

112 Sự kiện tiêu biểu

120 Giải thưởng - Danh hiệu tiêu biểu

Chương IV: Báo cáo & đánh giá của Ban Tổng Giám đốc

132 Trấn giữ vùng lõi

134 Coteccons FY2026 – Bản thiết kế tăng trưởng bền vững

138 Làm chủ cuộc chơi Mega Project

142 Thúc đẩy doanh thu tái tạo – Bài báo cáo Ông Nguyễn Chí Thiện – Phó Tổng Giám đốc, Tổng Giám đốc BU2

148 Bản lĩnh đón sóng “FDI thể hệ mới” – Bài báo cáo Ông Võ Hoàng Lâm – Phó Tổng Giám đốc, Tổng Giám đốc BU1

154 Phá vỡ giới hạn, chinh phục đỉnh cao mới

158 Hành trình chinh phục các biểu tượng – Bài báo cáo Ông Trần Ngọc Hải – Phó Tổng Giám đốc, Khối Thương mại

164 Chuỗi cung ứng toàn cầu và bước ngoặt 40-30-30 – Bài báo cáo Ông Nguyễn Tấn Tiến – Giám đốc Điều hành MEP

170 Từ xây dựng nền tảng đến giấc mơ GLOBAL-READY – Bài báo cáo Ông Nguyễn Trí Thông – Giám đốc Chiến lược Thị trường Quốc tế - CTD Global

176 Bản giao hưởng của những mảnh ghép

180 Cộng hưởng hệ sinh thái CTD – Bài báo cáo Ông Trần Duy Thanh, Tổng Giám đốc Công ty Sinh Nam Façade

184 Tối đa hoá sức mạnh tại siêu dự án - Bài báo cáo Ông Huỳnh Xuân Vinh - Giám đốc dự án GEO Foundations

188 Hệ điều hành trung tâm: Kỷ luật, minh bạch và bản sắc OWN IT

192 Báo cáo phân tích chiến lược: Vẽ thông hành ESG toàn cầu

194 Kỷ luật thép giữ dòng tiền dương – Bài báo cáo Ông Nguyễn Hồng Sơn – Phó Giám đốc Tài chính và Ông Giang Văn Doanh – Phó Giám đốc Tài chính

198 “SAVING MODE” nơi bước ngoặt tỷ USD

202 Hóa đơn mua sắm xanh – Bài báo cáo Bà Đình Minh Đoan Trinh - Giám đốc Chuỗi cung ứng Coteccons

206 Đòn bẩy tối ưu chi phí, nâng cao khả năng chống chịu và tạo giá trị bền vững

208 Thông điệp tổng quan báo cáo phát triển bền vững FY2026 chuyển hóa cam kết phát triển bền vững thành giá trị thực tiễn

210 BUILDTECH: Chiếc xe mở đường GO GLOBAL – Bài báo cáo Ông Đoàn Hải Nam - Giám đốc IT Coteccons

214 Trăm năm kiến tạo, dưỡng vóc nhân tài

220 Xây đạo trong xây dựng – Bài báo cáo Bà Nguyễn Trinh Thuỳ Trang, Phó Tổng Giám đốc, Khối Vận hành

226 Từ chữ “Dám” cũ đến tăng trưởng tại UNICONS

228 “MINI-CEO” kiến thiết lại động lực tăng trưởng

232 Nghệ thuật trao quyền và bản lĩnh tạo dựng thể hệ “MINI-CEO”

234 Kiến trúc phân quyền: Tái lập trình cỗ máy Coteccons

240 Dữ liệu hạnh phúc & 87 bậc FORTUNE 500 - Bài báo cáo Bà Nguyễn Thị Thanh Hương - Giám đốc Quản trị Nguồn Nhân lực Coteccons

246 Kiến trúc vốn con người: Quy mô & sức mạnh tuyển đầu

248 Chiến lược vốn con người: Nâng năng suất đầu người lên 9,8 tỷ đồng giữa đà tăng trưởng quy mô

254 Tái định hình năng lực: Đào tạo thực chiến đột phá

256 Hướng tới cuộc cách mạng HUMAN CAPITAL

260 Đưa “tài sản vô hình” vươn tầm toàn cầu

264 Mã gen PEOPLE CARING

266 H.E.A.R.T nhịp đập di sản

272 Xây ESG trên nền móng tín nhiệm - Bài báo cáo Bà Đình Thị Hồng Thắm - Giám đốc Quản trị Đối ngoại Coteccons

276 Vẽ thông hành ESG toàn cầu

280 Phóng sự ảnh: Xây Tết 2026 – Cảm ơn Người bảo vệ hạnh phúc

Chương V: Đánh giá của Hội đồng Quản trị

296 Hội đồng Quản trị

303 Ban Điều hành

308 Đánh giá về yêu cầu cân đối thành viên và tính đa dạng của HĐQT

310 Hoạt động hội đồng quản trị và tình hình thực thi nghị quyết

312 Tổng kết các cuộc họp của HĐQT và các quyết định của HĐQT

314 Vai trò giám sát của HĐQT

318 Các tiểu ban trực thuộc HĐQT

Chương VI: Quản trị công ty

322 Báo cáo quản trị rủi ro & tuân thủ từ RCA: “Hạ tầng minh bạch” cho tăng trưởng

326 Ban Kiểm soát

328 Báo cáo Ban Kiểm soát: Đại hội đồng cổ đông thường niên năm tài chính 2026

335 Hoạt động đào tạo về quản trị công ty

336 Quản lý rủi ro

Chương VII: Báo cáo tài chính

Chương VIII: Báo cáo tài chính theo tiêu chuẩn IFRS

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

STT	VIẾT TẮT	DIỄN GIẢI
1	ACGS	Thẻ điểm Quản trị Công ty ASEAN
2	AI	Trí tuệ nhân tạo
3	ATC	Kiểm soát không lưu
4	BĐH	Ban Điều hành
5	BIM	Mô hình hoá thông tin xây dựng
6	BKS	Ban Kiểm soát
7	BLĐ	Ban Lãnh đạo
8	BU	Đơn vị kinh doanh
9	CAGR	Tốc độ tăng trưởng kép hằng năm
10	CBNV	Cán bộ nhân viên
11	CCC	Chu kỳ tiền mặt
12	CDE	Nền tảng dữ liệu tập trung
13	CTD	Mã chứng khoán Coteccons
14	CEO	Giám đốc điều hành
15	CFO	Cash Flow from Operating Activities - Dòng tiền từ hoạt động kinh doanh
16	CFO	Chief Financial Officer - Giám đốc Tài chính
17	DC	Data Center - Trung tâm dữ liệu
18	DN	Doanh nghiệp
19	DNA	Bản sắc cốt lõi doanh nghiệp
20	ĐHDCĐ	Đại hội đồng cổ đông
21	ESMS	Hệ thống quản lý môi trường và xã hội
22	ETC/EAC	Phương pháp dự báo khi hoàn thành
23	EPC	Tổng thầu thiết kế, mua sắm và thi công
24	ERM	Quản trị rủi ro doanh nghiệp
25	ESOP	Chương trình phát hành cổ phiếu với giá ưu đãi cho nhân sự chủ chốt và nhân viên trong doanh nghiệp
26	ESG	Môi trường, Xã hội và Quản trị công ty
27	FDI	Đầu tư trực tiếp nước ngoài
28	FY	Fiscal Year - Năm tài chính
29	GDP	Tổng sản phẩm quốc nội
30	GRI	Bộ tiêu chuẩn báo cáo phát triển bền vững toàn cầu
31	HĐQT	Hội đồng Quản trị
32	HKQT	Hàng không quốc tế
33	HOSE	Sở Giao dịch Chứng khoán Thành phố Hồ Chí Minh
34	HSE	Sức khỏe - An toàn - Môi trường
35	ICAO	Tổ chức Hàng không Dân dụng Quốc tế
36	IFC	Tổ chức Tài chính Quốc tế
37	IFRS	Chuẩn mực Báo cáo Tài chính quốc tế

STT	VIẾT TẮT	DIỄN GIẢI
38	IPC	Khối lượng hoàn thành
39	IR	Ban Quan hệ Nhà đầu tư & Truyền thông
40	ISSB	Hội đồng Chuẩn mực Bền vững Quốc tế
41	KYC	Xác minh danh tính khách hàng
42	LEED	Hệ thống chứng nhận công trình xanh
43	LNST	Lợi nhuận sau thuế
44	LNTT	Lợi nhuận trước thuế
45	M&A	Hoạt động mua bán và sáp nhập doanh nghiệp
46	MEP	Tổ hợp các hệ thống kỹ thuật gồm cơ khí, điện và cấp thoát nước trong xây dựng
47	NĐT	Nhà đầu tư
48	OECD	Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế
49	P/E	Hệ số giá trên lợi nhuận
50	PTBV	Phát triển bền vững
51	PTGD	Phó tổng giám đốc
52	QLRR	Quản lý rủi ro
53	QTCT	Quản trị công ty
54	RCA	Quản trị rủi ro, Tuân thủ và Kiểm toán nội bộ
55	Repeat sales	Tỷ lệ khách hàng lặp lại
56	ROIC	Tỷ suất sinh lời trên vốn đầu tư
57	SACA	Hiệp hội Xây dựng và Vật liệu xây dựng TP.HCM
58	SDGs	Các Mục tiêu Phát triển Bền vững
59	SECO	Cục Kinh tế Liên bang Thụy Sĩ
60	SOPs	Quy trình vận hành chuẩn
61	SXKD	Sản xuất kinh doanh
62	Tier IV	Tiêu chuẩn Trung tâm dữ liệu cấp độ IV
64	TNDN	Thu nhập doanh nghiệp
64	TTDL	Trung tâm dữ liệu
65	TTM	12 tháng gần nhất
66	UBCKNN	Ủy ban Chứng khoán Nhà nước
67	USPs	Năng lực vượt trội
68	VCCI	Liên đoàn Thương mại và Công nghiệp Việt Nam
69	VE	Tối ưu hóa giá trị
70	VIOD	Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam
71	VSCF	Diễn đàn Phát triển Bền vững Ngành Xây dựng Việt Nam
72	YoY	So sánh dữ liệu của một kỳ trong năm nay với cùng kỳ năm trước
73	TTTM	Trung tâm thương mại

CHƯƠNG I. MỞ ĐẦU



ĐỐI THOẠI CÙNG CHỦ TỊCH HĐQT COTECCONS - BOLAT DUISENOV

DNA “DÁM LÀM ĐIỀU CHƯA TỪNG” mở quỹ đạo tăng trưởng dài hạn

Giữa bối cảnh biên lợi nhuận bị bóp nghẹt, Coteccons đang chọn một lối rẽ khác biệt: khước từ cuộc đua phá giá đáy, tái định vị thành một công ty “Build-Tech” và vươn ra toàn cầu. Chủ tịch HĐQT Coteccons Bolat Duisenov đã phác họa bức tranh chiến lược “Từ Tăng trưởng đến Tăng trưởng Chất lượng” với tinh thần chưa từng có “DARE TO BUILD THE IMPOSSIBLE” (Dám làm điều chưa từng).

KỶ LUẬT GIỮ VỮNG BIÊN LỢI NHUẬN VÀ 5 “LẪN RANH ĐỎ”

* Thưa ông, Coteccons khép lại năm tài chính 2026 (FY2026) với những con số ấn tượng: Doanh thu tăng 38%, lợi nhuận sau thuế bứt phá 73%. Đứng trước đà tăng trưởng này, câu hỏi lớn nhất mà Ban lãnh đạo đang đặt ra cho chu kỳ tăng trưởng tiếp theo là gì?

Câu hỏi lớn nhất của chúng tôi hiện nay không phải là “Chúng ta có thể tăng trưởng được bao nhiêu?”, mà là “Chúng ta có thể duy trì sự tăng trưởng này trong bao lâu?”.

Câu trả lời chiến lược của Coteccons là: Chúng tôi muốn một sự Tăng trưởng Dài hạn và Bền vững. Cần làm rõ, “bền vững” ở đây là sự bền vững của mô hình kinh doanh, sức khỏe tài chính, tính kỷ luật và hệ thống quản trị. Trong FY2026,

sự dịch chuyển tích cực của hiệu quả lợi nhuận so với đà tăng doanh thu là minh chứng cho thấy chúng ta đang kiên định mở rộng quy mô trên nền tảng Tăng trưởng chất lượng.

Tầm vóc của một định chế xây dựng trường tồn không được đo đếm thuần túy bằng số lượng căn cầu trên công trường, mà nằm ở năng lực quản trị rủi ro và độ bền vững trong vận hành. Đó chính xác là tầm nhìn chiến lược mà Coteccons đang theo đuổi, được cấu thành từ ba trụ cột:

• **Chất lượng lợi nhuận thay vì khối lượng:**

Việc chúng tôi thiết lập đỉnh cao mới với quy mô Backlog 70.000 tỷ đồng sẽ trở thành gánh nặng nếu không đi kèm biên lợi nhuận. Sự bền vững thể hiện ở việc tốc độ tăng trưởng lợi nhuận (73%), vượt xa tốc độ tăng doanh thu (38%). Chúng tôi từ chối chạy đua về giá, sẵn



sàng khước từ những dự án nghìn tỷ nếu nó đe dọa đến biên lợi nhuận và dòng tiền hoạt động. Thước đo thành công cuối cùng của Coteccons không phải là trúng thầu bao nhiêu, mà là khả năng chuyển hóa doanh thu thành dòng tiền hoạt động thực chất và tối ưu hóa lợi nhuận.

• **Mô hình duy trì tỷ lệ dự án lập lại cao từ khách hàng truyền thống:** Tăng trưởng dài hạn không đến từ việc trúng thầu một lần, mà đến từ sự tín nhiệm. Khi phần lớn giá trị hợp đồng đến từ tệp khách hàng truyền thống, điều đó chứng minh chúng tôi đang tạo ra giá trị gia tăng thực chất chứ không chỉ cung cấp dịch vụ thi công đơn thuần.

• **Thiết lập lá chắn tự vệ:** Chiến lược M&A của Coteccons hướng tới mục tiêu làm chủ trọn vẹn hành trình khách hàng thông qua mô hình cấu trúc hai tầng: Lõi Tổng thầu vững chắc kết hợp với các Năng lực Chuyên biệt tại các phân khúc ngành kỹ thuật cao. Việc tích hợp GEO Foundations - đơn vị thừa hưởng di sản công nghệ địa kỹ thuật BAUER (Đức) - là nước cờ chiến lược giúp Công ty kiểm soát hoàn toàn các mắt xích công trình ngầm và hạ tầng phức tạp.

Tựu trung lại, tăng trưởng bền vững của Coteccons chính là sức chống chịu - năng lực bảo vệ thành quả ngày hôm nay, duy trì dòng tiền khỏe mạnh và bảo tồn giá trị doanh nghiệp qua các biến động chu kỳ kinh tế.

*** Sự chuyển dịch từ “Tăng trưởng” thuần túy sang “Tăng trưởng Chất lượng” đòi hỏi tính kỷ luật rất cao. HĐQT đã thiết lập những “làn ranh đỏ” nào để đảm bảo hệ thống không bị trật nhịp?**

Khi quy mô và độ phức tạp phình to, tốc độ tăng trưởng có thể vượt xa năng lực của hệ thống vận hành. Sự tăng trưởng hôm nay hoàn toàn có thể trở thành rủi ro của ngày mai nếu không siết chặt kỷ luật. Vì vậy, chúng tôi đã chuyển đổi từ tâm thế “muốn trúng nhiều dự án” sang năng lực “chọn đúng dự án”.

Để kiểm soát điều này, chúng tôi xác lập 5 nguyên tắc bất khả xâm phạm:

- **Ưu tiên biên lợi nhuận:** Doanh thu không đi kèm biên lợi nhuận là vô giá trị.
- **Kỷ luật dòng tiền:** Doanh thu phải chuyển hóa thành tiền mặt thực. Thu hồi công nợ và quản trị vốn lưu động là kỷ luật điều hành, không chỉ là việc của phòng tài chính.
- **Không tai nạn lao động (Zero Accident):** An toàn là điều kiện tiên quyết cho uy tín thương hiệu.
- **Nói không với dự án “vùng đỏ”:** Bằng việc thắt chặt tiêu chí chọn lọc và thẩm định năng lực tài chính của đối tác, chúng tôi hạn chế tối đa các dự án tiềm ẩn rủi ro công nợ quá hạn.
- **Mở rộng toàn cầu có chọn lọc:** Chọn chuẩn xác thị trường và phân khúc ngách để kiến tạo lợi thế cạnh tranh.

*** Ông thường nói rằng Coteccons không chỉ xây dựng những công trình biểu tượng mà còn nuôi dưỡng thế hệ kỹ sư Việt Nam tiếp theo. Theo quan điểm của ông, các kỹ sư Việt Nam cần phát triển những phẩm chất và năng lực gì để cạnh tranh thành công trên đấu trường quốc tế?**

Hơn cả một nghề nghiệp, chúng ta phải thấp sáng lại niềm tự hào kiêu hãnh của người kỹ sư. Họ chưa bao giờ đơn thuần là những con người trầm lặng sau bản vẽ hay những mốc tiến độ khô khốc. Người kỹ sư chính là những “nhà kiến tạo” không gian sống cho nhân loại - từ những mái nhà, công xưởng, sân bay, cầu đường đến trường học, bệnh viện và những đại đô thị tương lai. Trên hành trình tiến ra thế giới, thế hệ kỹ sư Việt Nam sẽ khẳng định vị thế không phải bằng sức lao động phổ thông, mà bằng bản lĩnh của những

định chế xây dựng hàng đầu - nơi hội tụ trọn vẹn năng lực quản trị chuẩn mực, công nghệ hiện đại, kỷ luật thép và giá trị thương hiệu quốc gia.

ĐÓN SÓNG HẠ TẦNG CÙNG DẤU ẤN CÔNG NGHỆ CAO

*** Nhìn vào bức tranh tổng thể, động lực để Coteccons duy trì quỹ đạo Tăng trưởng Chất lượng trong 5-10 năm tới sẽ đến từ đâu, thưa ông?**

Trước hết, chúng tôi hoàn toàn tự tin với vị thế và năng lực hiện tại ở thị trường Việt Nam. Tầm nhìn 5-7 năm tới, thị trường nội địa vẫn còn dư địa rất tốt để thực thi chiến lược Quality Growth, đặc biệt là trong kỷ nguyên giải ngân hạ tầng quy mô lớn. Đó là lý do chúng tôi đã chuẩn bị đội ngũ chuyên biệt như một nền tảng chiến lược để đón đầu chu kỳ của các dự án giao thông, sân bay, cao tốc và đường sắt đô thị.

Đồng thời, với năng lực hiện tại, Coteccons muốn tìm kiếm cho mình những thử thách xứng tầm ở thị trường quốc tế. Ngoài Việt Nam, Coteccons đã mở rộng hiện diện sang Mỹ, Kazakhstan, Georgia, Đài Loan, Ấn Độ và các thị trường quốc tế khác.

BÁO CÁO THÀNH VIÊN HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

Thực tế, vươn ra toàn cầu không phải là cấm thêm nhiều lá cờ trên bản đồ. Đó là mang những tinh hoa của ngành xây dựng Việt Nam ra thế giới và chứng minh rằng chúng ta có thể cạnh tranh không chỉ bằng sức lao động, mà bằng tư cách của một công ty kỹ thuật sở hữu năng lực quản trị, công nghệ, kỷ luật và thương hiệu.

• **Động lực đầu tiên là khát vọng.** Chúng ta đã đưa Coteccons trở lại vị thế của công ty xây dựng dẫn đầu Việt Nam, nhưng giấc mơ của chúng ta không thể dừng lại ở đó. Chúng ta muốn giành lấy lãnh thổ xứng đáng của mình trên bản đồ xây dựng toàn cầu.

• **Động lực thứ hai là sức chống chịu vượt qua một chu kỳ nội địa.** Chu kỳ bất động sản tại Việt Nam sẽ không duy trì thuận lợi mãi mãi. Khi thị trường chuyển sang sườn bên kia của chu kỳ, các thị trường quốc tế giúp chúng ta giảm sự phụ thuộc vào một chu kỳ thị trường duy nhất, mở rộng cơ sở doanh thu, xây dựng các tham chiếu mới và tạo thêm không gian tăng trưởng cho Coteccons khi thị trường nội địa chậm lại.

• **Động lực thứ ba là sự dẫn dắt có chọn lọc.** Chúng ta không đặt mục tiêu chiến thắng ở mọi nơi, trong mọi thị trường hay mọi phân khúc.



Giống như Thế vận hội Olympic, chúng ta phải lựa chọn các bộ môn mà mình có thể chuẩn bị nghiêm túc, xây dựng chuyên môn hóa và cạnh tranh cho những tấm huy chương vàng của riêng mình, cả ở Việt Nam lẫn trên trường quốc tế.

Mục tiêu giành “tấm huy chương vàng” trên đấu trường quốc tế được hiện thực hóa bằng việc chủ động đón đầu các làn sóng công nghệ toàn cầu như AI, công nghiệp bán dẫn và Trung tâm Dữ liệu (Data Center).

“BÀI TOÁN CỦA CHÚNG TA LÀ TIẾP TỤC HÀI HÒA LỢI ÍCH GIỮA ÁP LỰC SINH LỜI NGẮN HẠN CỦA CỔ ĐÔNG VỚI CHIẾN LƯỢC ĐẦU TƯ DÀI HẠN CHO CON NGƯỜI”

*** Lặn sâu vào các ngách công nghệ cao như Data Center đòi hỏi năng lực khác biệt so với xây dựng truyền thống. Coteccons trang bị “vũ khí” gì để cạnh tranh tại các phân khúc này?**

Bạn không thể thắng ở các dự án kỹ thuật cao bằng tư duy của một tổng thầu thông thường. Vũ khí của chúng tôi là năng lực chuyên môn hóa có chọn lọc và khả năng làm chủ hoàn toàn chuỗi giá trị, được thể hiện rõ qua hai trụ cột:

• **Tạo lợi thế tiên phong bằng tiêu chuẩn kỹ thuật cốt lõi:** Hãy lấy mảng Data Center làm ví dụ. Chúng tôi đã chủ động đầu tư nguồn lực, xây dựng đội ngũ chuyên trách và tích lũy năng lực đáp ứng chứng chỉ chuẩn Tier IV Uptime từ rất lâu trước khi thị trường nội địa bùng nổ.

Đối với hạ tầng Trung tâm Dữ liệu, thách thức không dừng lại ở quy mô xây dựng mà nằm ở bài kiểm tra khắt khe về độ chính xác kỹ thuật. Việc đáp ứng trọn vẹn các tiêu chuẩn quốc tế nghiêm ngặt nhất đối với công trình công nghệ thiết yếu chính là bảo chứng cho năng lực thực thi vượt trội của Coteccons.

Trong một ngành mà uy tín kỹ thuật là yếu tố sống còn, sự chuẩn bị này mang lại cho Coteccons lợi thế của người dẫn đầu. Minh chứng rõ nhất là chúng tôi đã đủ năng lực xuất khẩu tư duy kỹ thuật để trực tiếp giành gói thầu cơ điện

(MEP) cho dự án Data Center quy mô quốc gia tại Georgia - một thị trường hoàn toàn mới và có tiêu chuẩn cực kỳ khắt khe.

• **M&A chiến lược: Tích hợp năng lực chuyên sâu, hoàn thiện chuỗi giá trị**

Chinh phục các siêu dự án phức tạp đòi hỏi khả năng làm chủ những công đoạn tiềm ẩn nhiều rủi ro nhất. Thay vì chạy đua quy mô đơn thuần, hoạt động M&A của Coteccons tập trung vào tính thực chất và tạo ra giá trị cộng hưởng bền vững. Chẳng hạn, việc tích hợp GEO Foundations - đơn vị kế thừa di sản công nghệ địa kỹ thuật chuẩn mực từ BAUER (Đức) - là một bước đi chiến lược.

Trong các công trình hạ tầng phức tạp, metro hay siêu dự án cao tầng, mảng nền móng và công trình ngầm luôn là mắt xích chứa đựng rủi ro cao nhất, quyết định trực tiếp đến tiến độ của toàn bộ dự án. Việc hợp nhất thành công các mảnh ghép kỹ thuật chuyên sâu giúp Coteccons hoàn thiện chuỗi giá trị tổng thầu khép kín.

Công ty chuyển dịch mạnh mẽ từ vai trò thi công thuần túy sang đối tác chiến lược đồng hành: từ tư vấn giải pháp kỹ thuật ban đầu, kiểm soát rủi ro địa kỹ thuật, đến tích hợp các hệ thống công nghệ phức tạp. Đây chính là nền tảng vững chắc giúp Coteccons tự tin thi đấu tại “đấu trường Olympic” của ngành xây dựng, sẵn sàng song hành cùng các định chế quốc tế và tối ưu hóa hiệu quả sử dụng vốn trên từng dự án.

TINH THẦN DÁM SONG HÀNH CÙNG KỶ LUẬT THÉP

*** Các tổ chức vĩ đại được xây dựng bởi những con người vĩ đại. Với các giá trị doanh nghiệp được làm mới của Coteccons, ông đang thúc đẩy văn hóa “Dám làm điều chưa từng” và “Làm chủ (OWN IT)” trong toàn tổ chức như thế nào? Làm thế nào để chuyển đổi văn hóa doanh nghiệp thành lợi thế cạnh tranh bền vững giúp Công ty chống chịu trước sự biến động của thị trường?**

Con người và văn hóa là tài sản cốt lõi. Trên hành trình tiến lên cấp độ tiếp theo của Coteccons, chúng tôi cần tạo ra một môi trường nơi mỗi cá nhân có thể phát triển năng lực, đóng



ÔNG BOLAT
DUISENOV
Chủ tịch Hội đồng
Quản trị Coteccons

góp trọn vẹn và nhìn thấy tương lai của chính mình bên trong Công ty. “Dám làm điều chưa từng” xây dựng khát vọng. Nó thúc đẩy con người chúng ta vượt qua vùng an toàn, bước vào các lĩnh vực mới, xây dựng năng lực mới và nâng tầm vị thế của ngành xây dựng Việt Nam. Văn hóa “Làm chủ” (OWN IT) chuyển hóa khát vọng thành trách nhiệm giải trình. Thông qua việc trao quyền cho Giám đốc Dự án và tư duy “mini-CTD”, các nhà lãnh đạo được kỳ vọng làm chủ khách hàng, làm chủ rủi ro và làm chủ kết quả.

Văn hóa phải được hỗ trợ bởi kỷ luật và hệ thống. Năm tài chính 2027 là năm của kỷ luật, hệ thống và tập thể: SOP rõ ràng, thẩm quyền rõ ràng, mốc thời gian rõ ràng và trách nhiệm giải trình rõ ràng. Niềm tin và Tôn trọng Lẫn nhau là nền tảng của Một Đội ngũ (One Team). Chúng ta tôn trọng sự khác biệt, học hỏi lẫn nhau và cùng hướng về một giấc mơ chung lớn hơn bất kỳ lợi ích cá nhân nào. Chân dung của một Cotecconer rất rõ ràng: khiêm nhường, khao khát thành tựu, cam kết tự phát triển và trung thành với nghề xây dựng. Văn hóa này trở thành lợi thế cạnh tranh khi thị trường thay đổi. Một đội ngũ có tinh thần làm chủ, kỷ luật, niềm tin và khả năng thích ứng có thể phản ứng nhanh hơn, bảo vệ tăng trưởng chất lượng và tiếp tục tiến bước khi điều kiện trở nên khó khăn.

*** Bước vào vạch xuất phát của năm tài chính mới - FY2027, thông điệp cam kết thực tế nhất ông muốn truyền tải tới thị trường và nội bộ Tập đoàn là gì?**

FY2027 của Coteccons sẽ là năm của Kỷ luật, Hệ thống và Tinh thần Đội ngũ. Ở góc độ quản trị, chúng tôi thúc đẩy văn hóa “OWN IT” (Làm chủ) - trao quyền để mỗi lãnh đạo dự án thực sự làm chủ sân chơi của mình, làm chủ rủi ro và chịu trách nhiệm tuyệt đối về kết quả cuối cùng.

Với cổ đông và nhà đầu tư: Cam kết của chúng tôi không nằm ở tăng trưởng doanh thu bề nổi, mà là tăng trưởng biên lợi nhuận thực chất bền vững, siết chặt kỷ luật dòng tiền để kiến tạo giá trị gia tăng thực chất và bền vững.

Với khách hàng và đối tác: Coteccons không ngừng củng cố nền tảng kỹ thuật vượt trội và tư duy phụng sự chuyên nghiệp, quyết tâm trở thành điểm tựa niềm tin vững chắc - nơi đối tác an tâm gửi gắm kỳ vọng để cùng kiến tạo những giá trị trường tồn.

Với đội ngũ Coteccons: Hãy làm đúng việc, hành động với kỷ luật thép và đoàn kết dưới một tinh thần đội ngũ thống nhất. Tương lai của chúng ta được định hình bởi một tập thể đồng lòng tiến bước.

*** Cám ơn ông!**

BÁO CÁO ĐÁNH GIÁ TỪ HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ NIÊN ĐỘ 2026:

BUỐC CHUYỂN MÌNH từ quy mô sang kỷ luật vốn và tăng trưởng chất lượng

Năm tài chính 2026 đánh dấu một bước ngoặt bản lề trong lịch sử vận hành của Coteccons, khi doanh nghiệp chính thức hoàn tất quá trình chuyển đổi mô hình kinh doanh từ việc theo đuổi quy mô đơn thuần sang chiến lược “Tăng trưởng Chất lượng” bảo vệ biên lợi nhuận.



Tổng quan buổi họp Ban Lãnh đạo (BOD meeting) thường niên.

Dưới lăng kính giám sát và định hướng chiến lược của Hội đồng Quản trị (HĐQT), Ban Điều hành (BDH) đã thể hiện năng lực thực thi xuất sắc giữa bối cảnh thị trường biến động, không chỉ vượt các chỉ tiêu tài chính mà còn thiết lập một chuẩn mực mới về quản trị rủi ro, trách nhiệm chuỗi cung ứng và phát triển nguồn vốn con người. Thông qua 27 phiên họp với tỷ lệ đồng thuận tuyệt đối 100%, HĐQT đã liên tục đặt ra những giới hạn giám sát khắt khe, đảm bảo rằng mọi quyết định mở rộng của Coteccons đều được bảo chứng bởi sức mạnh dòng tiền và hệ thống quản trị minh bạch.

1 KỶ LUẬT TÀI CHÍNH ĐI CÙNG TRỌNG TÂM “TĂNG TRƯỞNG CHẤT LƯỢNG”

Khép lại FY2026, Coteccons ghi nhận kết quả kinh doanh vượt kế hoạch với doanh thu đạt xấp xỉ 34.340 tỷ đồng, tăng 38% so với cùng kỳ năm trước (YoY), và lợi nhuận sau thuế bứt phá mạnh mẽ đạt 788 tỷ đồng, tương đương mức tăng 73% so với cùng kỳ năm trước.

Tuy nhiên, dưới góc độ giám sát của HĐQT, những con số này chỉ thực sự mang lại giá trị khi được soi chiếu qua lăng kính của tính hiệu quả. Ông Talgat Turumbayev, Trưởng Tiểu ban Chiến lược, chỉ ra rằng minh chứng rõ nét nhất cho sự



Các thành viên Hội đồng quản trị và Ban Lãnh đạo Coteccons tham dự sự kiện Đại hội đồng cổ đông thường niên Coteccons 2025.

thành công của chiến lược “Tăng trưởng Chất lượng” chính là tốc độ tăng trưởng lợi nhuận đã vượt trội so với tốc độ tăng doanh thu. Hơn thế nữa, giá trị của khối lượng công việc chuyển tiếp (backlog) đạt mức kỷ lục 70.000 tỷ đồng, 72% giá trị trúng thầu đến từ tệp khách hàng truyền thống. Đây là thước đo chân thực nhất về niềm tin của thị trường đối với năng lực thi công và bàn giao của Coteccons.

Mặc dù vậy, HĐQT luôn duy trì quan điểm thận trọng mang tính phản biện. Ông Tan Chin Tiong, Thành viên HĐQT độc lập, nhấn mạnh rằng trong ngành xây dựng, tăng trưởng doanh thu bề nổi sẽ trở nên vô nghĩa nếu không đi kèm

với chất lượng dòng tiền và năng lực quản trị rủi ro vốn lưu động. Một backlog khổng lồ sẽ tạo ra áp lực tương ứng lên nguồn vốn. Do đó, bài kiểm tra cuối cùng dành cho BDH không nằm ở việc trúng bao nhiêu gói thầu, mà là khả năng chuyển hóa doanh thu thành dòng tiền vững chắc và tối ưu hóa tỷ suất sinh lời trên vốn đầu tư (ROIC). Để kiểm soát rủi ro này từ sớm, HĐQT đã yêu cầu BDH vận hành Bảng điều khiển (Dashboard) nhằm giám sát thời gian thực các chỉ số trọng yếu: dòng tiền của từng dự án độc lập, tuổi nợ khách hàng, chi phí dở dang, biên lợi nhuận dự phóng và cảnh báo sớm các dự án có dấu hiệu sai lệch ngân sách.

2 THIẾT LẬP “LÀN RANH ĐỎ” NÂNG TẦM KHUNG QUẢN TRỊ

Để đảm bảo tốc độ mở rộng không vượt quá khả năng của hệ thống quản trị, HĐQT đã xác lập các giới hạn kiểm soát rủi ro cực kỳ nghiêm ngặt. Ông Herwig Guido H. Van Hove, Trưởng Tiểu ban Môi trường, Xã hội và Quản trị công ty, khẳng định vai trò của HĐQT là thiết lập các rào chắn để tăng trưởng không tạo ra những nghĩa vụ vượt quá giá trị kinh tế mang lại. Ban Điều hành cần tuân thủ tuyệt đối các “làn ranh đỏ” không thể thỏa hiệp trong mọi dự án:

- Tuyệt đối tuân thủ an toàn lao động và chất lượng thi công.
- Đảm bảo tuân thủ pháp luật, điều kiện lao động và các nghĩa vụ về môi trường sinh thái.
- Trong hoạt động mua sắm, việc chọn mức giá thấp nhất không được đánh đồng với giải pháp tối ưu; mọi quyết định phải được đánh giá dựa trên tổng chi phí vòng đời dự án và năng lực truy xuất nguồn gốc.
- Đối với các hạng mục đầu tư ESG, Ban điều hành phải chứng minh được bài toán hoàn vốn, phương pháp đo lường cụ thể và nâng cao trách nhiệm giải trình trước khi được phê duyệt giải ngân.

Hệ thống Quản trị Công ty của Coteccons đang được định hình bám sát Bộ nguyên tắc quản trị Công ty theo thông lệ tốt nhất dành cho công ty đại chúng tại Việt Nam được ban hành bởi UBCKNN và IFC. Đồng thời, nhằm nâng cao tính tuân thủ, tiệm cận với các thông lệ quốc tế, Coteccons cũng chủ động áp dụng các chuẩn mực quốc tế như Nguyên tắc quản trị Công ty của G20/OECD, Thẻ điểm quản trị Công ty khu vực ASEAN với bốn tiêu chí: Công bằng - Minh bạch - Trách nhiệm - Trách nhiệm giải trình. Nhằm bảo vệ tối đa quyền lợi của cổ đông thiểu số, các thành viên độc lập trong HĐQT tham gia sâu vào việc thẩm định các giao dịch với bên liên quan, đảm bảo nguyên tắc giao dịch độc lập và minh bạch thông tin.

Hướng tới mục tiêu chuyển đổi từ “Quản trị tuân thủ” sang “Quản trị hiệu quả”, ông Tan Chin

Tiong đã định hướng Coteccons khẩn trương thực thi ba giải pháp cốt lõi:

- Tích hợp toàn diện hệ thống Quản trị rủi ro theo chuẩn mực quốc tế COSO ERM.
- Chuẩn hóa bộ tiêu chí đánh giá hiệu quả hoạt động thường niên của HĐQT cùng các tiểu ban trực thuộc.
- Hoàn thiện chiến lược Kế hoạch kế thừa (Succession planning) nhằm bảo chứng cho sự ổn định và phát triển của bộ máy lãnh đạo trong dài hạn.

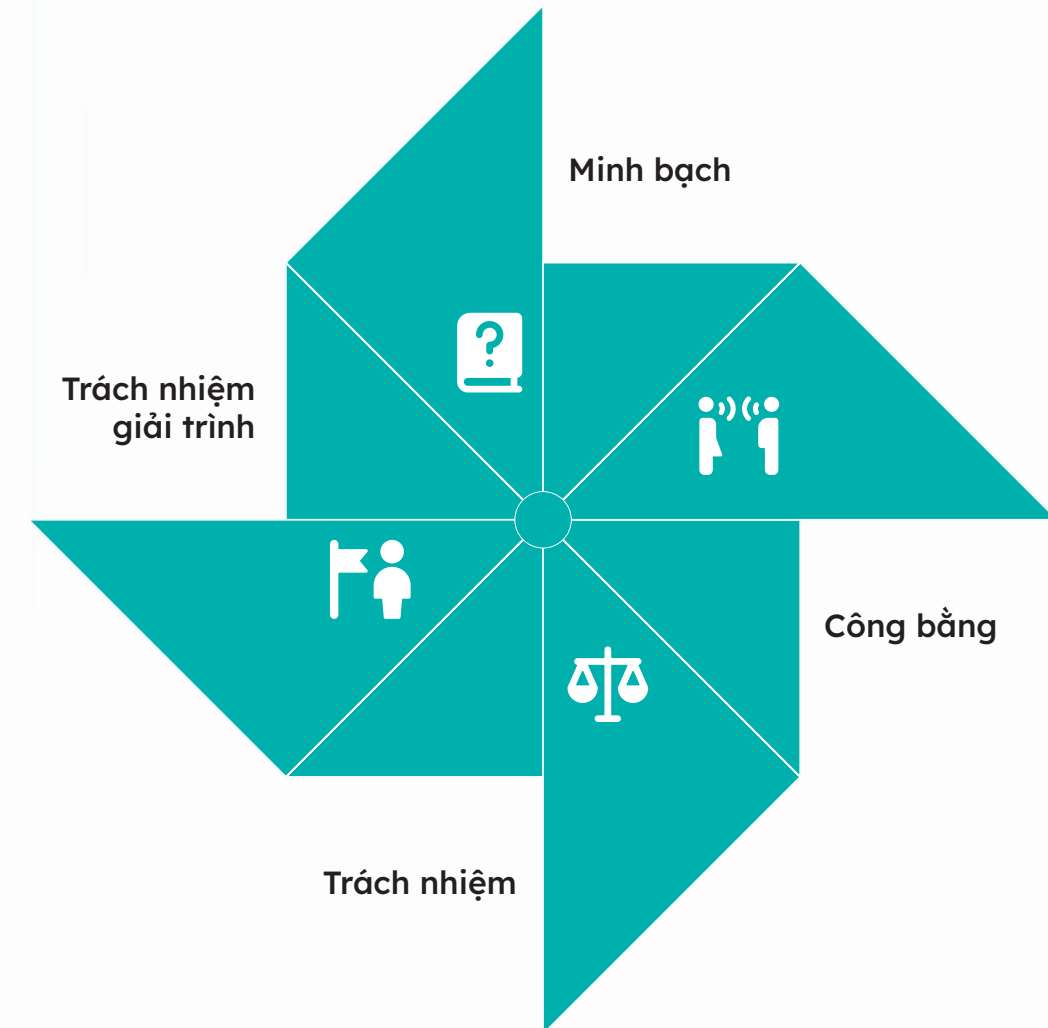
3 M&A KHÉP KÍN CHUỖI GIÁ TRỊ THÚC ĐẨY MỤC TIÊU “GO GLOBAL”

Trong dài hạn, động lực tăng trưởng của Coteccons không chỉ nằm ở thị trường nội địa. Tuy nhiên, tham vọng viễn chinh toàn cầu được HĐQT kiểm soát bằng một kỷ luật phân bổ vốn sắt đá. Đánh giá về chiến lược “Go Global”, ông Talgat Turumbayev nhấn mạnh rằng việc tiến ra quốc tế không phải là nỗ lực cấm cản tại cảng nhiều quốc gia càng tốt, mà là việc xây dựng một mô hình kinh doanh sinh lời và có khả năng nhân rộng. Sự hiện diện thành công tại các thị trường như Ấn Độ và Đài Loan đã minh chứng cho chiến lược này.

Để kiểm soát rủi ro địa chính trị và pháp lý xuyên biên giới, Tiểu ban Chiến lược áp dụng các nguyên tắc bảo vệ vốn nghiêm ngặt:

- **Mô hình đi cùng khách hàng (Client-led):** Coteccons ưu tiên đồng hành cùng các đối tác truyền thống sang thị trường mới, giúp doanh nghiệp thấu hiểu kỳ vọng, có sẵn nguồn việc thực tế và giảm thiểu rủi ro thâm nhập.
- **Kỷ luật nguồn vốn:** HĐQT thiết lập ngưỡng rủi ro vốn tối đa cho mỗi thị trường mới. Bất kỳ khoản vốn rót thêm nào cũng phải đi sau các kết quả thực tế đã được chứng minh hiệu quả.
- **Chiến lược thoái lui rõ ràng:** Doanh nghiệp luôn xác lập trước các tiêu chuẩn “điều kiện dừng” (stop conditions) để có thể chủ động mở rộng, giảm tốc hoặc dừng lại hoàn toàn nếu các giả định kinh doanh ban đầu không đạt kỳ vọng.

4 TIÊU CHÍ QTCT CỦA COTECCONS



Coteccons định hướng chiến lược mở rộng phạm vi hoạt động, định hướng M&A theo nguyên tắc tạo giá trị và hoàn thiện năng lực cốt lõi, thay vì theo đuổi tăng trưởng doanh thu đơn thuần. M&A được ưu tiên cho các thương vụ giúp bổ sung năng lực chuyên môn, tăng tính tích hợp và nâng cao khả năng cung cấp giải pháp trọn gói. Điển hình là việc mua lại GEO Foundations Vietnam nhằm bổ sung năng lực thi công nền móng, bổ sung Sinh Nam Façade và UG M&E vào hệ sinh thái nhằm tăng cường năng lực, tận dụng thế mạnh hỗ trợ trong các lĩnh vực cơ điện và mặt dựng. Hiệu quả của các thương vụ này được HĐQT đánh giá trực tiếp qua năng lực giành các gói thầu phức tạp, sự cải thiện của biên lợi nhuận và mức độ hoàn thành chỉ tiêu ROIC đã cam kết.

Ban điều hành Coteccons tại Đại hội đồng Cổ đông thường niên 2025.



4 CHUỖI CUNG ỨNG BỀN VỮNG TẠO NỀN TẢNG ESG THỰC CHẤT

Năm 2026, đối mặt với rủi ro biến động giá nguyên vật liệu (đặc biệt là cát, đá) BDH Coteccons đã thực hiện một bước chuyển mình mang tính chiến lược về mặt vận hành. Ông Tổng Văn Nga, Thành viên độc lập HĐQT, ghi nhận nỗ lực nâng cấp từ mô hình "Phòng Mua hàng" truyền thống sang hệ thống "Chuỗi cung ứng" toàn diện. Hệ thống mới này tích hợp sâu các tiêu chuẩn ESG, phân loại đánh giá nhà cung cấp bằng bộ KPI minh bạch và đa dạng hóa mạng lưới nhằm ngăn chặn rủi ro đứt gãy. Đặc biệt, tiêu chuẩn an toàn lao động là một "lằn ranh đỏ" được tích hợp trực tiếp vào "Hồ sơ xanh" (Green Profile) như một thước đo bắt buộc để sàng lọc đối tác.

Về chiến lược Phát triển Bền vững, HĐQT đánh giá Coteccons đã đưa ESG trở thành năng lực cạnh tranh cốt lõi. Sự thực chất được lượng hóa bằng những con số ấn tượng trong FY2026:

- **Trụ cột Môi trường (E):** Tái chế 170 tấn thép; tránh phát thải 334.845,43 tCO₂e thông qua chiến lược mua sắm xanh, trong đó thép xanh đóng góp 252.043,85 tCO₂e, bê tông xanh 52.298,50 tCO₂e, xi măng xanh 18.074,30 tCO₂e và gạch không nung với 12.428,78 tCO₂e.
- **Trụ cột Xã hội (S):** Với hơn 68,11 triệu giờ làm việc an toàn trên 89 dự án; duy trì chương trình "Xây Tết" trao hơn 40.000 phần quà cho người lao động, đồng thời trao tặng 615 suất học bổng.

Theo ông Herwig Guido H. Van Hove, ranh giới giữa chiến lược xanh thực chất và hành vi "tẩy xanh" (greenwashing) nằm ở việc ứng dụng nguyên tắc "Tính trọng yếu kép" (Double Materiality). ESG chỉ tạo ra giá trị cạnh tranh khi nó hỗ trợ Coteccons thắng thầu các dự án chuẩn LEED, LOTUS và tối ưu chi phí vận hành qua nền kinh tế tuần hoàn. Để chuẩn bị đón dòng vốn tài chính xanh quốc tế, HĐQT định hướng sáu ưu tiên chiến lược, trong đó nhấn mạnh việc tích hợp Hệ thống quản lý môi trường và xã hội (ESMS) theo chuẩn IFC, mở rộng kiểm toán độc lập để xác thực dữ liệu phát thải, và gắn kết trực tiếp lương thưởng của ban lãnh đạo với các tiêu chí thực hành ESG.

5 NGUỒN VỐN CON NGƯỜI: ĐỘNG CƠ BẢO VỆ BIÊN LỢI NHUẬN

Trong môi trường xây dựng đầy biến động, Coteccons định hình lại chiến lược nhân sự không chỉ bằng các khoản đãi ngộ, mà bằng tư duy quản trị "Con người là tài sản cốt lõi" dựa trên dữ liệu. Ông Phạm Quang Vũ, Trưởng Tiểu ban Nhân sự và Lương thưởng, khẳng định một khoản cắt giảm chi phí làm suy yếu hệ thống an toàn hoặc khiến doanh nghiệp chảy máu chất xám không bao giờ được xem là sự tiết kiệm thực sự. HĐQT hướng đến việc ứng dụng hệ thống Workday trên

toàn tập đoàn nhằm minh bạch hóa hiệu suất và gắn kết trực tiếp năng lực với đãi ngộ.

Kỷ luật tài chính trong nhân sự tại Coteccons được định nghĩa là việc chi trả xứng đáng cho năng lực tạo ra giá trị dài hạn, thông qua cấu trúc đãi ngộ đa lớp:

- **Lương cố định:** Được thiết lập linh hoạt dựa trên độ phức tạp của công việc và tính khan hiếm nhân tài trên thị trường.
- **Thu nhập biến đổi:** Gắn chặt với mục tiêu "Tăng trưởng Chất lượng" – HĐQT kiên quyết không phê duyệt thưởng cho các dự án đầu đạt quy mô doanh thu nhưng lại có dòng tiền kém hoặc để xảy ra vi phạm an toàn lao động.
- **Chương trình ESOP:** Không được xem là phúc lợi mặc định, mà là phần thưởng dài hạn đi kèm với các tiêu chuẩn giải trình minh bạch, dành riêng cho nhân sự có cam kết gắn bó thực chất.
- **Đãi ngộ chuyên biệt:** Nhằm thu hút các chuyên gia hạ tầng cấp cao, kỹ sư BIM và các quản lý hợp đồng quốc tế phục vụ chiến lược mở rộng.

Về mặt vận hành, triết lý "lấy con người làm trung tâm" (Human-hearted) được thực thi thông qua việc trao quyền tự chủ mạnh mẽ cho các Giám đốc dự án (Mini-CEO). Tuy nhiên, sự tự chủ này luôn bị kiểm soát chặt chẽ bởi các hạn mức tài chính nghiêm ngặt và lằn ranh đỏ về tuân thủ an toàn. Bằng cách trả công xứng đáng, tôn trọng phẩm giá và đầu tư vào công nghệ thay thế sức lao động thủ công, Coteccons đã chuyển đổi tâm lý đội ngũ từ việc dẫn dắt "đi hay ở" sang tập trung hoàn toàn vào việc cống hiến để tạo ra giá trị thịnh vượng.

Tổng kết lại, di sản lớn nhất mà Hội đồng Quản trị và Ban Điều hành Coteccons đang cùng nhau kiến tạo không chỉ là những kỷ lục tài chính nhất thời của năm 2026, mà là một định chế quản trị vững chắc, minh bạch và có khả năng vượt qua mọi chu kỳ suy thoái của thị trường. Cùng với tinh thần đồng lòng tiến bước, Coteccons cam kết bảo vệ giá trị cho cổ đông, giữ vững kỷ luật vốn, và kiến tạo một môi trường tăng trưởng an toàn, chất lượng và bền vững.

Quản trị công ty là hạ tầng nền tảng cho sự phát triển



ÔNG TANCHINTIONG

Thành viên độc lập HĐQT Coteccons

ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC ĐIỀU HÀNH VÀ KỶ LUẬT DÒNG TIỀN

*** Dưới góc độ độc lập, ông nhìn nhận thế nào về kết quả thực thi của BDH trong niên độ qua?**

- BDH đã hoàn thành xuất sắc các chỉ tiêu kinh doanh với doanh thu FY2026 đạt 34.340 tỷ đồng (+38% YoY), LNST đạt 788 tỷ đồng (+73% YoY) và Backlog 70.000 tỷ đồng. HĐQT đã họp 27 phiên, ban hành 27 nghị quyết với sự đồng thuận 100%.

Tuy nhiên, trong ngành xây dựng, tăng trưởng doanh thu chỉ có ý nghĩa khi đi kèm chất lượng dòng tiền và quản trị rủi ro vốn lưu động. BDH cần tiếp tục thắt chặt kỷ luật dự án để tốc độ mở rộng không vượt quá năng lực quản trị.

Để ngăn ngừa rủi ro từ sớm, HĐQT yêu cầu thiết lập hệ thống theo dõi tập trung năm chữ số: dòng tiền từng dự án, tuổi nợ, chi phí dở dang, biên lợi nhuận dự phóng và các dự án có sai lệch ngân sách lớn.

HOÀN THIỆN KHUNG QTCT VÀ BẢO VỆ QUYỀN LỢI CỔ ĐÔNG

*** Hệ thống QTCT hiện tại của Coteccons phát huy hiệu quả ra sao trong việc bảo vệ cổ đông thiểu số?**

- Khung quản trị của Coteccons bám sát các thông lệ tiên tiến (OECD, IFC, ACGS) dựa trên 4 nguyên tắc: Minh bạch, Công bằng, Trách nhiệm và Trách nhiệm giải trình. Các thành

viên độc lập tham gia sâu vào việc thẩm tra giao dịch với bên liên quan trên nguyên tắc thị trường độc lập, bảo đảm cổ đông thiểu số được tiếp cận thông tin công bằng.

Để chuyển từ "Quản trị tuân thủ" sang "Quản trị hiệu quả", Coteccons cần khẩn trương:

- Tích hợp Quản trị rủi ro toàn diện theo chuẩn COSO ERM.
- Chuẩn hóa đánh giá hiệu quả hoạt động hàng năm của HĐQT và các tiểu ban.
- Hoàn thiện kế hoạch Đào tạo người kế thừa nhằm duy trì tính ổn định bộ máy lãnh đạo.

TIẾNG NÓI PHẢN BIỆN VÀ QUẢN TRỊ HỆ SINH THÁI HẬU M&A

*** Ông phát huy vai trò độc lập như thế nào trước các quyết định mang tính chiến lược lớn?**

- Độc lập không phải là phản đối, mà là đặt đúng câu hỏi trước những quyết định khó có thể đảo ngược. Chúng tôi chất vấn sâu về kịch bản xấu nhất, tác động dòng tiền và điều kiện dừng (stop conditions).

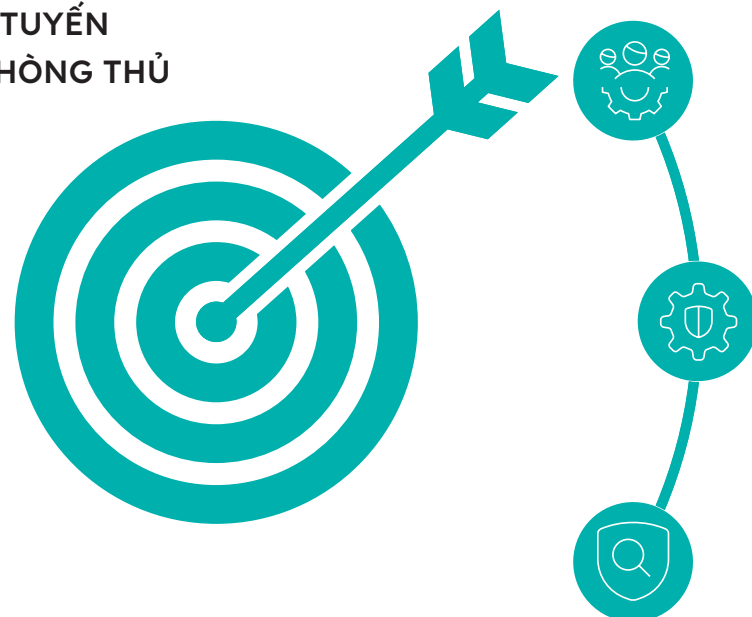
• **Trong M&A:** Tránh điểm mù "đánh giá thấp năng lực tích hợp"; Coteccons kiên định chỉ mua lại các mảnh ghép gia tăng chuyên môn chuỗi giá trị (mặt dựng, cơ điện, nền móng).

• **Trong quốc tế hóa:** Áp dụng cơ chế kiểm soát từng giai đoạn - thử nghiệm quy mô nhỏ, đạt chuẩn biên lợi nhuận mới cấp tiếp vốn.

• **Trong quản trị công ty con:** Chuẩn hóa quy trình tài chính và kiểm toán xuyên suốt nhằm triệt tiêu các "ốc đảo dữ liệu" (data silos).

“DI SẢN LỚN NHẤT CỦA HĐQT KHÔNG PHẢI LÀ NHỮNG CON SỐ KỶ LỤC NHẤT THỜI, MÀ LÀ MỘT ĐỊNH CHẾ QUẢN TRỊ VỮNG CHẮC, VẬN HÀNH HIỆU QUẢ QUA MỌI CHU KỲ THỊ TRƯỜNG”

MÔ HÌNH 3 TUYẾN PHÒNG THỦ



Tuyến 1

Ban Điều hành & Dự án
Vận hành trong hạn mức

Tuyến 2

Khối Quản trị rủi ro
Giám sát sự tuân thủ

Tuyến 3

Kiểm toán nội bộ
Cung cấp đảm bảo độc lập



Thành viên Hội đồng Quản trị Coteccons chụp ảnh lưu niệm cùng người lao động tại sự kiện "Xây Tết 2026" ở công trường dự án Trung tâm Hội nghị APEC (An Giang).



Quản trị rủi ro, chuỗi cung ứng và kỷ luật “tăng trưởng chất lượng”

ÔNG TỐNG VĂN NGA
Thành viên độc lập HĐQT Coteccons

* Dưới lăng kính giám sát độc lập, ông đánh giá thế nào về năng lực thực thi của Ban Điều hành (BDH) trong niên độ vừa qua, đặc biệt là khả năng bám sát mục tiêu “Tăng trưởng Chất lượng”?

- Dù sự phục hồi của thị trường xây dựng vô cùng khó khăn, BDH Coteccons đã thể hiện sự chủ động rất tốt và đang đi đúng hướng. Những điểm sáng xuất sắc nhất bao gồm:

- Giữ vững nguyên tắc “Zero Accidents” trên mọi công trường, xem đây là yếu tố sống còn.
- Chứng minh năng lực thi công vượt trội qua các siêu dự án cho các tập đoàn toàn cầu như Pepsi, LEGO, Pandora.

Để hiện thực hóa mục tiêu này, Công ty triển khai đồng bộ nhiều giải pháp thực tiễn: từ việc xây dựng “văn hóa an toàn” buộc các cấp quản lý dự án phải “nghĩ an toàn và hành động an toàn”, đến việc thiết lập hệ thống đường dây nóng (hotline) và mã QR ngay tại công trường để người lao động có thể trực tiếp phản hồi về điều kiện làm việc. Hơn thế nữa, tiêu chuẩn an toàn lao động còn được tích hợp vào “Hồ sơ xanh” (Green Profile) như một thước đo bắt buộc để đánh giá, sàng lọc các đối tác, nhằm kiến tạo một môi trường thi công an toàn và bền vững xuyên suốt toàn bộ chuỗi cung ứng.

ĐIỂM SÁNG COTECCONS



Zero tai nạn

Giữ vững nguyên tắc trên mọi công trường, xem đây là yếu tố sống còn



Năng lực thi công

Chứng minh năng lực vượt trội qua các siêu dự án cho: Pepsi, LEGO, Pandora



Đào tạo nhân sự

Chủ động đào tạo để đón đầu dự án hạ tầng, cầu đường, sân bay, Data Center

• Chủ động cử nhân sự đi đào tạo từ trước để sẵn sàng đón đầu các dự án hạ tầng giao thông, cầu đường, sân bay và Data Center.

Đáng chú ý, tăng trưởng chất lượng tại Coteccons là không được đánh đổi an toàn tài chính lấy quy mô. Phải xem kỹ kết quả thực tế, kiểm soát rủi ro ngay từ khâu đầu thầu và ký kết hợp đồng. Tại Coteccons, an toàn lao động không chỉ là tiêu chuẩn tuân thủ mà cần được xác định là “lằn ranh đỏ” và khoản chi phí “không thể thỏa hiệp” trong mọi quyết định vận hành.

* Trước biến động giá nguyên vật liệu và xu hướng đẩy mạnh đầu tư công, ông có khuyến nghị gì để Coteccons chủ động nguồn cung và giảm thiểu rủi ro?

- Việc giá nguyên vật liệu tăng vọt vừa qua xuất phát từ những bất cập trong quản lý khai thác tại các địa phương. Để ứng phó, Coteccons đã có những bước chuyển mình chiến lược. Trong đó, đáng chú ý là đã nâng cấp từ “Phòng Mua hàng” sang mô hình “Chuỗi cung ứng” toàn diện, tích hợp tiêu chuẩn ESG, phân loại nhà cung cấp bằng thẻ



Ban Lãnh đạo Coteccons tham dự sự kiện “Xây Tết 2026” tại dự án Nhà hát Ngọc Trai Hồ Tây (Hà Nội).

điểm minh bạch và đa dạng hóa mạng lưới để tránh đứt gãy. Để hỗ trợ chiến lược “Go Global” ra tối thiểu 3 thị trường quốc tế, bộ phận Chuỗi cung ứng đang chuẩn hóa quy trình theo tiêu chuẩn toàn cầu.

Để phát huy hiệu quả hơn nữa, BDH cần duy trì một hệ thống chuyên trách dự báo trước nhu cầu nguyên vật liệu và liên kết dài hạn với các nhà cung cấp uy tín trong nước. Đặc biệt với mảng đầu tư công và hạ tầng, khâu lập báo cáo khả thi, quản trị hợp đồng và tính toán biến động đơn giá phải cực kỳ chuẩn chỉnh ngay từ đầu để tránh vướng mắc tiến độ do trượt giá.

* Để hệ thống Quản trị Công ty tiệm cận các chuẩn mực tốt nhất, ông có khuyến nghị ưu tiên hàng đầu nào dành cho HĐQT và BDH?

- Tôi có ba khuyến nghị trọng tâm. Thứ nhất, mọi đánh giá, báo cáo và quyết định quản trị phải thực sự chuẩn chỉ, minh bạch và dựa trên việc xem xét kỹ lưỡng kết quả thực tế. Thứ hai, phải liên tục đầu tư phát triển nguồn nhân lực, cử kỹ sư giỏi đi đào tạo ở các nước tiên tiến và mời chuyên gia xuất sắc về hướng dẫn. Thứ ba, việc

“COTECCONS ĐANG ĐI ĐÚNG HƯỚNG. CHÚNG TÔI CAM KẾT GIỮ VỮNG KỶ LUẬT TÀI CHÍNH, KIỂM SOÁT TỐT DÒNG TIỀN VÀ CHỦ ĐỘNG CHUỖI CUNG ỨNG NGUYÊN VẬT LIỆU ĐỂ ĐẢM BẢO MỌI BƯỚC TĂNG TRƯỞNG ĐỀU AN TOÀN, CHẤT LƯỢNG VÀ BỀN VỮNG”

giảm tỷ trọng nhà ở thương mại để chuyển sang mảng công nghiệp, FDI là bước đi đúng đắn. Nếu làm mảng nhà ở, nên chú trọng định hướng nhà ở xã hội cho thuê theo chính sách mới để tránh các thủ thuật cạnh tranh gay gắt, không lành mạnh.

Trong 5-10 năm tới, Coteccons nên phát triển thành một Tập đoàn. Có thể đa ngành nhưng phải có chọn lọc, trước hết phải phát huy thế mạnh cốt lõi là xây dựng, sau đó đầu tư mở rộng vào các mảng phụ trợ trực tiếp cho ngành xây dựng.

* Cuối cùng, ông muốn gửi gắm thông điệp gì tới các cổ đông về sự an toàn và bền vững của Coteccons?

- Thông điệp của tôi gửi tới các cổ đông và toàn thể anh chị em Coteccons là: Hãy vững bước tiến lên với sự tự tin! Coteccons đang đi đúng hướng. Chúng tôi cam kết giữ vững kỷ luật tài chính, kiểm soát tốt dòng tiền và chủ động chuỗi cung ứng nguyên vật liệu để đảm bảo mọi bước tăng trưởng đều an toàn, chất lượng và bền vững.



Chuyển hóa chiến lược ESG thành năng lực cạnh tranh cốt lõi

ÔNG HERWIG GUIDO H. VAN HOVE

Thành viên HĐQT, Trưởng Tiểu ban Môi trường, Xã hội và Quản trị Công ty Coteccons

ĐÁNH GIÁ ĐỘC LẬP VỀ NĂNG LỰC THỰC THI VÀ KỶ LUẬT ESG

* Dưới góc độ giám sát, ông đánh giá thế nào về cam kết của Ban Điều hành (BDH) trong việc hiện thực hóa các định hướng chiến lược từ HĐQT trong năm tài chính 2026?

- BDH đã thể hiện cam kết và năng lực thực thi xuất sắc giữa bối cảnh thị trường biến động, phản ánh qua các chỉ tiêu kinh doanh vượt kế hoạch: doanh thu

đạt 34.340 tỷ đồng (+38% YoY, đạt 115% kế hoạch) và lợi nhuận sau thuế đạt 788 tỷ đồng (+73% YoY, đạt 113% kế hoạch).

Quan trọng hơn, ESG không còn là cam kết trên giấy tờ mà đã được tích hợp sâu vào quy trình vận hành với những kết quả đo lường rõ nét:

• **Môi trường (E):** Tái chế 170 tấn thép; sử dụng hơn 310.000 tấn thép xanh (chiếm 87% tổng lượng tiêu thụ); cắt giảm hơn 334.000 tấn CO₂e và ứng dụng hơn 88,765 m³ triệu viên gạch không

nung (chiếm 31,4% tổng thể tích).

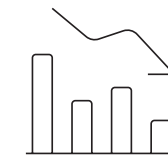
• **Xã hội (S):** Ghi nhận hơn 68,11 triệu giờ làm việc an toàn trên 89 dự án; chương trình "Xây Tết" trao hơn 40.000 phần quà cho người lao động và trao tặng 615 suất học bổng.

Với quy mô và tốc độ tăng trưởng hiện nay, HĐQT đã chủ động định hướng nâng cao năng lực quản trị ESG, chú trọng chuẩn hóa các quy trình, tăng cường kiểm định dữ liệu và bảo đảm tính nhất quán trong thực thi trên toàn hệ sinh thái.



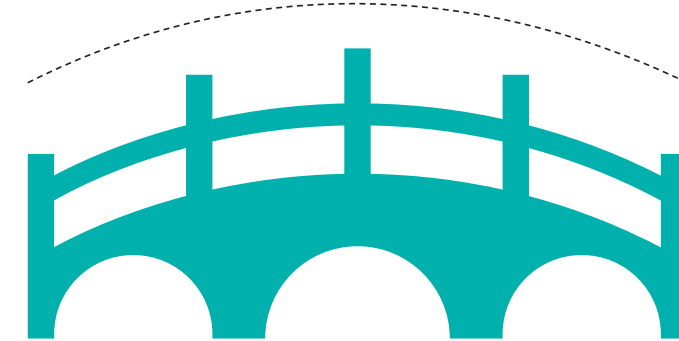
Lãnh đạo Coteccons chia sẻ niềm vui, chụp ảnh lưu niệm cùng công nhân xây dựng tại dự án Trung tâm Hội nghị APEC (An Giang) trong chương trình "Xây Tết 2026".

BÁO CÁO THÀNH VIÊN HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

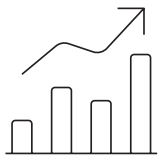


Không thể đánh đổi

- An toàn lao động & Chất lượng
- Tuân thủ pháp luật & Môi trường
- Trách nhiệm giải trình rõ ràng



LÀN RANH ĐỎ



Tăng trưởng chất lượng

Giá trị tạo ra
▼
Tổng chi phí rủi ro

XÁC LẬP "LÀN RANH ĐỎ" BẢO VỆ TĂNG TRƯỞNG CHẤT LƯỢNG

* Ông phản biện các quyết định của BDH ra sao để đảm bảo tăng trưởng không đánh đổi rủi ro dài hạn lấy lợi nhuận ngắn hạn?

- Vai trò của thành viên là thiết lập điều kiện để tăng trưởng không tạo ra nghĩa vụ vượt quá giá trị mang lại. Trong mọi dự án, chúng tôi kiên quyết bảo vệ các "làn ranh đỏ" ESG không thể vượt qua: An toàn lao động, chất lượng thi công, tuân thủ pháp luật, điều kiện lao động và nghĩa vụ môi trường.

Trong mua sắm, giá thấp nhất không đồng nghĩa với giải pháp tối ưu; quyết định phải căn cứ trên tổng chi phí vòng đời và khả năng truy xuất nguồn gốc. Đối với các khoản đầu tư ESG, BDH phải chứng minh rõ bài toán hoàn vốn, phương pháp đo lường và trách nhiệm giải trình trước khi phê duyệt.

ESG THỰC CHẤT VỚI NGUY CƠ "TẮY XANH"

* Đây là ranh giới để đảm bảo chiến lược xanh mang lại lợi thế cạnh tranh thực sự chứ không phải là chiến dịch PR?

- ESG thực chất bắt đầu từ Tính trọng yếu kép (Double Materiality): xem xét đồng thời tác động của Coteccons ra bên ngoài và tác động ngược lại của các yếu tố ESG lên sức khỏe tài chính Công ty. Báo cáo VLCA 2025 cho thấy chỉ 7% doanh nghiệp niêm yết tại Việt Nam lấy ý kiến đầy đủ các bên liên quan để xác định chủ đề trọng yếu, và Coteccons quyết tâm tiên phong thu hẹp khoảng trống này.

ESG trở thành năng lực cạnh tranh khi giúp Coteccons thắng thầu các công trình xanh (LEED, LOTUS), tối ưu chi phí vận hành thông qua kinh tế tuần hoàn và giảm thiểu phế thải.

Tẩy xanh bắt đầu khi câu chuyện truyền thông chạy nhanh hơn dữ liệu. ESG thực chất bắt đầu khi dữ liệu bắt đầu làm thay đổi các quyết định kinh doanh.

KHUYẾN NGHỊ NÂNG CẤP QUẢN TRỊ CÔNG TY

* Để thu hút dòng vốn tài chính xanh quốc tế, Coteccons cần ưu tiên nâng cấp những tiêu chuẩn nào?

- Dù điểm ESG do HOSE đánh giá của Coteccons đã đạt 76% trụ cột Môi trường đạt 82%, Công ty cần tiếp tục triển khai 6 ưu tiên chiến lược:

(1) **Tích hợp rủi ro ESG vào hệ thống Quản trị rủi ro doanh nghiệp (ERM):** Vận hành hệ thống quản lý môi trường và xã hội (ESMS) theo chuẩn IFC;

(2) **Minh bạch hóa công bố thông tin:** Áp dụng chuẩn quốc tế (GRI, IFRS S1/S2) bên cạnh quy định trong nước

(3) **Mở rộng kiểm toán độc lập:** Đảm bảo tính xác thực cho dữ liệu phát thải, an toàn và phế thải;

(4) **Gắn lương thưởng với ESG:** Đưa tiêu chí thực hành ESG vào đánh giá đãi ngộ lãnh đạo;

(5) **Chuỗi cung ứng có trách nhiệm:** Áp dụng Bộ Quy tắc Ứng xử và hỗ trợ nâng cao năng lực đối tác;

(6) **Xây dựng khung tài chính xanh:** Định hình danh mục dự án xanh minh bạch để ngăn ngừa rủi ro tẩy xanh.



“THAM VỌNG
QUYẾT ĐỊNH CHÚNG TA
MUỐN ĐI XA ĐẾN ĐÂU.
KỶ LUẬT SẼ QUYẾT ĐỊNH
LIỆU CHÚNG TA
CÓ TẠO RA GIÁ TRỊ
TRÊN HÀNH TRÌNH
ĐÓ HAY KHÔNG”

Bài toán M&A, tham vọng toàn cầu và kỷ luật phân bổ vốn

ÔNG TALGATTURUMBAYEV
Thành viên HĐQT, Trưởng Tiểu ban Chiến lược Cotecons

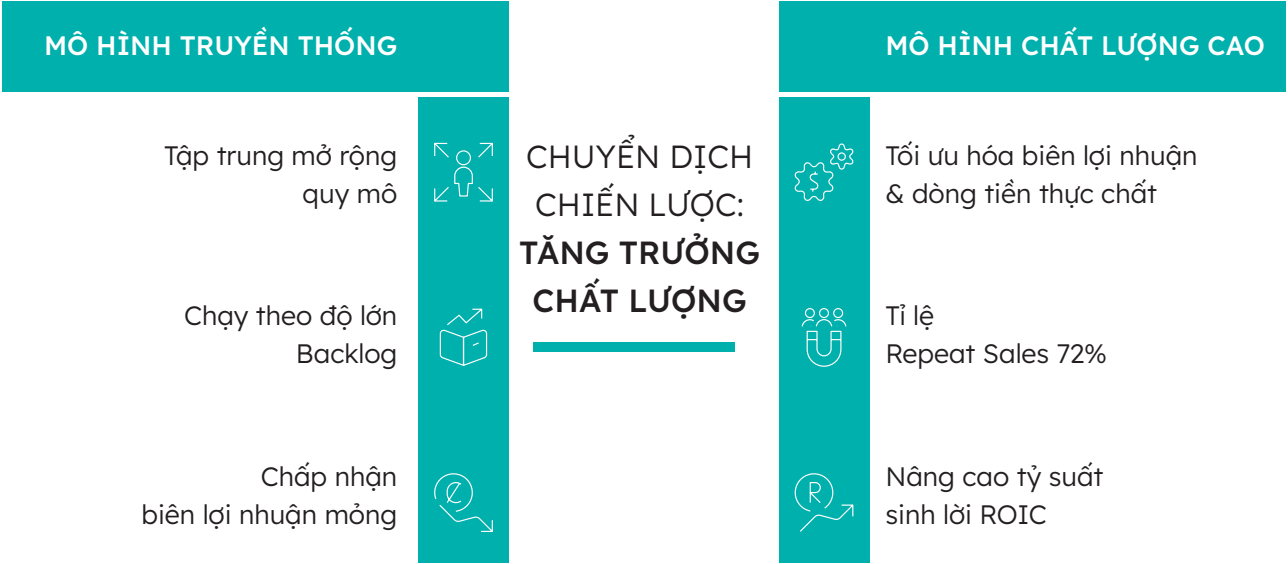
CHUYỂN DỊCH TỪ QUY MÔ SANG "TĂNG TRƯỞNG CHẤT LƯỢNG"

*** Thưa ông, đâu là minh chứng cho thấy Cotecons đang chuyển dịch thành công sang chiến lược tăng trưởng chất lượng?**

- Sự chuyển dịch mang tính bản lề là Cotecons không còn chạy theo quy mô đơn thuần mà tập trung vào biên lợi nhuận, dòng tiền và chất lượng dự án. Kết quả FY2026 phản ánh rõ định hướng này: doanh thu tăng ~38% trong khi lợi nhuận ròng

tăng tới 73% (tốc độ tăng lợi nhuận vượt trội hơn doanh thu).
Đặc biệt, trong tổng giá trị trúng thầu mới đạt 60.307 tỷ đồng, 72% đến từ khách hàng truyền thống. Đây là minh chứng cho niềm tin của khách hàng vào năng lực triển khai và bàn giao của Cotecons. Để duy trì đà tăng trưởng bền vững, Cotecons tiếp tục chú trọng nâng cao hiệu quả quản trị dòng tiền và hiệu suất sinh lời trên vốn đầu tư (ROIC), bảo đảm chất lượng tăng trưởng song hành với quy mô hoạt động.

BÁO CÁO THÀNH VIÊN HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ



CHIẾN LƯỢC "GO GLOBAL": THÂM NHẬP THẬN TRỌNG VÀ ĐI CÙNG KHÁCH HÀNG

*** Tiểu ban Chiến lược giám sát các rủi ro địa chính trị và pháp lý ra sao khi Cotecons tiến ra thị trường quốc tế?**

- "Tiến ra toàn cầu" không phải là bước chân vào càng nhiều nước càng tốt, mà là xây dựng một mô hình kinh doanh sinh lời và có thể nhân rộng (repeatable). Sự hiện diện tại Ấn Độ và Đài Loan cho thấy năng lực vươn tầm của Công ty.

Để kiểm soát rủi ro, chúng tôi áp dụng nguyên tắc:

- Mô hình đi cùng khách hàng (Client-led):** Đồng hành cùng các đối tác truyền thống sang thị trường mới giúp hiểu rõ kỳ vọng, có sẵn dự án thực tế và giảm thiểu rủi ro tiếp cận.
- Kỷ luật nguồn vốn:** Thiết lập hạn mức phối nhiệm vốn tối đa cho thị trường mới. Vốn rót thêm phải đi sau kết quả thực tế đã được chứng minh.
- Chiến lược thoái lui rõ ràng:** Luôn xác lập sẵn tiêu chí mở rộng, giảm tốc hoặc dừng lại nếu giả định kinh doanh không đạt.

TIÊU CHÍ M&A VÀ KHUNG QUẢN TRỊ TẬP ĐOÀN ĐA NGÀNH

*** Cotecons đặt ra những tiêu chí nào để đảm bảo sức mạnh cộng hưởng hậu M&A?**

- M&A không phải để gom góp doanh nghiệp rời rạc mà nhằm hoàn thiện chuỗi giá trị cốt lõi. Điển hình như việc mua lại GEO Foundations Vietnam bổ sung chuyên môn kỹ thuật hạ tầng, hay Sinh Nam Façade và UG M&E mở rộng giải pháp mặt dựng và cơ điện.

Hiệu quả M&A được đánh giá qua năng lực thắng thầu các gói phức tạp, cải thiện biên lợi nhuận và mức độ hoàn thành chỉ tiêu ROIC đã cam kết.

Về quản trị, Cotecons cần tư duy như một tập đoàn đa ngành, đa quốc gia: phân định rõ thẩm quyền phê duyệt giữa BDH và HĐQT, đồng thời áp dụng chuẩn mực báo cáo quốc tế (IFRS) để tạo niềm tin với các định chế tài chính nước ngoài.



Nhân sự là động cơ bảo vệ biên lợi nhuận

ÔNG PHẠM QUANG VŨ
Thành viên HĐQT, Trưởng Tiểu ban Nhân sự và Lương thưởng Coteccons



QUẢN TRỊ "TÀI SẢN CON NGƯỜI" BẰNG DỮ LIỆU

*** Trước áp lực biến động nhân sự ngành xây dựng, Tiểu ban Nhân sự và Lương thưởng giám sát vấn đề này như thế nào?**

- Quản trị nhân lực hiện đại không chỉ dừng ở tỷ lệ nghỉ việc, mà phải phân tích rõ ai rời đi, nguyên nhân là gì và mất bao lâu để tái tạo năng lực. HĐQT giám sát chặt chẽ việc BDH triển khai hệ thống Workday trên toàn Coteccons và các công ty con để đồng nhất dữ liệu, minh bạch hóa hiệu suất và liên kết trực tiếp mục tiêu năng lực

với chính sách đãi ngộ. Một khoản cắt giảm chi phí làm suy yếu an toàn hay khiến Công ty mất đi nhân sự giỏi không bao giờ là tiết kiệm thực sự.

KỶ LUẬT TÀI CHÍNH TRONG CHÍNH SÁCH ĐÃI NGỘ ĐA LỚP

*** Coteccons giải quyết bài toán đãi ngộ nhân tài ra sao mà vẫn bảo vệ được biên lợi nhuận?**

- Kỷ luật tài chính không phải là trả lương thấp, mà là chi trả xứng đáng cho năng lực tạo ra giá trị dài hạn. Cơ cấu đãi ngộ của Coteccons được thiết kế theo các lớp rõ ràng:



Tập thể Ban chỉ huy dự án The Global City (TP.HCM) chụp ảnh kỷ niệm nhân dịp quốc khánh (2/9).

“ MUỐN NGƯỜI LAO ĐỘNG ĐỒNG HÀNH THÌ PHẢI CÙNG NHAU LÀM RA MỘT ‘MIẾNG BÁNH LỚN’, ĐỂ RỒI TẤT CẢ CÙNG ĐƯỢC CHIA PHẦN TỪ MIẾNG BÁNH ĐÓ ”

• **Lương cố định:** Xác lập theo độ phức tạp công việc và tính khan hiếm thị trường.

• **Thu nhập biến đổi:** Gắn chặt với mục tiêu "Tăng trưởng Chất lượng" - không thưởng cho dự án đạt doanh thu nhưng dòng tiền kém hoặc vi phạm an toàn.

• **Chương trình ESOP dài hạn:** Dành riêng cho nhân sự cam kết gắn bó với các tiêu chuẩn giải tỏa minh bạch, không biến ESOP thành phúc lợi mặc định.

• **Đãi ngộ chuyên biệt:** Thu hút chuyên gia hạ tầng, kỹ sư BIM và quản lý hợp đồng quốc tế.

TRAO QUYỀN MINI-CEO VÀ TRIẾT LÝ "HUMAN-HEARTED"

*** Mô hình phân quyền cho Giám đốc dự án (Mini-CEO) và văn hóa lấy con người làm trung tâm được thực thi ra sao trên thực tế?**

- Giám đốc dự án (PD) được trao quyền tự chủ cao hơn tại công trường, nhưng đi kèm hạn mức tài chính nghiêm ngặt và các "lằn ranh đỏ" về an toàn, tuân thủ.

Bên cạnh đó, việc đầu tư vào công nghệ và đào tạo lãnh đạo (được đo lường ROI qua 4 tầng tác động) là yếu tố sống còn nhằm tăng năng suất lao động và thay thế dần sức lao động thủ công.

Trong môi trường xây dựng khắc nghiệt, "chỉ số hạnh phúc" đích thực bắt đầu từ việc người lao động được trả công xứng đáng và tôn trọng phẩm giá. Tâm lý đội ngũ Coteccons đã chuyển từ phân vân "đi hay ở" sang tập trung cống hiến để tạo ra giá trị lớn hơn.