

TỜ TRÌNH

V/v: Phê duyệt Đề án cơ cấu lại Tổng Công ty cổ phần Bảo Minh giai đoạn 2021 – 2025 theo Quyết định số 360/QĐ-TTg ngày 17/03/2022 của Thủ tướng Chính phủ

Kính gửi: ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG THƯỜNG NIÊN NĂM 2024

- Căn cứ Luật Doanh nghiệp năm 2020 và các quy định pháp luật có liên quan;
- Căn cứ Điều lệ tổ chức và hoạt động của Tổng Công ty Cổ phần Bảo Minh ban hành kèm theo Quyết định số 1015/2022 – BM/HĐQT ngày 03/06/2022 của Chủ tịch Hội đồng quản trị Tổng Công ty cổ phần Bảo Minh;
- Căn cứ Quyết định số 360/QĐ-TTg ngày 17 tháng 03 năm 2022 v.v phê duyệt đề án “Cơ cấu lại Doanh nghiệp Nhà nước, trọng tâm là tập đoàn kinh tế, Tổng Công ty Nhà nước giai đoạn 2021 - 2025”;
- Căn cứ chiến lược kinh doanh 05 năm (2021 - 2025) đã được ĐHĐCĐTN Tổng Công ty cổ phần Bảo Minh thông qua năm 2022,

Thực hiện theo Quyết định số 360/QĐ-TTg ngày 17 tháng 03 năm 2022 của Thủ tướng Chính phủ, nhằm nâng cao hiệu quả trong công tác điều hành, quản trị doanh nghiệp, Tổng Công ty cổ phần Bảo Minh (Bảo Minh) dự kiến xây dựng Đề án tái cơ cấu Tổng Công ty cổ phần Bảo Minh giai đoạn 2021 - 2025 gồm một số nội dung như sau:

PHẦN THỨ NHẤT: TÌNH HÌNH CHUNG CỦA DOANH NGHIỆP GIAI ĐOẠN 2016 - 2020

PHẦN THỨ HAI: MỤC TIÊU TRONG GIAI ĐOẠN 2021-2025

PHẦN THỨ BA: ĐỊNH HƯỚNG VÀ CÁC GIẢI PHÁP CƠ CẤU LẠI DOANH NGHIỆP TRONG GIAI ĐOẠN 2021-2025

- I. Đánh giá thị trường bảo hiểm nói chung và phi nhân thọ nói riêng trong chiến lược phát triển kinh tế xã hội Việt Nam giai đoạn 2021 - 2025.
- II. Về ngành, nghề, sản phẩm kinh doanh, thị trường kinh doanh
- III. Đổi mới quản trị doanh nghiệp
- IV. Xây dựng phương án cơ cấu lại tài chính, vốn, tài sản của doanh nghiệp
- V. Phương án cơ cấu lại nhân sự, tổ chức bộ máy quản lý
- VI. Định hướng đầu tư đổi mới công nghệ
- VII. Phương án cổ phần hóa, thoái vốn, sắp xếp lại doanh nghiệp
- VIII. Lộ trình

Nội dung chi tiết của Đề án cơ cấu lại Tổng Công ty cổ phần Bảo Minh giai đoạn 2021 – 2025 theo tài liệu đính kèm.

Việc Đề án cơ cấu lại Tổng Công ty cổ phần Bảo Minh giai đoạn 2021-2025 được thông qua và phê duyệt bởi Đại hội đồng cổ đông sẽ giúp doanh nghiệp định hướng lại hoạt động, nâng cao hiệu quả kinh doanh, năng lực quản trị doanh nghiệp, tăng sức cạnh tranh trên thị trường và nâng cao giá trị vốn của Nhà nước tại Bảo Minh, đảm bảo lợi ích tối đa của Nhà Nước, và góp phần đưa kinh tế nhà nước đóng vai trò chủ đạo đối với lĩnh vực kinh doanh bảo hiểm phi nhân thọ tại Việt Nam.

Kính trình DHDCD xem xét và phê duyệt. / *dlb*

TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ



Đinh Việt Tùng

ĐỀ ÁN TÁI CƠ CẤU
TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN BẢO MINH

(Tài liệu đính kèm Tờ trình DIHDCDTN v.v phê duyệt Đề án cơ cấu lại Tổng Công ty cổ phần Bảo Minh giai đoạn 2021 – 2025 theo Quyết định số 360/QĐ-TTg ngày 17/03/2022 của Thủ tướng Chính phủ)

PHẦN THỨ NHẤT: TÌNH HÌNH CHUNG CỦA DOANH NGHIỆP GIAI ĐOẠN 2016 - 2020

1. Giới thiệu chung về doanh nghiệp

Tổng Công ty cổ phần Bảo Minh với tiền thân là công ty Bảo hiểm Tp. Hồ Chí Minh được thành lập từ ngày 28/11/1994, tự hào là 01 trong 02 doanh nghiệp trong ngành bảo hiểm phi nhân thọ có tiền thân là doanh nghiệp bảo hiểm nhà nước, trực thuộc Bộ Tài chính. Năm 2004, Bảo Minh là DNBH đầu tiên thực hiện thí điểm cổ phần hóa theo chủ trương của Đảng và Nhà nước, được Bộ trưởng Bộ Tài chính cấp Giấy phép thành lập và hoạt động số 27/GP/KDBH ngày 08/09/2004 và chính thức đi vào hoạt động theo mô hình Tổng Công ty cổ phần từ ngày 01/10/2004.

- Tên đầy đủ: TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN BẢO MINH
- Tên tiếng anh: BAOMINH INSURANCE CORPORATION
- Tên viết tắt: BẢO MINH
- Trụ sở chính: 26 Tôn Thất Dạm, Quận 1, TP. Hồ Chí Minh
- Điện thoại: (028) 3829 41 80 Fax: (028) 3829 41 85
- Vốn điều lệ: 913.540.378.000 đồng (tại 31/12/2020)
- Giấy phép thành lập và hoạt động số: 27GP/KDBH do Bộ Tài chính cấp ngày 08 tháng 09 năm 2004 và các giấy phép điều chỉnh.
- Ngành nghề kinh doanh chính: Kinh doanh bảo hiểm phi nhân thọ và đầu tư tài chính.
- Sản phẩm/dịch vụ chính: cung cấp các sản phẩm, dịch vụ thuộc các nghiệp vụ kinh doanh bảo hiểm, kinh doanh tái bảo hiểm, giám định tổn thất, hoạt động đầu tư và các hoạt động khác theo quy định của pháp luật.
- Người đại diện theo pháp luật: Ông Vũ Anh Tuấn - Tổng Giám Đốc
- Cơ cấu quản trị của doanh nghiệp tới 31/12/2020:
 - + Thành phần Hội đồng quản trị: 07 người, gồm 01 CT.HDQT
 - + Ban Kiểm soát: 04 người, gồm 01 phụ trách BKS
 - + Ban Điều hành: 05 người

2. Mô hình tổ chức và tình hình nhân sự của Tổng Công ty giai đoạn 2016 - 2020

2.1 Mô hình tổ chức

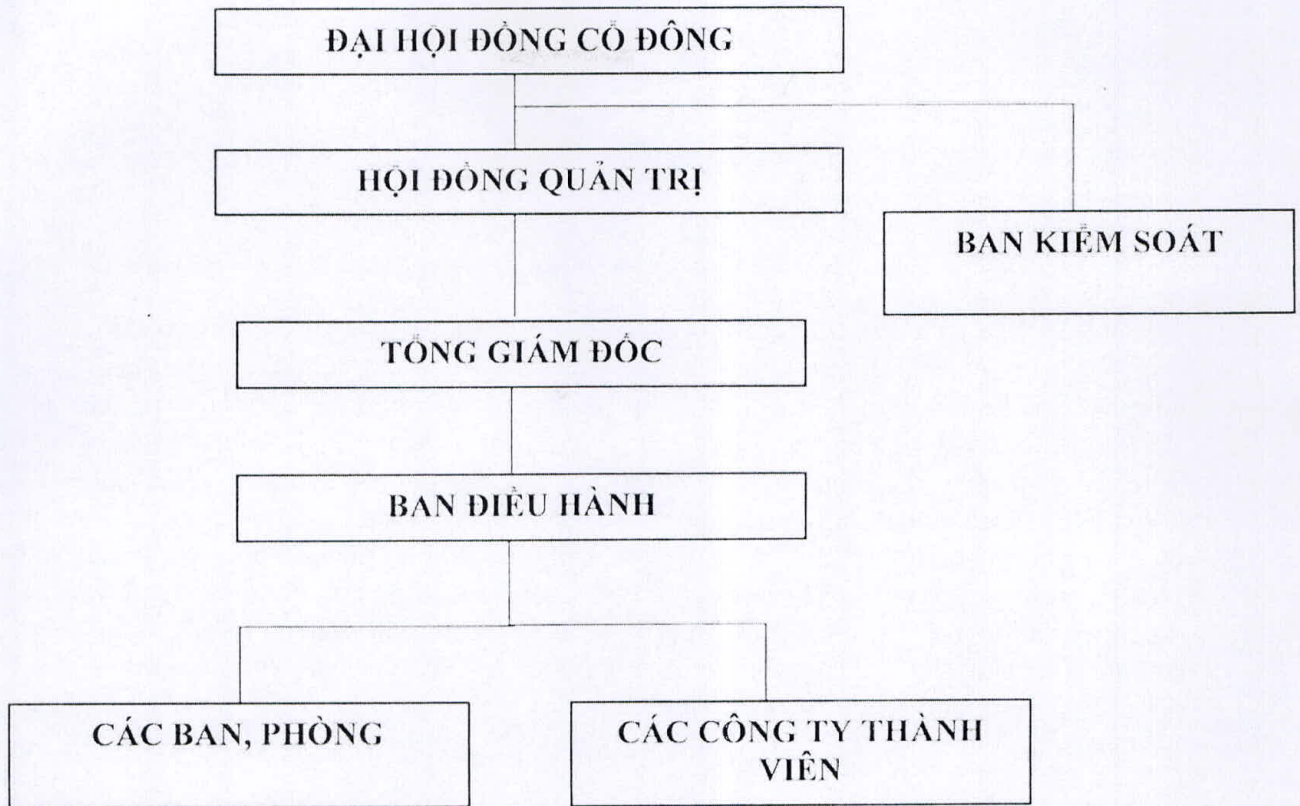
Tổng Công ty cổ phần Bảo Minh hiện nay là doanh nghiệp nhà nước được tổ chức quản lý dưới hình thức công ty cổ phần với hơn 50,7% vốn điều lệ do Tổng Công ty Đầu tư và Kinh doanh vốn Nhà nước (SCIC) - đại diện sở hữu phần vốn góp của Nhà nước nắm giữ.

Với bước ngoặt quan trọng khi Bảo Minh chuyển đổi mô hình tổ chức từ doanh nghiệp 100% vốn nhà nước thành TCTCP Bảo Minh, đã mở ra tiến trình mới trong quá trình phát triển của Bảo Minh. Tất cả các chi nhánh được nâng cấp quy mô hoạt động thành hệ thống các công ty thành viên. Với nguồn vốn tăng thêm, Bảo Minh tập trung phát triển mở rộng mạng lưới tại các vùng trọng tâm trọng điểm, đem lại kết quả doanh thu tăng rất cao. Bảo Minh đang hoạt động theo mô hình 2 cấp: cấp Tổng Công ty và cấp đơn vị thành viên với 22 Ban/Phòng/Trung tâm Trụ sở chính và mạng lưới 62 công ty thành viên tính tới ngày 31/12/2020, trong đó:

- Năm 2016: HĐQT đã ban hành Nghị quyết số 0295/2016-BM/HĐQT ngày 08/03/2016 v.v phê duyệt thành lập phòng Phát triển kinh doanh để thực hiện các chương trình phát triển kinh doanh vì mô khai thác bảo hiểm qua các khách hàng lớn, các hệ thống ngân hàng, công ty tài chính,...
- Năm 2018, triển khai Nghị quyết của HĐQT với định hướng phát triển doanh thu và mở rộng địa bàn, Bảo Minh đã thành lập mới 03 công ty thành viên tại địa bàn trọng tâm, trọng điểm như: Bảo Minh Tràng An (tại Hà Nội), Bảo Minh Bến Nghé (tại TP.HCM) và Bảo Minh Sông Bé (tại Bình Dương), góp phần đảm bảo hệ thống phân phối dịch vụ của Bảo Minh trải rộng khắp toàn quốc.
- Năm 2019:
 - HĐQT đã ban hành Nghị quyết số 1108/2019-BM/HĐQT ngày 26/06/2019 v.v đổi tên phòng PTKD và ban hành quy định về chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và tổ chức bộ máy của ban PTKD, nhằm đẩy mạnh phát triển nghiệp vụ Bancassurance, quản lý tập trung nghiệp vụ này trên toàn quốc, đảm bảo duy trì và phát triển các nghiệp vụ này.
 - HĐQT đã thực hiện việc tái cơ cấu Ban TCKH và ban KT trụ sở chính để giảm tải khối lượng công việc của ban TCKH, công việc tài chính và kế hoạch được tập trung, chú trọng thực hiện đặc biệt các công việc liên quan tới quản lý và cân đối dòng tiền, quản lý công nợ, phân tích số liệu tài chính, kiểm soát việc giao và thực hiện kế hoạch....

Mô hình hạch toán kế toán của Tổng công ty theo đó cũng được phân thành 2 cấp: Tổng Công ty hạch toán tập trung và đầy đủ, còn tại các đơn vị thành viên sẽ hạch toán phụ thuộc.

Sơ đồ tổ chức của Bảo Minh trong giai đoạn 2016 - 2020 như sau:



Tính tới 31/12/2020, mô hình tổ chức hoạt động kinh doanh của Bảo Minh như sau:

- Ban Điều hành gồm 05 thành viên;
- 18 Ban, Phòng Trụ sở chính;
- 01 Trung tâm đào tạo (với chức năng, nhiệm vụ tương đương 01 Ban, Phòng)
- 02 Trung tâm bồi thường xe ô tô (tại Hà Nội, TP. HCM);
- 01 VPDD tại Hà Nội;
- 62 Công ty thành viên trên cả nước.

2.2 Cơ cấu nhân sự

Tính đến ngày 31/12/2020, tổng số cán bộ nhân viên trong toàn hệ thống Bảo Minh là 1.625 người (không gồm Ban Điều Hành), trong đó:

- Số cán bộ nhân viên tại Trụ sở chính là: 261 người
- Số cán bộ nhân viên tại các đơn vị thành viên là: 1.364 người

Thu nhập người lao động giai đoạn 2016 - 2020:

Năm		2016	2017	2018	2019	2020
Lao động	NQL	7	8	8.20	6.66	4.84
	NLD	1,729	1,706	1,683	1,664	1,625
Tổng quỹ tiền lương (tỷ đồng)	NQL	9,155	6,861	6,149	5,560	4,537
	NLD	285,376	297,785	309,007	339,297	350,545
Tiền lương bình quân/tháng	NQL	108.99	71.47	62.49	69.57	78.12

Năm		2016	2017	2018	2019	2020
	NLĐ	13.75	14.55	15.30	16.99	17.98
Tiền lương bình quân tính trên tổng số NLĐ và NQL.(triệu đồng/tháng)		14.14	14.81	15.53	17.20	18.16

Qua số liệu trên cho thấy số lượng lao động tương đối ổn định và tiền lương bình quân đầu người tăng rõ rệt. Tổng Công ty tiếp tục hoàn thiện các chính sách lương, thưởng cho CBNV theo hướng gắn liền chính sách tiền lương với năng lực, năng suất lao động của CBNV; Xây dựng cơ chế đánh giá năng lực cán bộ, nhân viên trong toàn hệ thống nhằm minh bạch trong việc đánh giá năng lực CBNV, tạo môi trường làm việc công bằng và khuyến khích CBNV thi đua phấn đấu trong công việc. Hoàn thiện hệ thống chức danh công việc, cụ thể hóa bằng bản mô tả công việc, trong đó, xác định rõ tiêu chuẩn năng lực, nhiệm vụ và quyền hạn cho từng vị trí công việc. Sắp xếp, bố trí cán bộ nhân viên phù hợp với trình độ chuyên môn, năng lực và sở trường nhằm sử dụng hiệu quả nhất nguồn nhân lực và nâng cao năng suất lao động; Đẩy mạnh công tác đào tạo, tái đào tạo, bổ sung kiến thức cho cán bộ nhân viên bằng nhiều hình thức.

3. Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh trong giai đoạn 2016-2020

3.1. Vị thế của Bảo Minh so với thị trường giai đoạn 2016-2020

Năm 2016, 2017 Bảo Minh vẫn giữ vững vị trí thứ 3 trên thị trường sau Bảo Việt và PVI; tuy nhiên, từ năm 2018, 2019 thị phần của Bảo Minh bị tụt hạng. Năm 2018 Bảo Minh đứng thứ 4 thị trường với thị phần giảm chỉ còn 7,56% và nhường chỗ cho PVI đứng vị trí thứ 3. Năm 2019, Bảo Minh vẫn đứng sau PVI, xếp vị trí thứ 4 và thị phần tiếp tục giảm. Tuy nhiên, năm 2020, Bảo Minh đã dần lấy lại thị phần. Số liệu về thị phần của Bảo Minh qua các năm 2016 - 2020 được thể hiện như sau:

Khoản mục/năm	2016	2017	2018	2019	2020
Thứ tự	3	3	4	4	4
% thị phần	8,41%	8,16%	7,56%	7,33%	7,63%

3.2. Kết quả kinh doanh giai đoạn 2016-2020

Tình hình thực hiện theo các mục tiêu kế hoạch về doanh thu, lợi nhuận của Đại Hội đồng Cổ đông qua các năm 2016 - 2020 được thể hiện ở bảng sau:

Đơn vị tính: triệu đồng

Chỉ tiêu	2016			2017			2018			2019			2020		
	KH	TH	% TH/KH	KH	TH	% TH/KH	KH	TH	% TH/KH	KH	TH	% TH/KH	KH	TH	% TH/KH
Tổng doanh thu	3.590.000	3.750.979	104%	3.918.000	4.084.397	104%	4.318.000	4.269.400	99%	4.577.000	4.592.901	100%	4.592.000	5.024.910	109%
- Doanh thu phí BHG trong đó	3.020.000	3.101.992	103%	3.322.000	3.395.911	102%	3.654.000	3.547.815	97%	3.847.000	3.874.338	101%	3.874.000	4.295.332	111%
- Doanh thu nhận tái BH	360.000	371.816	103%	407.000	428.662	105%	440.000	480.547	109%	500.000	501.232	100%	501.000	469.919	94%
- Doanh thu HĐTC	210.000	277.171	132%	189.000	259.824	137%	224.000	241.038	108%	230.000	217.331	94%	217.000	259.660	120%
Lợi nhuận HĐKDBH	46.000	48.879	106%	68.000	10.135	15%	50.000	74.292	149%	60.000	85.468	142%	85.000	33.443	39%
Lợi nhuận HĐ tài chính	105.000	173.681	165%	130.000	180.198	139%	160.000	126.514	79%	160.000	132.538	83%	132.000	198.389	150%
Lợi nhuận kế toán trước thuế	151.000	222.747	148%	198.000	198.328	100%	210.000	200.806	96%	220.000	220.631	100%	220.000	233.211	106%

Trong giai đoạn 2016 - 2020, về cơ bản, hoạt động sản xuất kinh doanh của Bảo Minh đều có hiệu quả, luôn hoàn thành các chỉ tiêu kế hoạch do Đại hội đồng cổ đông (DHDĐD) giao gồm doanh thu, lợi nhuận, cổ tức, nghĩa vụ ngân sách nhà nước, chỉ riêng năm 2018, chưa hoàn thành kế hoạch kinh doanh song vẫn đảm bảo tình hình tài chính lành mạnh, thường xuyên duy trì và kiểm soát được khả năng thanh toán, thực hiện tốt nhiệm vụ bảo toàn và phát triển được vốn đầu tư của Chủ sở hữu. Năm 2020, trong bối cảnh tình hình kinh tế Việt Nam và kinh tế thế giới chịu nhiều ảnh hưởng của dịch Covid-19, các địa bàn trọng điểm của Bảo Minh và việc kinh doanh các sản phẩm bảo hiểm cũng chịu tác động tiêu cực của dịch Covid-19 như BII Du lịch, BII hàng hóa vận chuyển, BII dịch vụ vận tải, BH sức khỏe người vay tín dụng... song Bảo Minh vẫn hoàn thành xuất sắc kế hoạch kinh doanh được giao trước thời hạn, lần đầu tiên doanh thu vượt mốc trên 5.000 tỷ đồng.

Bảo Minh luôn giữ vững vị thế của một trong những doanh nghiệp hàng đầu trên thị trường bảo hiểm Việt Nam, có năng lực tài chính bền vững và một thương hiệu mạnh, dám bảo cạnh tranh với thị trường trong nước và các nước trong khu vực, phát huy vai trò của các doanh nghiệp bảo hiểm lớn có vốn chi phối của Nhà nước, nghiêm túc chấp hành mọi chủ trương chính sách của Nhà nước, sẵn sàng thực hiện những nhiệm vụ chính trị, an sinh xã hội, công ích, an ninh quốc phòng được Chính phủ tín nhiệm và giao phó.

4. Đánh giá hiện trạng cơ cấu doanh nghiệp, nguyên nhân và bài học rút ra

4.1. Điểm mạnh:

- Về tài chính:

- Nguồn vốn mạnh, đứng trong top 5 của bảo hiểm phi nhân thọ;
- Tỷ suất thu nhập trên tài sản (ROA) cao;
- Tỷ suất lợi nhuận sau thuế/vốn chủ sở hữu (ROE) cao;
- Kinh doanh bảo hiểm luôn có lãi hàng năm;
- Chất lượng tài sản và nguồn vốn tốt, cấu trúc tài chính bền vững với tính thanh khoản cao;
- Tính minh bạch về tài chính cao vì vừa là công ty niêm yết và vừa là công ty Nhà nước.

- Về công tác quản lý

- Đội ngũ quản lý giàu kinh nghiệm và có tinh thần đổi mới;
- Được hỗ trợ kỹ thuật từ phía nhà đầu tư chiến lược (AXA);
- Bộ phận điều hành (Ban Điều hành) có quyền chủ động trong việc sử dụng, điều động nhân sự gắn liền với hiệu quả công việc, năng suất lao động và đang dần tạo được kỷ cương, môi trường làm việc công bằng và sáng tạo.

- Về thị Trường và thương hiệu

- Thương hiệu mạnh và uy tín tại Việt Nam, có tiền thân là doanh nghiệp bảo hiểm nhà nước hiện còn vốn nhà nước chi phối, nằm trong Top 5 doanh nghiệp bảo hiểm phi nhân thọ có thị phần lớn nhất Việt Nam.
- Có một lượng khách hàng truyền thống và mối quan hệ với các khách hàng chủ đạo.

- Là một trong những Công ty lớn có đầy đủ các loại hình dịch vụ bảo hiểm phi nhân thọ với mạng lưới chi nhánh rộng khắp toàn quốc;

- Về đội ngũ nhân sự

- Lực lượng lao động bền vững với hơn 1.700 cán bộ, trong đó có những cán bộ làm việc lâu năm, giàu kinh nghiệm và kiến thức trong lĩnh vực bảo hiểm.

3.2. Tôn tại, hạn chế

- Về tài chính

- Biên khả năng thanh toán của Bảo Minh càng ngày càng giảm do mức vốn tái đầu tư hàng năm của cổ đông thấp hơn rất nhiều với mức tăng trưởng của phí giữ lại;

- Hồ sơ giấy tờ về bất động sản chưa rõ ràng và minh bạch, rất khó khăn trong việc hoàn thiện;

- Cấu trúc đầu tư quá an toàn (chủ yếu tập trung vào tiền gửi có kỳ hạn) vì vậy khả năng sinh lời thấp;

- Về thị trường và chiến lược

- Chưa xây dựng được quy mô thị trường đối với từng sản phẩm bảo hiểm theo từng vùng, chưa có chiến dịch tập trung bán hàng vào địa bàn có tiềm năng sử dụng sản phẩm mà Bảo Minh kinh doanh; thiếu văn hóa kinh doanh năng động, quản lý quá trình chuyển đổi chưa hiệu quả;

- Sự tập trung tại các địa bàn lớn là Hà Nội và TP.HCM của Bảo Minh thấp hơn rất nhiều về số lượng và mức độ phủ sóng. Giai đoạn 2021 - 2025 cần phủ kín thị trường và tập trung khai thác tại các địa bàn trọng điểm để đạt được các chỉ tiêu tài chính trong CLKD 2021 - 2025 mà DIHDCD năm 2022 giao phó.

- Về công tác nhân sự

- Nhân viên chưa có động lực làm việc vì chính sách lương, thưởng chưa nhất quán, cơ chế lương, thưởng không cạnh tranh đối với các đối thủ trên thị trường nên khó giữ và thu hút nhân tài;

- Về Công nghệ thông tin

- Thiếu cơ sở dữ liệu khách hàng một cách đầy đủ và có hệ thống;

- Hệ thống công nghệ thông tin không đồng bộ, còn phải vận dụng nhiều động tác thủ công vào quản lý cũng như thiếu tương tác với các đối tác, khách hàng, chưa phù hợp với nhu cầu hiện hữu của thị trường

- Phương thức tích hợp giữa hệ thống lõi bảo hiểm và hệ thống kế toán chưa phù hợp: Chỉ mang tính chất một chiều, trao đổi định kỳ một lần/ ngày dẫn đến nhiều hệ lụy: Số liệu không được cập nhật theo thời gian giao dịch phát sinh, khai thác viên không theo dõi được công nợ - tập trung công việc cho bộ phận kế toán, không đáp ứng được công tác phân tích số liệu để chăm sóc khách hàng....

- Hạ tầng công nghệ thông tin chưa xây dựng đầy đủ hệ thống dự phòng khôi phục khi có thảm họa, chưa đảm bảo đủ kết nối điểm cho tất cả đơn vị do đó tiềm ẩn nhiều rủi ro về mặt an toàn thông tin của hệ thống, chưa đầu tư trang bị giải pháp an toàn thông tin đầy đủ.

PHẦN THỨ HAI: MỤC TIÊU TRONG GIAI ĐOẠN 2021-2025

1. Đánh giá tiềm năng thị trường Bảo hiểm phi nhân thọ giai đoạn 2021 - 2025

Theo kết quả thống kê của Hiệp hội Bảo hiểm, Thị trường bảo hiểm phi nhân thọ tiếp tục duy trì đà tăng trưởng. Một số dự báo cho thấy, thị trường bảo hiểm vẫn được hỗ trợ tích cực từ các yếu tố vĩ mô, đặc biệt là sự phục hồi của nền kinh tế sau đại dịch.

Xa hơn nữa, thị trường bảo hiểm nói chung và phi nhân thọ nói riêng đang đứng trước cơ hội lớn hơn để khẳng định vai trò và tiềm năng phát triển mạnh mẽ, bền vững khi Luật Kinh doanh bảo hiểm sửa đổi được ban hành và có hiệu lực. Thị trường bảo hiểm có nhiều triển vọng tích cực và tiềm năng phát triển trong dài hạn với chất lượng thị trường ngày càng được cải thiện.

2. Định hướng, mục tiêu phát triển của Bảo Minh giai đoạn 2021 - 2025

Bám sát theo định hướng phát triển của nền kinh tế nói chung và thị trường bảo hiểm phi nhân thọ nói riêng, Đại hội đồng cổ đông Bảo Minh đã chính thức phê duyệt CLKD của Bảo Minh giai đoạn 2021 - 2025 với các chỉ tiêu chính như sau:

2.1. Tầm nhìn chiến lược: Giữ vững Bảo Minh ở vị trí thứ 4 và từng bước lấy lại vị trí thứ 3 trên thị trường bảo hiểm phi nhân thọ. Tiếp tục khẳng định là một trong những doanh nghiệp bảo hiểm phi nhân thọ hàng đầu tại Việt Nam, hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh dịch vụ tài chính, bảo hiểm.

2.2. Sứ mệnh hoạt động: Góp phần mang lại sự an toàn, ổn định của nền kinh tế và an sinh xã hội; Thúc đẩy sự phát triển vững mạnh của thị trường bảo hiểm Việt Nam; Mang lại lợi ích cho các cổ đông và góp phần giải quyết công ăn việc làm cho người lao động.

2.3. Mục tiêu chiến lược giai đoạn 2021-2025:

Phát triển Bảo Minh là một doanh nghiệp hàng đầu trên thị trường bảo hiểm Việt Nam, có năng lực tài chính bền vững và một thương hiệu mạnh, đảm bảo cạnh tranh với thị trường trong nước và các nước trong khu vực.

Phát triển và duy trì cấu trúc doanh thu bền vững và hiệu quả, liên tục tìm kiếm những khách hàng mới và giảm thiểu các rủi ro phụ thuộc vào những khách hàng lớn.

Tiếp tục tái cấu trúc lại hoạt động của các Phòng/Ban Trụ sở chính trên cơ sở giảm thiểu những thủ tục rườm rà, tập trung cao độ cho việc phục vụ kinh doanh và quản lý tái cấu trúc lại các đơn vị thành viên nhằm đảm bảo mạng lưới hoạt động rộng khắp, gọn nhẹ, hiệu quả;

Tăng cường, hoàn thiện và duy trì các hệ thống thông tin quản lý tài chính, nghiệp vụ tiên tiến để làm vũ khí và đòn bẩy trong việc tổ chức phát triển kinh doanh, quản lý và điều hành doanh nghiệp cũng như phục vụ và chăm sóc khách hàng tốt nhất.

Xây dựng doanh nghiệp có cơ cấu, quản trị điều hành chuyên nghiệp được xếp hạng trong nước và quốc tế, có hệ thống quản trị rủi ro tiên tiến và hiệu quả; tiếp tục giữ vững rating B++ được chứng nhận bởi AMBEST.

Thực hiện nghiêm túc chấn chỉnh các hoạt động về quản lý, điều hành trên cơ sở các kiến nghị của Kiểm toán Nhà nước và Ban Kiểm soát, Ban kiểm tra nội bộ đối với các lĩnh vực về quản lý công nợ, quản lý hoạt động đầu tư, quản lý hiệu quả các tài sản của Bảo Minh.

Phấn đấu đạt các mục tiêu chính về hoạt động kinh doanh giai đoạn 2021-2025 như sau:

- Tăng trưởng bình quân về doanh thu giai đoạn 2021 - 2025: tối thiểu bằng tốc độ tăng trưởng của GDP;
- Tăng trưởng bình quân về hiệu quả kinh doanh giai đoạn 2021 - 2025 tối thiểu 10%;
- Tỷ lệ chi cổ tức bình quân tối thiểu 12%/năm;
- Tỷ suất lợi nhuận sau thuế/vốn chủ sở hữu giai đoạn 2021 - 2025 tối thiểu 10%
- Xây dựng lộ trình tăng vốn điều lệ từ nguồn thặng dư vốn cổ phần và Quỹ khác thuộc vốn chủ sở hữu lên 1.500 tỷ đồng vào năm 2025.

Cho tới năm 2023, các mục tiêu theo chiến lược kinh doanh 05 năm (2021-2025) cơ bản đều đang được Bảo Minh đáp ứng đúng tiến độ. Trong đó, mục tiêu giành lại vị trí thứ 03 đã được hoàn thành sớm 02 năm so với chiến lược đặt ra. Mặc dù vậy, phải nhìn nhận thực tế, tình hình kinh tế nói chung và tình hình kinh doanh của thị trường bảo hiểm nói riêng ngày càng diễn biến phức tạp, khó lường, trong giai đoạn tới 2025, Bảo Minh sẽ cố gắng giữ vững vị trí trong top 3 trên thị trường bảo hiểm phi nhân thọ, tiếp tục duy trì vị thế một trong những đơn vị bảo hiểm hàng đầu trong lĩnh vực bảo hiểm phi nhân thọ trên thị trường bảo hiểm Việt Nam, phấn đấu hoàn thành các chỉ tiêu, kế hoạch theo Kế hoạch kinh doanh hàng năm, thực hiện theo đúng các định hướng, chiến lược 05 năm mà Đại hội đồng cổ đông đã thông qua.

Để đạt được mục tiêu kỳ vọng về CLKD 05 năm giai đoạn 2021 - 2025 mà DIHDCD giao phó, BDH Bảo Minh dự kiến sẽ tiếp tục tập trung phát triển vào các khu vực kinh tế trọng điểm tại miền Bắc và miền Nam - 2 trung tâm kinh tế của cả nước.

PHẦN THỨ BA: ĐỊNH HƯỚNG VÀ CÁC GIẢI PHÁP CƠ CẤU LẠI DOANH NGHIỆP TRONG GIAI ĐOẠN 2021-2025

I Đánh giá thị trường bảo hiểm nói chung và phi nhân thọ nói riêng trong chiến lược phát triển kinh tế xã hội Việt Nam giai đoạn 2021 - 2025.

1. Kinh tế xã hội giai đoạn 2021 - 2025

Ngày 09/11/2023, Quốc hội đã thông qua Nghị quyết số: 103/2023/QH15 về Kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội năm 2024, trong đó nhấn mạnh mục tiêu tiếp tục ưu tiên tăng trưởng gắn với củng cố, giữ vững ổn định kinh tế vĩ mô, kiểm soát lạm phát, bảo đảm các cân đối lớn của nền kinh tế. Dẩy mạnh, tạo chuyển biến tích cực hơn trong thực hiện các đột phá chiến lược, cơ cấu lại nền kinh tế gắn với đổi mới mô hình tăng trưởng, nâng cao năng suất, chất lượng, hiệu quả, sức cạnh tranh và năng lực nội sinh của nền kinh tế.

2. Dự báo thị trường bảo hiểm giai đoạn 2021 - 2025

Những năm gần đây, thị trường bảo hiểm đã có những bước tiến quan trọng. Khuôn khổ pháp lý về kinh doanh bảo hiểm được hình thành đầy đủ và đồng bộ, đảm bảo môi trường pháp lý công khai, minh bạch và bình đẳng cho các doanh nghiệp bảo hiểm thuộc mọi thành phần kinh tế tham gia hoạt động trên thị trường. Thị trường bảo hiểm Việt Nam cũng đã chứng tỏ được sự hội nhập quốc tế sâu rộng, có những đóng góp tích cực trong khu vực và trên thế giới.

Tuy nhiên, trong quá trình phát triển của ngành bảo hiểm, những khó khăn, thách thức như tình trạng cạnh tranh ngày càng gia tăng; rủi ro từ yếu tố thiên tai, biến đổi khí hậu, dịch bệnh; đầu tư nguồn lực để ứng dụng công nghệ thông tin hiện đại; tuân thủ nghiêm các quy định của pháp luật, đồng thời tình hình kinh tế thế giới tiếp tục diễn biến phức tạp, khó

lường, trong khi đó kinh tế trong nước vẫn còn nhiều khó khăn, tiềm ẩn rủi ro, đặt ra nhiều thách thức cho quá trình phát triển bền vững.

II. Về ngành, nghề, sản phẩm kinh doanh, thị trường kinh doanh

1. Định hướng phát triển ngành, nghề kinh doanh

- Căn cứ theo quy định tại Điều 63 Luật Kinh doanh bảo hiểm 2022, nội dung hoạt động của doanh nghiệp bảo hiểm bị giới hạn trong 04 hạng mục:

- + Kinh doanh bảo hiểm, kinh doanh tái bảo hiểm, nhượng tái bảo hiểm;
- + Quản lý các quỹ và đầu tư vốn từ hoạt động kinh doanh bảo hiểm;
- + Cung cấp dịch vụ phụ trợ bảo hiểm;
- + Hoạt động khác liên quan trực tiếp đến hoạt động kinh doanh bảo hiểm.

Hiện tại, về cơ bản, Giấy phép thành lập và hoạt động của Bảo Minh đã thể hiện đủ các nội dung hoạt động được pháp luật cho phép.

Trong giai đoạn 2021-2025, Bảo Minh không có định hướng bổ sung nội dung hoạt động/ngành nghề kinh doanh mà sẽ tiếp tục đẩy mạnh các ngành nghề kinh doanh hiện tại. Trong đó, tập trung vào hoạt động kinh doanh bảo hiểm và hoạt động đầu tư tài chính. Việc tập trung vào các ngành nghề nhất định sẽ giúp cho Bảo Minh đảm bảo được kinh nghiệm, năng lực trong việc thực hiện công việc.

2. Định hướng phát triển sản phẩm bảo hiểm, thị trường

- Xác định quy mô thị trường đối với từng sản phẩm bảo hiểm theo từng vùng, có chiến dịch tập trung bán hàng vào địa bàn có tiềm năng sử dụng sản phẩm mà Bảo Minh kinh doanh;

- Thực hiện phương án mở rộng mạng lưới, thành lập thêm công ty thành viên mới tại địa bàn các Tỉnh, Thành phố: TP.HCM (khu vực Nam Sài Gòn), TP.Thủ Đức, Hà Nội, Hải Phòng, Tây Bắc, Đà Nẵng, Khánh Hòa, Phú Quốc, Cần Thơ, Đồng Nai, Bình Dương theo lộ trình đã được HĐQT phê duyệt, phân đầu hoàn thành việc mở rộng mạng lưới các công ty trên tới hết năm 2025.

- Tiếp tục tập trung triển khai các sản phẩm bảo hiểm phi nhân thọ truyền thống, trong đó, Bảo hiểm Con người, Bảo hiểm XCG, Bảo hiểm hàng hóa vận chuyển, Bảo hiểm tài sản & thiệt hại (xây dựng lắp đặt), Bảo hiểm trách nhiệm và bảo hiểm hàng không là những nghiệp vụ có tiềm năng về thị trường và là những nghiệp vụ được đánh giá là trọng điểm để phát triển trong giai đoạn 2021-2025.

- Phát triển sản phẩm mới phù hợp triển khai qua các kênh phân phối tiềm năng như kênh tổ chức tín dụng, sản phẩm bảo hiểm qua môi trường mạng, tăng cường phát triển các sản phẩm mới như bảo hiểm vi mô, đa dạng hoá các sản phẩm như BII cháy nổ, BII Trách nhiệm, BII Tín dụng và rủi ro tài chính, hàng hóa xuất nhập khẩu, xe cơ giới, chăm sóc sức khỏe,...

- Xây dựng cơ chế, chính sách chăm sóc khách hàng đặc biệt để giữ chân và thu hút các khách hàng doanh nghiệp lớn.

- Xây dựng mối quan hệ vững chắc với các kênh môi giới và đại lý lớn trên thị trường.

- Đẩy mạnh thị trường bán lẻ, khách hàng cá nhân.

III. Đổi mới quản trị doanh nghiệp

- Sửa đổi, bổ sung, xây dựng mới hệ thống các quy trình, quy chế nội bộ nhằm tăng cường cơ chế quản trị thống nhất và xuyên suốt để kiểm soát, giám sát hoạt động của Tổng công ty một cách chuyên nghiệp, minh bạch và hiệu quả, góp phần bảo đảm lợi ích của cổ đông và sự hài hòa với lợi ích của các bên liên quan (cổ đông, khách hàng, người lao động và cộng đồng). Các quy trình, quy chế cần thể hiện rõ ràng về quyền hạn, trách nhiệm, các trình tự, thủ tục thực hiện từng công việc trên cơ sở phù hợp với thực tiễn và phù hợp với quy định pháp luật.

- Bên cạnh đó, Tổng công ty sẽ tăng cường học hỏi những kinh nghiệm quản trị doanh nghiệp hiện đại, hiệu quả.

- Nâng cao năng lực điều phối, sử dụng các nguồn lực tài chính, nhân lực v.v., đảm bảo hiệu quả, hiệu suất kinh doanh ngày một tăng

- Đẩy mạnh chủ trương, cơ chế Phân cấp, phân quyền phát huy quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm của các bộ phận, các đơn vị thành viên trong quá trình hoạt động, thực hiện chức năng, nhiệm vụ của mình gắn liền với việc tăng cường công tác kiểm soát nội bộ, kiểm tra nội bộ, kiểm toán nội bộ.

IV. Xây dựng phương án cơ cấu lại tài chính, vốn, tài sản của doanh nghiệp

- Xử lý triệt để công nợ để thu hồi dòng tiền để phục vụ cho hoạt động kinh doanh, đầu tư.

- Tiếp tục tập trung quản lý tài chính tại trụ sở chính.

- Ban hành các quy định và định mức quản lý tài chính cho công ty thành viên.

- Đẩy nhanh việc triển khai các công việc trong khả năng của Bảo Minh để hoàn thiện pháp lý của các tài sản bất động sản.

- Nghiên cứu phương án tăng vốn điều lệ bằng hình thức phù hợp để hoàn thành mục tiêu về vốn điều lệ đạt mức 1.500 tỷ đồng vào năm 2025, nhằm nâng cao năng lực tài chính, tăng sức cạnh tranh của Bảo Minh trên thị trường, nâng cao năng lực đấu thầu, đảm bảo tuân thủ các quy định về biên khả năng thanh toán.

- Nghiên cứu để có kế hoạch sắp xếp, cơ cấu lại vốn góp để đầu tư/thoái vốn tại các doanh nghiệp liên doanh, liên kết có vốn góp của Bảo Minh để đảm bảo và nâng cao hiệu quả đầu tư.

V. Phương án cơ cấu lại nhân sự, tổ chức bộ máy quản lý

1. Về cơ cấu vốn, cơ cấu cổ đông

Tính tới tháng 03/2024, Bảo Minh hiện là công ty cổ phần đại chúng niêm yết/doanh nghiệp nhà nước với cơ cấu vốn như sau:

- Cổ đông Nhà nước: 50.7% (thông qua đại diện chủ sở hữu là Tổng công ty Đầu tư và kinh doanh vốn Nhà nước - SCIC);

- Cổ đông lớn: 22.3%.

Trong đó bao gồm: AXA SA - Pháp với tỷ lệ sở hữu 16.65% và Firstland Company Limited (Hong Kong) với tỷ lệ sở hữu 5.65%.

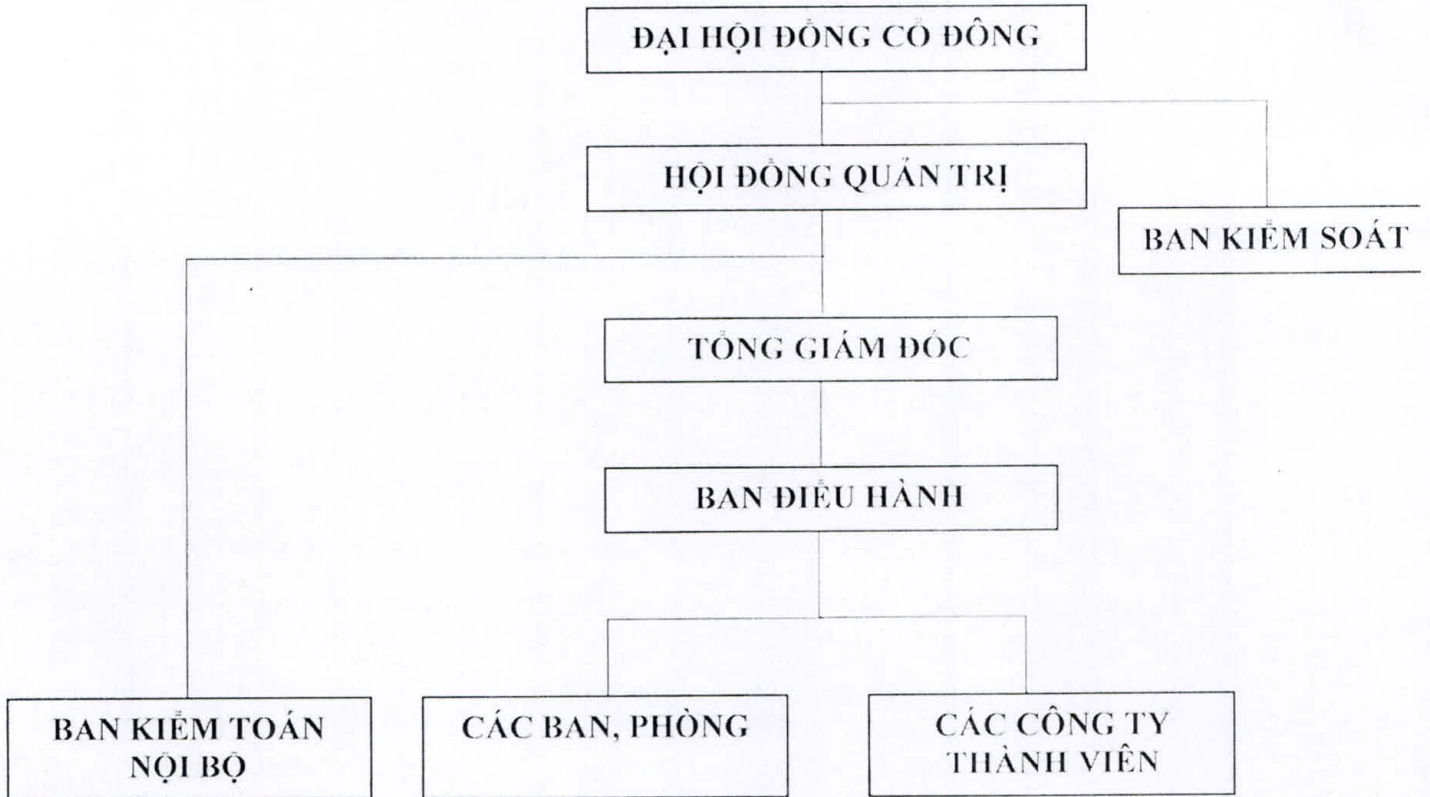
- Cổ đông khác: 27%, gồm khoảng 17% tỷ lệ sở hữu của trong nước và 10% tỷ lệ sở hữu của cổ đông nước ngoài.

Với việc được niêm yết trên thị trường chứng khoán, việc thay đổi cơ cấu vốn của Bảo Minh phụ thuộc vào ý chí của cổ đông và dao động của thị trường.

2. Về cơ cấu tổ chức bộ máy

a) Mô hình cơ cấu tổ chức quản lý

Tính tới thời điểm tháng 03/2024, Bảo Minh được tổ chức quản lý và hoạt động theo mô hình sau:



- Hội đồng quản trị gồm có 07 thành viên;
- Ban Kiểm soát gồm có 04 thành viên.
- Ban Kiểm toán nội bộ (báo cáo trực tiếp Hội đồng quản trị) được thành lập kể từ ngày 06/11/2023, đáp ứng quy định tại Thông tư 70/2022/TT-BTC.

Cơ cấu tổ chức quản lý nói trên của Bảo Minh được xây dựng trên cơ sở nguyên tắc luật định áp dụng chung cho công ty đại chúng, căn cứ theo quy định tại điểm a khoản 1 Điều 137, khoản 1 Điều 154, Điều 168 Luật Doanh nghiệp, Điều 276 Nghị định số 155/2020/NĐ-CP hướng dẫn Luật Chứng khoán, Điều 15 Thông tư 70/2022/TT-BTC. Riêng đối với hạng mục số lượng thành viên Hội đồng quản trị, Bảo Minh hiện vẫn đang trong quá trình tìm kiếm các ứng viên để báo cáo, đề xuất Đại hội đồng cổ đông kiện toàn Hội đồng quản trị với số lượng thành viên độc lập đáp ứng đúng theo quy định pháp luật.

Về mặt tổ chức vận hành, cơ cấu tổ chức quản lý hiện tại của Bảo Minh được vận hành hiệu quả, tinh gọn, có cơ chế phân quyền, cơ chế kiểm soát, báo cáo phù hợp, đảm bảo quyền lợi của các cổ đông - bao gồm cổ đông đại diện phần vốn góp Nhà nước.

Như vậy, ngoài việc bổ sung thành viên Hội đồng quản trị độc lập thì việc điều chỉnh cơ cấu tổ chức quản lý (về thượng tầng) là chưa cần thiết trong giai đoạn 2021-2025.

Tuy nhiên, nhằm đáp ứng các yêu cầu, tiêu chuẩn luật định, Bảo Minh cần đảm bảo:

- Đảm bảo công tác nhân sự thượng tầng, việc đề xuất, bổ nhiệm, nhân sự HĐQT, BKS được liên tục và đáp ứng đúng các yêu cầu của DIHDCD.
- Tăng cường công tác của ban Kiểm tra nội bộ trực thuộc HĐQT để hỗ trợ HĐQT trong công tác quản trị, tăng cường quản lý rủi ro, kiểm soát nội bộ.
- Liên tục cập nhật các quy định, trong đó bao gồm cả những nội dung quy định liên quan tới cơ cấu tổ chức (tương tự như việc thành lập bổ sung Ban Kiểm toán nội bộ).

b) Mô hình tổ chức hoạt động kinh doanh

Căn cứ theo quy định tại Điều lệ tổ chức và hoạt động Bảo Minh 2022, mô hình tổ chức hoạt động kinh doanh của Bảo Minh, từ Trụ sở chính đến các đơn vị thành viên, việc thành lập, giải thể các đơn vị thành viên, chi nhánh, phòng ban thuộc thẩm quyền của HĐQT.

Tính tới tháng 03/2024, Bảo Minh mô hình tổ chức hoạt động kinh doanh của Bảo Minh như sau:

- Ban Điều hành gồm 07 thành viên;
- 18 Ban, Phòng Trụ sở chính;
- 01 Trung tâm đào tạo (với chức năng, nhiệm vụ tương đương 01 Ban, Phòng)
- 02 Trung tâm bồi thường xe ô tô (tại Hà Nội, TP. HCM);
- 01 VPDD tại Hà Nội;
- 65 Công ty thành viên trên cả nước.

Trong đó, một số đặc điểm nổi bật của mô hình như sau:

Thứ nhất, cơ chế phân chia quản lý nghiệp vụ:

Chức năng quản lý nghiệp vụ của Bảo Minh hiện được phân chia cho 04 Ban Nghiệp vụ, gồm: Ban Bảo hiểm Tài sản - Kỹ thuật, Ban Bảo hiểm Con người, Ban Bảo hiểm Xe cơ giới, Ban Bảo hiểm Hàng hải.

Trước đây, trong giai đoạn trước ngày 04/04/2013, việc quản lý nghiệp vụ của Bảo Minh được thực hiện tập trung, thuộc chức năng, nhiệm vụ của Ban Quản lý Nghiệp vụ. Trong giai đoạn này, việc quản lý nghiệp vụ không bao gồm quản lý bồi thường. Chức năng quản lý bồi thường thuộc Ban Bồi thường.

Tuy nhiên, việc quản lý nghiệp vụ, quản lý bồi thường tập trung - phân chia theo giai đoạn thực hiện Hợp đồng bảo hiểm đã bộc lộ một số hạn chế, như:

- Chưa có cơ chế phù hợp để theo dõi tình hình, số liệu kinh doanh chi tiết từng theo nghiệp vụ, từng sản phẩm bảo hiểm;
- Chưa khai thác được năng lực, kinh nghiệm, thế mạnh, mối quan hệ của từng cán bộ, nhân viên;
- Công tác quản lý, kiểm soát hiệu quả kinh doanh, kiểm soát tỷ lệ bồi thường khó khăn
- đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ giữa bộ phận quản lý nghiệp vụ và bộ phận bồi thường;
- Việc đánh giá hiệu quả công việc của Ban Quản lý Nghiệp vụ chưa bao gồm các chỉ tiêu liên quan tới quản lý bồi thường;

- Chưa đảm bảo phản ứng tốt với các thay đổi, biến động nhu cầu thị trường trong một nhóm sản phẩm/nghiệp vụ nhất định.

Trong bối cảnh đó, Hội đồng quản trị đã ban hành Nghị quyết số 0429/2013-BM/HĐQT về việc tái cơ cấu Bảo Minh. Theo đó, công tác quản lý nghiệp vụ và quản lý bồi thường được hợp nhất, và phân chia lại việc quản lý nghiệp vụ thành 04 Ban gồm Ban Bảo hiểm con người, Ban Bảo hiểm hàng hải, Ban bảo hiểm tài sản & kỹ thuật, Ban Bảo hiểm xe cơ giới. Việc phân chia nói trên đã giải quyết được phần lớn các điểm hạn chế của mô hình quản lý cũ.

Bên cạnh mô hình quản lý tại Tổng công ty, trong từng giai đoạn, Bảo Minh thực hiện cơ chế phân cấp, phân quyền để các Đơn vị thành viên thực hiện chức năng quản lý nghiệp vụ, quản lý bồi thường một cách chủ động trong giới hạn nhất định. Việc phân cấp, phân quyền của từng Đơn vị thành viên căn cứ vào quy mô, năng lực, ưu thế cạnh tranh và định hướng của Đơn vị (phân cấp chi tiết theo từng nhóm sản phẩm bảo hiểm, từng nghiệp vụ).

Cho tới tháng 03/2024, mô hình quản lý nghiệp vụ của Bảo Minh - từ Trụ sở chính tới các Đơn vị thành viên - đang giữ nguyên kể từ thời điểm tái cơ cấu năm 2013, và được vận hành hiệu quả.

Ngoài ra, tham khảo các doanh nghiệp bảo hiểm lớn trên thị trường kinh doanh bảo hiểm phi nhân thọ Việt Nam hiện tại đều có mô hình quản lý về nghiệp vụ theo từng nhóm nghiệp vụ sản phẩm bảo hiểm - tương tự mô hình quản lý của Bảo Minh. Xét trên toàn bộ thị trường, việc quản lý nghiệp vụ cũng là xu hướng chủ đạo và thể hiện nhiều ưu điểm.

Do đó, trong giai đoạn 2021-2025, Bảo Minh dự kiến giữ nguyên mô hình quản lý nghiệp vụ. Các xem xét, điều chỉnh trong giai đoạn này sẽ chỉ tập trung vào việc:

- Giải quyết, cân bằng cơ chế, mức độ phân cấp, phân quyền cho các lãnh đạo các Ban tại Tổng công ty và tại Đơn vị thành viên;

- Điều chỉnh một số cơ chế trình duyệt, báo cáo nhằm đảm bảo sự phân cấp, phân quyền đi kèm với hiệu quả của công tác quản lý và kiểm soát;

- Tăng cường chất lượng nhân lực quản lý.

Thứ hai, cơ chế quản lý về tài chính - kế toán:

Hiện tại cơ chế quản lý về tài chính - kế toán tại Bảo Minh thuộc chức năng, nhiệm vụ của Ban Kế toán (đứng đầu là Kế toán trưởng) và Ban Tài chính - Kế hoạch. Trong đó, Ban Kế toán phụ trách công tác kế toán tại trụ sở chính và trực tiếp quản lý các vấn đề nghiệp vụ kế toán trên toàn Tổng công ty.

Công tác tài chính, kế toán tại Đơn vị thành viên do cán bộ/bộ phận kế toán tại Đơn vị trực tiếp thực hiện. Người đứng đầu phụ trách bộ phận kế toán tại Đơn vị do Tổng công ty bổ nhiệm, được Ban Kế toán (Tổng công ty) quản lý, hướng dẫn chuyên môn và có quyền báo cáo trực tiếp Tổng công ty công tác Tài chính - kế toán tại Đơn vị thông qua Ban Kế toán.

Thực tế, công tác quản lý tài chính, kế toán của Bảo Minh đã nhiều lần được điều chỉnh, lần gần nhất HĐQT đã phê duyệt việc tái cấu trúc Ban kế toán TSC và Ban Tài chính kế hoạch vào tháng 07/2019 và duy trì mô hình, chức năng, nhiệm vụ của Ban kế toán và Ban TCKH từ đó tới nay.

So sánh với mô hình quản lý tài chính - kế toán trong giai đoạn 2013-2019, mô hình hiện tại chủ yếu có sự điều chỉnh về chức năng của Ban TCKH. Thay vì chủ yếu tập trung

vào công tác kế toán, Ban Tài chính - Kế hoạch sẽ tập trung vào công tác quản lý tài chính, quản lý và cân đối dòng tiền nhằm đảm bảo tối ưu hóa nguồn tiền nhân rồi, quản lý định mức chi phí, giám sát việc thực hiện kế hoạch về doanh thu, chi phí, lợi nhuận, quản lý công nợ... của các Đơn vị thành viên.

Tính cho tới thời điểm hiện hành, mô hình quản lý về tài chính, kế toán được áp dụng kể từ 2019 vẫn được vận hành hiệu quả và thể hiện được một số ưu điểm, gồm:

- Thứ nhất, giám sát việc công tác cho Ban Tài chính - Kế hoạch, do khối lượng công việc chỉ tính riêng cho công tác hoạch định tài chính, công tác xây dựng kế hoạch đã là tương đối lớn.

- Thứ hai, phân chia chức năng, nhiệm vụ phù hợp với chuyên môn của đội ngũ cán bộ, thực tế, công tác kế toán đòi hỏi chuyên môn, kinh nghiệm thực tế cao đòi hỏi với nghiệp vụ kế toán. Việc đưa nhiệm vụ theo dõi các chế độ, chính sách tài chính, kế toán nhà nước và quản lý, hướng dẫn cán bộ Kế toán tại Công ty thành viên về Ban Kế toán, là đội ngũ cán bộ có chuyên môn, kinh nghiệm về lĩnh vực này sẽ đảm bảo việc hướng dẫn phù hợp với thực tế phát sinh công việc.

- Thứ ba, việc theo dõi thực hiện kế hoạch, doanh thu, chi phí, lợi nhuận sẽ được theo dõi sát sao, tăng cường quản lý rủi ro về công tác tài chính tại các đơn vị, kịp thời tham mưu cho Ban Điều hành trong công tác quản lý tài chính.

Như vậy, trong giai đoạn 2021-2025, Báo Minh dự kiến không điều chỉnh mô hình quản lý tài chính - kế toán. Thay vào đó, Báo Minh sẽ tập trung nâng cao hiệu quả vận hành theo đúng chức năng, nhiệm vụ hiện hữu của các bộ phận liên quan.

Thứ ba, định hướng mở rộng mạng lưới các Đơn vị thành viên

Tính tới thời điểm tháng 03/2024, Báo Minh hiện có 65 Đơn vị thành viên, trải đều trên các vùng miền và hầu hết các tỉnh thành.

Lợi thế có mạng lưới rộng, độ phủ lớn đã giúp Báo Minh có được 03 ưu thế so với nhiều doanh nghiệp khác trên thị trường:

- Hình ảnh, thương hiệu Báo Minh được quảng bá tới từng tỉnh, thành, địa phương trên cả nước;

- Công tác chăm sóc khách hàng, giám định, giải quyết bồi thường, đặc biệt đối với nghiệp vụ xe cơ giới được thực hiện nhanh chóng và kịp thời;
- Ưu thế trong một số hồ sơ môi trường, hồ sơ yêu cầu chào giá đối môi trường công ty thành viên.

Thực tế cho thấy, việc mở rộng mạng lưới trong thời gian vừa qua giai đoạn từ 2015-2020 cũng đang được thực hiện. Các Công ty thành viên mới được thành lập trong giai đoạn này bao gồm:

- Năm 2015: Thành lập Báo Minh Gia Định - trụ sở tại TP.HCM;
- Năm 2017: Thành lập Báo Minh Bến Nghé - trụ sở tại TP.HCM; Báo Minh Sông Bé - trụ sở tại Bình Dương; Báo Minh Trảng An - trụ sở tại Hà Nội;

Thời gian đầu thành lập, Công ty thành viên sẽ thường gặp một số khó khăn và khó có được kết quả kinh doanh tốt, đồng thời cũng sẽ phải sinh các khoản chi phí liên quan thiết lập cơ sở vật chất, chi phí bộ máy, nhân sự của môi Công ty thành viên mới... Tuy nhiên, trong dài hạn, việc mở rộng mạng lưới giúp cho mạng lưới hoạt động của Báo Minh ngày

càng phủ khắp, đáp ứng nhu cầu về chất lượng dịch vụ ngày càng cao của khách hàng, đem lại sự ổn định và tăng trưởng về doanh thu, hiệu quả, góp phần mở rộng quy mô trong hoạt động kinh doanh của Bảo Minh.

Trong giai đoạn 2021-2025, Bảo Minh vẫn sẽ định hướng tiếp tục mở rộng mạng lưới đáp ứng cả hai mục tiêu (1) tiếp tục tối ưu tiềm năng khai thác tại các tỉnh, thành lớn và (2) tăng độ phủ tại các khu vực chưa có Đơn vị thành viên của Bảo Minh. Dự kiến, trong giai đoạn này, Bảo Minh sẽ thành lập mới 02 Đơn vị thành viên tại TP.HCM (gồm Bảo Minh Thủ Đức, Bảo Minh Nam Sài Gòn), 02 Đơn vị thành viên tại Hà Nội (gồm Bảo Minh Long Biên và Bảo Minh Mỹ Đình), 01 Đơn vị thành viên tại mỗi tỉnh Đồng Nai, Bình Dương, Hải Phòng, Cần Thơ, Khánh Hòa, Đà Nẵng, 01 Đơn vị thành viên tại huyện đảo Phú Quốc, 01 Đơn vị thành viên tại khu vực Tây Bắc.

3. Về việc rà soát, đánh giá, nâng cao hiệu quả hoạt động Công ty thành viên

Bên cạnh việc mở rộng mạng lưới như trình bày tại mục 2, một yêu cầu cơ bản để nâng cao hiệu quả của bộ máy là từng công ty thành viên phải đảm bảo hoạt động hiệu quả.

Như vậy, trong giai đoạn 2021-2025, Bảo Minh cần đẩy mạnh hơn nữa việc kiểm tra, rà soát các Công ty thành viên hoạt động chưa hiệu quả (Đơn vị yếu kém).

Trong đó, việc đánh giá cơ bản thể hiện qua 02 yếu tố chính về hiệu quả kinh doanh và việc kiểm soát chi phí.

Đối với các Đơn vị yếu kém nói trên, trước hết, Bảo Minh cần thực hiện kiểm tra, rà soát cụ thể nhằm phân loại các Đơn vị yếu kém, đánh giá tình hình phân tích nguyên nhân chủ quan, khách quan nhằm đưa ra các phương án giải quyết phù hợp. Các phương án có thể xem xét áp dụng (trên từng Đơn vị cụ thể), bao gồm:

- Thay mới đội ngũ cán bộ lãnh đạo, đội ngũ CBNV chủ chốt từ nguồn nội bộ và/hoặc tiếp nhận từ ngoài Bảo Minh;

- Ban hành các quy định, chính sách kiểm soát và xử lý nghiêm các trường hợp vi phạm quy định của Bảo Minh và quy định pháp luật;

- Cơ cấu lại đội ngũ, định hướng lại về phương hướng phát triển của Đơn vị.

- Nâng cao năng lực quản lý, điều hành của cán bộ cấp quản lý tại Đơn vị;

- Nâng cao năng lực, trình độ của CBNV, đội ngũ bán hàng;

- Áp dụng các chính sách đặc thù cho các Đơn vị theo từng địa phương, tận dụng các thế mạnh tại địa phương và lợi thế cạnh tranh so với các DNBH khác trên cùng thị trường địa phương;

- Tăng cường trao đổi, áp dụng chính sách kiểm tra, giám sát phù hợp với Đơn vị yếu kém;

- Các giải pháp khác áp dụng với từng Đơn vị.

4. Về công tác nhân sự, chính sách lương thưởng

Như đã trình bày tại mục 1, 2 nêu trên, trong giai đoạn 2021-2025, Bảo Minh dự kiến không thực hiện những điều chỉnh lớn trong mô hình quản lý, điều hành và mô hình tổ chức hoạt động kinh doanh.

Thay vào đó, để tối ưu hiệu quả vận hành bộ máy, Bảo Minh sẽ tập trung vào công tác nhân sự, lương, thưởng. Cụ thể như sau:

- Mạnh dạn loại bỏ các nhân sự không có năng lực, không tích cực, tách nhiệm trong công việc;
 - Căn nhắc tình hình quy mô, cơ cấu các Ban, Phòng, Trung tâm hoạt động không hiệu quả và/hoặc không cần thiết trong hoạt động của Báo Minh;
 - Xây dựng phương án bổ sung bộ phận chuyên trách thực hiện các công việc mới phát sinh theo yêu cầu của pháp luật và thị trường. Trong đó, nhân mạnh vai trò của việc triển khai kinh doanh qua môi trường mạng, các tổ chức tin dùng, ngân hàng...
 - Tăng cường vai trò của Văn phòng đại diện tại Hà Nội;
 - Danh giá dùng năng lực của cán bộ theo kết quả công việc;
 - Tiếp tục hoàn thiện các chính sách lương, thưởng cho CBNV theo hướng gần liền chính sách tiền lương với năng lực, năng suất lao động của CBNV;
 - Xây dựng cơ chế danh giá năng lực cán bộ, nhân viên trong toàn hệ thống nhằm minh bạch trong việc danh giá năng lực CBNV, tạo môi trường làm việc công bằng và khuyến khích CBNV thi đua phần đầu trong công việc
 - Hoàn thiện hệ thống chức danh công việc, cụ thể hóa bảng mô tả công việc, trong đó, xác định rõ tiêu chuẩn năng lực, nhiệm vụ và quyền hạn cho từng vị trí công việc.
 - Sắp xếp, bố trí cán bộ nhân viên phù hợp với trình độ chuyên môn, năng lực và sở trường nhằm sử dụng hiệu quả nhất nguồn nhân lực và năng cao năng suất lao động;
 - Đây mạnh công tác đào tạo, bồi dưỡng kiến thức cho cán bộ nhân viên bằng nhiều hình thức;
- VI. Định hướng đầu tư đổi mới công nghệ**
- Để thực hiện nhiệm vụ lựa chọn giải pháp CNTT phù hợp với chiến lược phát triển kinh doanh và các yêu cầu nghiệp vụ bảo hiểm theo xu hướng chuyển đổi số, Báo Minh sẽ thực hiện theo các đơn vị tư vấn thực hiện khảo sát và danh giá hiện trạng CNTT, xây dựng chiến lược và lộ trình việc phát triển CNTT phù hợp với chiến lược phát triển kinh doanh và lộ trình thực hiện khai phần mềm lõi bảo hiểm, kế toán và trung tâm dữ liệu gồm các nội dung công việc sau:

- Trang bị phần mềm lõi, hình thức đầu tư là mua phần mềm lõi đóng gói (phần mềm thương mại).
- Tuy chỉnh phần mềm lõi theo yêu cầu và luồng nghiệp vụ của Báo Minh (phần mềm nội bộ).
- Đầu tư hạ tầng CNTT gồm đầu tư lắp đặt hệ thống hoạt động liên tục, đảm bảo tính dự phòng thiết bị, dự phòng kết nối.
- Sau khi hoàn thành việc triển khai các phần mềm lõi bảo hiểm, kế toán và trung tâm dữ liệu, tập trung phát triển các phần mềm về tính đáp ứng các yêu cầu và nhiệm vụ mới gồm:
 - Đầu tư hạ tầng CNTT gồm Trung tâm dữ liệu đảm bảo hệ thống hoạt động liên tục, đảm bảo tính dự phòng thiết bị, dự phòng kết nối.
 - Sau khi hoàn thành việc triển khai các phần mềm lõi bảo hiểm, kế toán và trung tâm dữ liệu, tập trung phát triển các phần mềm về tính đáp ứng các yêu cầu và nhiệm vụ mới gồm:
 - Đầu tư hạ tầng CNTT gồm Trung tâm dữ liệu đảm bảo hệ thống hoạt động liên tục, đảm bảo tính dự phòng thiết bị, dự phòng kết nối.
 - Sau khi hoàn thành việc triển khai các phần mềm lõi bảo hiểm, kế toán và trung tâm dữ liệu, tập trung phát triển các phần mềm về tính đáp ứng các yêu cầu và nhiệm vụ mới gồm:
 - Đầu tư hạ tầng CNTT gồm Trung tâm dữ liệu đảm bảo hệ thống hoạt động liên tục, đảm bảo tính dự phòng thiết bị, dự phòng kết nối.
 - Sau khi hoàn thành việc triển khai các phần mềm lõi bảo hiểm, kế toán và trung tâm dữ liệu, tập trung phát triển các phần mềm về tính đáp ứng các yêu cầu và nhiệm vụ mới gồm:
 - Đầu tư hạ tầng CNTT gồm Trung tâm dữ liệu đảm bảo hệ thống hoạt động liên tục, đảm bảo tính dự phòng thiết bị, dự phòng kết nối.

- Áp dụng công nghệ và những cải tiến hiện đại để thay đổi cách thực hiện bảo hiểm truyền thống. Triển khai ứng dụng phân tích dữ liệu lớn (Big Data), Internet vạn vật (IoT) và thông minh nhân tạo (AI), công nghệ kết nối Blockchain, Chatbot....

- Đẩy mạnh việc ứng dụng triển khai bảo hiểm qua môi trường mạng, các ứng dụng giám định, bồi thường trực tuyến.

VII. Phương án cổ phần hóa, thoái vốn, sắp xếp lại doanh nghiệp

Tiếp tục bảo toàn, phát triển và sử dụng có hiệu quả phần vốn Nhà nước với tỉ lệ sở hữu của Nhà nước hiện nay là 50,7%, quản lý chặt chẽ vốn, tài sản nhà nước, của Bảo Minh theo đúng quy định của pháp luật.

VIII. Lộ trình

1. Định hướng phát triển sản phẩm bảo hiểm, thị trường

Về phát triển mạng lưới:

Để đảm bảo việc phát triển mạng lưới được thực hiện có hiệu quả, khai thác được các tiềm năng, thế mạnh, đồng thời hạn chế tới mức tối thiểu các rủi ro, khó khăn và tác động tiêu cực, việc phát triển mạng lưới sẽ được cân nhắc. Đối với nội dung này, Hội đồng quản trị sẽ giao Ban Điều hành, các bộ phận chuyên môn xây dựng và trình Hội đồng thông qua phương án cụ thể.

Trong đó, việc xây dựng, thông qua Phương án mở rộng thị trường đảm bảo hoàn tất trong giai đoạn từ 2021-2022. Trong quá trình xây dựng Phương án cần cân nhắc các yếu tố tối thiểu bao gồm: Tình hình thị trường bảo hiểm phi nhân thọ 2021-2025; Định hướng, mục tiêu phát triển của Bảo Minh giai đoạn 2021-2025; Định vị Bảo Minh so với thị trường về mạng lưới các Đơn vị thành viên. Về định hướng, trong giai đoạn này, Bảo Minh sẽ thành lập 02 Đơn vị thành viên tại TP.HCM (gồm Bảo Minh Thủ Đức, Bảo Minh Nam Sài Gòn), 02 Đơn vị thành viên tại Hà Nội (gồm Bảo Minh Long Biên, Bảo Minh Mỹ Đình), 01 Đơn vị thành viên tại mỗi tỉnh Đồng Nai, Bình Dương, Hải Phòng, Cần Thơ, Khánh Hòa, Đà Nẵng, 01 Đơn vị thành viên tại huyện đảo Phú Quốc, 01 Đơn vị thành viên tại khu vực Tây Bắc.

Trong giai đoạn từ 2022-2025, Bảo Minh sẽ chính thức triển khai Phương án mở rộng thị trường được Hội đồng quản trị thông qua, phù hợp với diễn biến thị trường, cơ chế quản lý của các cơ quan Nhà nước và tình hình hoạt động kinh doanh của Bảo Minh.

2. Phương án cơ cấu lại nhân sự, tổ chức bộ máy quản lý

- Về cơ cấu tổ chức bộ máy

Năm 2023 đã hoàn thành việc thành lập Ban KTNB trực thuộc HĐQT.

Năm 2024: kiện toàn nhân sự Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát nhiệm kỳ mới và tiếp tục tìm kiếm ứng viên để bổ sung thành viên Hội đồng quản trị độc lập phù hợp với quy định của pháp luật về chứng khoán đối với công ty niêm yết và yêu cầu thực tiễn của doanh nghiệp;

- Về công tác nhân sự, chính sách lương thưởng

Năm 2023: hoàn thành Quy chế lương thưởng để làm cơ sở xây dựng các cơ chế, chính sách lương thưởng phù hợp nhằm thu hút nhân tài, khuyến khích động viên NLD nỗ lực làm việc.

Hàng năm, thường xuyên tiến hành các giải pháp liên quan tới đội ngũ nhân sự để cải thiện, nâng cao chất lượng nhân sự và hiệu quả công việc.

3. Xây dựng phương án cơ cấu lại tài chính, vốn, tài sản của doanh nghiệp

- Vốn điều lệ đạt mức 1.500 tỷ đồng vào năm 2025, nhằm nâng cao năng lực tài chính, tăng sức cạnh tranh của Bảo Minh trên thị trường, nâng cao năng lực đấu thầu, đảm bảo tuân thủ các quy định về biên khả năng thanh toán.

- Giai đoạn 2024 - 2025, nghiên cứu để có kế hoạch sắp xếp, cơ cấu lại vốn góp để đầu tư/thoái vốn tại các doanh nghiệp liên doanh, liên kết có vốn góp của Bảo Minh để đảm bảo và nâng cao hiệu quả đầu tư.

4. Lộ trình rà soát, đánh giá, nâng cao hiệu quả hoạt động Công ty thành viên

Việc rà soát, đánh giá, nâng cao hiệu quả hoạt động Công ty thành viên là hoạt động trọng tâm nhằm mục tiêu đáp ứng các chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh mà DIHDCD đã giao phó.

Do đó, khi có sự thay đổi trong bộ máy nhân sự Ban Điều Hành, công tác rà soát, đánh giá đã được khẩn trương thực hiện ngay từ thời điểm 2020.

Tại thời điểm rà soát, các chỉ tiêu được tham chiếu là số liệu 2018-2019 đã thể hiện 12/62 đơn vị không đạt hiệu quả kinh doanh thực, 17/62 đơn vị không đạt hiệu quả kinh doanh quy ước và 12/62 đơn vị thường xuyên chi vượt định mức chi phí theo quy định của Bảo Minh.

Về lộ trình xử lý, công tác xử lý các Đơn vị yếu kém cũng đã ngay lập tức được thực hiện. Căn cứ kết quả kinh doanh giai đoạn 2021 – 2022, số lượng các đơn vị yếu kém đã được cải thiện đáng kể, cụ thể là: còn 05/62 đơn vị không đạt hiệu quả kinh doanh thực 02 năm gần nhất, 08/62 đơn vị không đạt hiệu quả kinh doanh quy ước liên tiếp 02 năm gần nhất, 01 đơn vị chỉ vượt trong 02 năm liên tiếp gần nhất.

Với kết quả như trên trong những năm gần đây, việc xử lý của Bảo Minh là rất triệt để đối với các Đơn vị yếu kém. Nhiều trường hợp đã xử lý ở mức thay mới Giám đốc, Ban Giám đốc và phần lớn đều đã có chuyển biến tích cực cho tới thời điểm hiện tại.

Trong giai đoạn tới đây, để nâng cao hiệu quả kinh doanh, tiếp tục duy trì mạng lưới rộng khắp để đảm bảo chất lượng dịch vụ tới khách hàng, Bảo Minh sẽ tiếp tục duy trì các biện pháp có hiệu quả để tiếp tục xử lý và cải thiện tình hình các Đơn vị còn nằm trong tình trạng yếu kém.

5. Lộ trình đầu tư đổi mới công nghệ

Đối với việc đổi mới công nghệ, đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin trong công tác quản lý, điều hành và hoạt động kinh doanh, một trong những yếu tố quan trọng nhất là phải nắm bắt được xu thế và yêu cầu của thị trường.

Đối với vấn đề này, bước đầu tiên đối với Bảo Minh là việc phân quyền ở mức độ nhất định cho Ban Điều hành được quyền quyết định một số vấn đề (so với thẩm quyền toàn bộ của HĐQT như trong giai đoạn trước đây). Để đạt được yêu cầu nêu trên, trong năm 2022, HĐQT đã trình DIHDCD điều chỉnh Điều lệ để đáp ứng vấn đề nói trên. Theo đó, HĐQT sẽ chỉ quyết định về chủ trương trong trường hợp thay thế các phần mềm lõi kinh doanh bảo hiểm, tái bảo hiểm hoặc các phần mềm tương tự của Bảo Minh.

Với quyền chủ động đã được phần nào chuyển giao cho các cấp điều hành và các ban chuyên môn, việc đánh giá, cập nhật ứng dụng công nghệ sẽ hiệu quả và kịp thời hơn. Các

ứng dụng công nghệ thông tin quan trọng mà Bảo Minh đã triển khai trong giai đoạn này bao gồm:

- Công kết nối iBMI (triển khai từ 06/2021 và liên tục được nâng cấp, hoàn thiện cho tới thời điểm hiện tại): công cụ để cấp GCNBH điện tử, kết nối chữ ký số, kết nối hệ thống cấp đơn của các đại lý có triển khai hoạt động kinh doanh bảo hiểm trên môi trường mạng;
- Ứng dụng giải quyết bồi thường xe cơ giới trực tuyến (triển khai thí điểm tại 02 Trung Tâm Bồi thường THHCM & Trung Tâm Bồi Thường Hà Nội từ tháng 07 năm 2023) và triển khai toàn diện kể từ 12/2023.

Về cơ bản, các ứng dụng nói trên đã giải quyết được phần nào yêu cầu cấp thiết của thị trường và đáp ứng các hoạt động kinh doanh chính của Bảo Minh.

Mặc dù nhu cầu và kế hoạch đầu tư đổi mới công nghệ đã là chủ trương được Đại hội đồng cổ đông Bảo Minh thống nhất cao và tạo điều kiện. Tuy nhiên, cần lưu ý rằng việc đổi mới công nghệ cũng là hoạt động đòi hỏi chi phí đầu tư và các nguồn lực rất lớn.

Do đó, lộ trình cải tiến, nâng cao ứng dụng công nghệ thông tin cũng cần được xây dựng một cách hết sức thận trọng, đảm bảo hiệu quả cao nhất của ứng dụng với mức chi phí hợp lý. Dự kiến, trong giai đoạn 2024-2025, Bảo Minh nỗ lực tiếp tục đẩy mạnh, hướng tới hoàn thành việc đổi mới đồng bộ về công nghệ thông tin, trong đó bao gồm một số kế hoạch, mục tiêu trọng yếu như sau:

- Đánh giá lại toàn diện hệ thống phần mềm lõi, phần mềm kế toán và hệ thống công nghệ thông tin nói chung;

- Xây dựng chiến lược phát triển hệ thống CNTT giai đoạn 2024- 2028, tầm nhìn đến 2030 với lộ trình phát triển đáp ứng được với chiến lược, mục tiêu phát triển kinh doanh; đồng thời đón đầu với xu hướng phát triển CNTT của ngành bảo hiểm phi nhân thọ trong nước và trên thế giới;

- Trong giai đoạn 2024 – 2025, triển khai phần mềm theo dõi, giải quyết bồi thường nghiệp vụ bảo hiểm con người, đặc biệt là bảo hiểm chăm sóc sức khỏe; Triển khai ứng dụng bán bảo hiểm và chăm sóc khách hàng trên nền tảng Zalo – Nền tảng đang được sử dụng phổ biến trong cộng đồng người Việt (trong nước, ngoài nước).

- Tiếp tục cân nhắc phương án thay đổi phần mềm lõi kinh doanh bảo hiểm với phần mềm quản lý tài chính, kế toán theo kiến trúc mới theo lộ trình phát triển đã được xác định;

- Các mục tiêu khác phù hợp với yêu cầu của thị trường trong giai đoạn 2024-2025.

Việc Đề án cơ cấu lại Tổng Công ty cổ phần Bảo Minh giai đoạn 2021-2025 được thông qua và phê duyệt bởi Đại hội đồng cổ đông sẽ giúp doanh nghiệp định hướng lại hoạt động, nâng cao hiệu quả kinh doanh, năng lực quản trị doanh nghiệp, tăng sức cạnh tranh trên thị trường và nâng cao giá trị vốn của Nhà nước tại Bảo Minh, đảm bảo lợi ích tối đa của Nhà Nước, và góp phần đưa kinh tế nhà nước đóng vai trò chủ đạo đối với lĩnh vực kinh doanh bảo hiểm phi nhân thọ tại Việt Nam.