

BÁO CÁO CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

V/v: Tình hình và kết quả thực hiện 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 2026

- 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 1366/2025 – BM/HĐQT ngày 19/06/2025 của Chủ tịch Hội đồng quản trị Tổng Công ty cổ phần Bảo Minh;
- Căn cứ Điều 10, Nghị quyết Đại hội đồng cổ đông thường niên năm số 01/2024-BM/ĐHĐCĐ ngày 24/04/2024 v.v thông qua Tờ trình về việc 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”;
- Căn cứ kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng Công ty cổ phần Bảo Minh giai đoạn 2021 – 2025;

Liên quan tới 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” (“Đề án cơ cấu lại doanh nghiệp”) đã được ĐHCĐTN năm 2024 phê duyệt, Hội đồng quản trị Tổng Công ty Cổ phần Bảo Minh (HĐQT) báo cáo về tình hình thực hiện đề án như sau:

I. Tình hình thực hiện các mục tiêu kinh doanh trong giai đoạn 2021 – 2025

- Trong chiến lược kinh doanh 5 năm 2021-2025 đã được ĐHCĐ năm 2022 thông qua, Bảo Minh đã đặt ra mục tiêu 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.

- Kết quả thực hiện chiến lược kinh doanh 05 năm giai đoạn 2021 – 2025 của Bảo Minh thể hiện tại bảng số liệu sau:

Chỉ tiêu	TH 2020	TH 2021	Tăng trưởng	TH 2022	Tăng trưởng	TH 2023	Tăng trưởng	TH 2024	Tăng trưởng	TH 2025	Tăng trưởng	Tỷ lệ tăng trưởng bình quân
GDP VN			2,55%		8,02%		5,05%		7,09%		8,02%	6,15%
Doanh thu	5.024.910	5.347.161	6,41%	6.312.481	18,05%	6.630.121	5,03%	6.982.050	5,31%	7.111.873	1,86%	7,33%
LNTT	233.211	306.299	31,34%	331.475	8,22%	376.227,2	13,50%	272.734	-27,51%	302.258	10,83%	5,92%
Cổ tức	40%	15%		15%		15%		18,5%		10%		14,70%

- Kết quả thực hiện cho thấy, về cơ bản doanh nghiệp đã hoàn thành và vượt phần lớn các chỉ tiêu đề ra:

- **Về doanh thu:** Doanh thu duy trì đà tăng trưởng qua các năm, với tốc độ tăng trưởng bình quân đạt 7,33%/năm, cao hơn mức tăng trưởng GDP bình quân của Việt Nam trong cùng giai đoạn (6,15%/năm). Về số tuyệt đối, giai đoạn 2021 – 2025, doanh thu tăng khoảng gần 2.000 tỷ, đặc biệt, năm 2022, doanh thu tăng trưởng mạnh gần 20% cũng ít nhiều tạo ra áp lực cho việc xây dựng kế hoạch doanh thu các năm tiếp theo. Tuy nhiên, nhìn chung, Bảo Minh đã cơ bản đạt được mục tiêu đề ra về tốc độ tăng trưởng doanh thu bình quân giai đoạn 05 năm (2021 – 2025) và điều này phản ánh khả năng duy trì thị trường, mở rộng hoạt động kinh doanh và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong bối cảnh thị trường còn nhiều biến động.
- **Về cổ tức:** Tỷ lệ chi trả cổ tức bình quân đạt 14,7%/năm, vượt mục tiêu tối thiểu 12%/năm theo chiến lược đã đề ra, qua đó đảm bảo quyền lợi của cổ đông và duy trì sức hấp dẫn của cổ phiếu.
- **Về hiệu quả sử dụng vốn (ROE):** ROE bình quân 5 năm đạt 10,73%, cơ bản đáp ứng mục tiêu tối thiểu 10%, cho thấy hiệu quả sử dụng vốn chủ sở hữu được duy trì ở mức hợp lý.
- **Về quy mô vốn:** Doanh nghiệp đã hoàn thành kế hoạch tăng vốn điều lệ, đạt 1.505 tỷ đồng vào cuối năm 2025, tạo nền tảng tài chính vững chắc cho giai đoạn phát triển tiếp theo.
- **Về chỉ tiêu lợi nhuận trước thuế:** Trong giai đoạn 2021–2025, Bảo Minh duy trì kết quả lợi nhuận trước thuế cơ bản phù hợp với điều kiện thực tế và định hướng điều hành, góp phần đảm bảo an toàn tài chính và hiệu quả hoạt động chung của toàn hệ thống. Trong đó, các năm 2024–2025 ghi nhận tác động đáng kể từ yếu tố khách quan như thiên tai, bão lũ diễn biến phức tạp, làm gia tăng chi phí bồi thường và ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh. Trước bối cảnh đó, Tổng Công ty đã chủ động điều hành theo hướng thận trọng, tăng cường quản trị rủi ro, đồng thời duy trì các giải pháp nhằm ổn định tăng trưởng, củng cố thị phần và năng lực cạnh tranh. Các định hướng này có thể ảnh hưởng nhất định đến biên lợi nhuận trong ngắn hạn, song góp phần bảo đảm sự phát triển ổn định, an toàn và tạo nền tảng cho việc nâng cao hiệu quả kinh doanh trong các giai đoạn tiếp theo.

- Xét tổng thể, các chỉ tiêu cốt lõi về tăng trưởng, hiệu quả sử dụng vốn, khả năng chi trả cổ tức và năng lực tài chính đều đạt hoặc vượt kế hoạch, thể hiện sự chủ động thích ứng với điều kiện thị trường, duy trì được sự phát triển ổn định và bền vững của doanh nghiệp trong giai đoạn 2021–2025.

II. Tình hình thực hiện các định hướng, giải pháp cơ cấu lại doanh nghiệp giai đoạn 2021 - 2025

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

- Như đã trình bày tại đề án cơ cấu lại doanh nghiệp, kết thúc giai đoạn 2021 – 2025, Bảo Minh tiếp tục đẩy mạnh các ngành nghề kinh doanh hiện tại, tập trung vào hoạt động kinh doanh bảo hiểm và hoạt động đầu tư tài chính.

- Đối với hoạt động kinh doanh bảo hiểm gốc, Bảo Minh 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. Bên cạnh đó, tiếp tục 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 BH cháy nổ, BH Trách nhiệm, BH Tín dụng và rủi ro tài chính, hàng hóa xuất nhập khẩu, xe cơ giới, chăm sóc sức khỏe,... Cụ thể, trong tháng 11 năm 2025, Bảo Minh đã chính thức đưa sản phẩm bảo hiểm TNDS BB xe cơ giới lên ứng dụng VNeID. Đây không chỉ là kênh khai thác tiềm năng, mà còn là minh chứng cho vị thế, thể hiện trách nhiệm cộng đồng của Bảo Minh. Bảo Minh sẽ tiếp tục tận dụng sự hỗ trợ, tạo điều kiện của cơ quan chức năng để mở rộng tích hợp các chức năng hỗ trợ khách hàng trên ứng dụng này.

- Giai đoạn 2021 – 2025, Bảo Minh đã tăng cường rà soát, thống kê danh sách dữ liệu các khách hàng lớn, tập trung xây dựng cơ chế, chính sách chăm sóc khách hàng đặc biệt để giữ chân và thu hút các khách hàng doanh nghiệp lớn, tăng cường tạo uy tín, hình ảnh thông qua việc nâng cao chất lượng dịch vụ bồi thường, đặc biệt trong giai đoạn thiên tai, bão lũ nghiêm trọng cuối năm 2024 và 2025, từ đó được các khách hàng đối tác ghi nhận và đánh giá cao, nhờ vậy, Bảo Minh tiếp tục duy trì và phát triển các mối quan hệ vững chắc với các kênh môi giới và đại lý lớn trên thị trường, góp phần đạt được những kết quả như đã trình bày tại mục I.

2. Đổi mới quản trị doanh nghiệp

- Giai đoạn 2021 – 2025, HĐQT, BDH Bảo Minh đã chủ động chỉ đạo việc rà soát để cập nhật, sửa đổi, bổ sung, xây dựng mới hệ thống các quy trình, quy chế nội bộ với số lượng hơn 30 quy định 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, trong đó có nhiều quy định quan trọng, làm nền tảng định hướng và vận hành doanh nghiệp trong bối cảnh mới như Điều lệ tổ chức và hoạt động của Bảo Minh, Quy chế nội bộ về quản trị Bảo Minh, Quy chế hoạt động của HĐQT, Quy chế hoạt động của BKS, Quy chế tài chính...

- Bên cạnh đó, HĐQT, BDH cũng tăng cường 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.

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

- Để thu hồi triệt để dòng tiền nhằm phục vụ hoạt động kinh doanh, đầu tư cũng như để lành mạnh hóa tình hình tài chính, Bảo Minh đã chủ động thành lập tổ xử lý và thu hồi công nợ, tập trung giải quyết thường xuyên vấn đề công nợ và đã đạt được những kết quả nhất định trong giai đoạn 2021 – 2025, cụ thể:

Khoản mục	31/12/2025	31/12/2020	Chênh lệch
Các khoản phải thu ngắn hạn	1.031.200	1.100.258	-69.058
<i>Trong đó:</i>			
- Phải thu về hợp đồng bảo hiểm	865.956	1.156.366	-290.410
- Trả trước cho người bán	5.097	7.956	-2.859
- Các khoản phải thu khác	491.100	298.783	192.317
- Dự phòng phải thu ngắn hạn khó đòi	-330.953	-362.848	31.894

- Các khoản phải thu ngắn hạn tại thời điểm 31/12/2025 giảm 69 tỷ đồng so với thời điểm 31/12/2020, trong đó: Phải thu về hợp đồng bảo hiểm giảm hơn 290 tỷ đồng, tương ứng với mức giảm 25,11%, dẫn đến DP nợ khó đòi giảm 31,8 tỷ đồng.

- Nhìn chung, việc giảm mạnh các khoản phải thu từ hoạt động bảo hiểm, đồng thời kiểm soát tốt rủi ro tín dụng và giảm dự phòng đã thể hiện nỗ lực và hiệu quả của Bảo Minh trong công tác quản lý công nợ. Kết quả này góp phần tích cực vào việc cải thiện dòng tiền, nâng cao chất lượng tài sản và tăng cường năng lực tài chính của doanh nghiệp trong giai đoạn vừa qua.

- Kết thúc năm 2025, Bảo Minh vẫn tiếp tục thực hiện cơ chế quản lý tài chính tập trung tại trụ sở chính; tăng cường kiểm soát và quản lý chi phí trên toàn hệ thống, nhưng vẫn đảm bảo tính linh hoạt trong việc giao định mức quản lý tài chính cho các công ty thành viên nhằm phục vụ tối đa cho hoạt động kinh doanh.

- Tiếp tục theo dõi hướng dẫn của các cơ quan có thẩm quyền, đồng thời chủ động triển khai các công việc trong khả năng của Bảo Minh để hoàn thiện pháp lý của các tài sản bất động sản.

- Hoàn thành mục tiêu về vốn điều lệ đạt mức 1.505 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 đầu thầu, đảm bảo tuân thủ các quy định về biên khả năng thanh toán.

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

4.1. Về cơ cấu vốn, cơ cấu cổ đông

Tính tới 31/12/2025, Bảo Minh hiện là công ty cổ phần đại chúng niêm yết 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: 16.65% gồm AXA SA – Pháp
- Cổ đông Firstland Company Limited (Hong Kong) trước đó nắm giữ tỷ lệ sở hữu 5.65%, đã giảm tỷ lệ sở hữu và không còn là cổ đông lớn của Bảo Minh từ 26/02/2025.
- Cổ đông khác chiếm tỷ lệ khoảng 33%.

Nhìn chung, giai đoạn 2021 – 2025, cơ cấu vốn và cơ cấu cổ đông của Bảo Minh vẫn tương đối ổn định, trong đó cổ đông Nhà nước vẫn chiếm tỷ lệ sở hữu chi phối.

4.2. Về cơ cấu tổ chức bộ máy

4.2.1. Mô hình cơ cấu tổ chức quản lý

Kết thúc giai đoạn 2021–2025, Bảo Minh tiếp tục duy trì ổn định cơ cấu tổ chức quản lý gồm Đại hội đồng cổ đông, Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát và Tổng Giám đốc, đồng thời thực hiện kiện toàn nhân sự Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát theo đúng quy định. Trong giai đoạn này, Hội đồng quản trị cũng đã chủ động cùng bộ máy điều hành thông qua việc bổ sung và sắp xếp nhân sự cấp Phó Tổng Giám đốc (bao gồm thay thế các nhân sự chấm dứt hợp đồng và bổ nhiệm mới), qua đó góp phần hoàn thiện cơ cấu lãnh đạo, tăng cường phân công nhiệm vụ theo hướng chuyên môn hóa và nâng cao hiệu quả quản trị, điều hành.

4.2.2. Mô hình tổ chức hoạt động kinh doanh

Căn cứ theo quy định tại Điều lệ tổ chức và hoạt động hiện hành của Bảo Minh, 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.

Năm 2025, thực hiện chủ trương của Đảng và Nhà nước về việc sắp xếp, tinh gọn bộ máy, nâng cao hiệu quả hoạt động của hệ thống, Hội đồng quản trị đã giao Ban Điều Hành thành lập Ban chỉ đạo để rà soát, đánh giá lại tính hiệu quả và phù hợp của cơ cấu tổ chức bộ máy của Bảo Minh hiện nay, trên cơ sở đó, khẩn trương xây dựng và hoàn thiện đề án đổi mới, sắp xếp tổ chức bộ máy đảm bảo tinh gọn, hoạt động hiệu lực, hiệu quả, gắn với cơ cấu lại, nâng cao chất lượng, sử dụng hiệu quả đội ngũ cán bộ của Bảo Minh.

Trên cơ sở phê duyệt và chỉ đạo của Hội đồng quản trị, Ban chỉ đạo về đổi mới, sắp xếp tổ chức bộ máy của Bảo Minh đã hoàn tất việc triển khai thực hiện đề án về công tác đổi mới, sắp xếp tổ chức bộ máy, với cơ cấu tổ chức mới chính thức vận hành kể từ ngày 01/04/2025. Cơ cấu tổ chức mới sẽ giảm bớt 6 bộ phận (từ 22 phòng, ban tại Trụ sở chính giảm xuống 16 phòng, ban), tương đương 27% đầu mối, với số lượng nhân sự tại Trụ sở chính giảm khoảng 15%. Việc tinh giản bảo đảm giữ nguyên các chức năng quản lý, kiểm soát cần thiết, đồng thời cắt giảm các khâu trung gian, các chức năng, nhiệm vụ còn trùng lặp.

Bên cạnh đó, trong quá trình hoạt động, toàn hệ thống vẫn tích cực rà soát về cơ cấu, chất lượng nhân sự để thực hiện việc tinh giản nhân sự phù hợp, theo đó, tại thời điểm 31/12/2025, tổng số nhân sự của Tổng Công ty giảm khoảng 5% so với cùng kỳ, song, kết quả kinh doanh vẫn đạt được kết quả khả quan, đồng thời năng suất lao động bình quân có xu hướng tăng khoảng 14% so với cùng kỳ, phần nào cho thấy những kết quả bước đầu đạt

được trong việc thực hiện tinh gọn bộ máy tổ chức và nhân sự tại Bảo Minh trong năm vừa qua.

Về mạng lưới các Đơn vị thành viên, tính tới thời điểm 31/12/2025, Bảo Minh hiện có 65 Đơn vị thành viên, trải đều trên các vùng miền và hầu hết các tỉnh thành, tăng thêm 03 đơn vị thành viên so với giai đoạn trước đó với việc thành lập Công ty Bảo Minh Thủ Đức, Công ty Bảo Minh Nam Sài Gòn và Công ty Bảo Minh Long Biên.

Đối với các đơn vị mới thành lập (Bảo Minh Thủ Đức, Nam Sài Gòn và Long Biên), mặc dù trong giai đoạn đầu hoạt động còn phát sinh chi phí đầu tư ban đầu và chưa đạt hiệu quả ngay, tuy nhiên sau quá trình vận hành, các đơn vị đã từng bước ổn định hoạt động và cải thiện kết quả kinh doanh, đóng góp vào kết quả kinh doanh chung của Bảo Minh, cụ thể theo số liệu dưới đây:

Đơn vị tính: triệu đồng

Công ty thành viên	31/12/2025		31/12/2024		31/12/2023	
	Doanh thu	Hiệu quả	Doanh thu	Hiệu quả	Doanh thu	Hiệu quả
Bảo Minh Thủ Đức	84.745	4.277	72.483	-13.149	71.954	234
Bảo Minh Nam Sài Gòn	77.726	9.862	65.040	3.173	9.686	-941
Bảo Minh Long Biên	64.738	-11.064	49.719	3.838	20.636	-10.030

Từ bảng số liệu trên, có thể thấy:

- **Doanh thu tăng trưởng rõ rệt qua các năm**, đặc biệt một số đơn vị có xu hướng tăng trưởng vượt trội về doanh thu như Bảo Minh Nam Sài Gòn (tăng gấp gần 8 lần), Bảo Minh Long Biên (tăng hơn 3 lần), cho thấy khả năng phát triển thị trường và khai thác khách hàng được cải thiện;
- **Hiệu quả kinh doanh có sự cải thiện tích cực**, trong đó một số đơn vị đã chuyển từ trạng thái lỗ sang có lãi (như Bảo Minh Nam Sài Gòn), hoặc giảm đáng kể mức lỗ qua các năm;

Nhìn chung, việc thành lập các công ty thành viên mới đã bước đầu mang lại hiệu quả tích cực, không chỉ đóng góp vào tăng trưởng doanh thu mà còn mở rộng thị phần và tăng độ phủ của thương hiệu Bảo Minh. Các đơn vị đang trong quá trình hoàn thiện mô hình hoạt động, kỳ vọng sẽ tiếp tục cải thiện hiệu quả và đóng góp rõ nét hơn trong các giai đoạn tiếp theo.

Trong thời gian tới, Bảo Minh sẽ tiếp tục rà soát lại hoạt động của toàn hệ thống, tình hình nhân sự để đề ra các giải pháp phù hợp về cơ cấu bộ máy, hệ thống mạng lưới, nâng cao chất lượng lao động nhằm hoàn thành các mục tiêu và nhiệm vụ được ĐHĐCĐ giao phó.

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

Trong giai đoạn 2021–2025, nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động chung của toàn hệ thống, Bảo Minh đã chủ động triển khai công tác kiểm tra, rà soát và đánh giá các Công ty thành viên với hai tiêu chí trọng tâm là hiệu quả kinh doanh và kiểm soát chi phí. Trên cơ sở áp dụng đồng bộ nhiều giải pháp về công tác tổ chức nhân sự, cơ chế chính sách, kết thúc năm 2025, tình hình hoạt động của nhiều đơn vị yếu kém đã có cải thiện đáng kể. Về hiệu quả kinh doanh tại các đơn vị yếu kém, tình hình hoạt động cũng được cải thiện và đạt được một số kết quả nhất định, theo đó, một số đơn vị vốn nhiều năm hoạt động không hiệu quả

đã ghi nhận chuyển biến tích cực, cụ thể như Bảo Minh Phú Thọ, BM Vĩnh Phúc, BM Bắc Ninh, BM Hải Phòng, BM Lâm Đồng và BM Cà Mau, các đơn vị như đã từng bước thu hẹp mức lỗ qua từng năm; nhiều đơn vị đã bắt đầu cân đối được thu – chi và tiến tới có lợi nhuận, cụ thể như Bảo Minh Kon Tum, BM Gia Lai và BM Cà Mau.

Với đặc thù mô hình hạch toán phụ thuộc, kết quả hoạt động được xem xét trên tổng thể toàn hệ thống; do đó, việc tồn tại song song các đơn vị có lãi và một số đơn vị còn gặp khó khăn trong từng thời kỳ là phù hợp với thực tiễn vận hành. Đồng thời, việc phát triển mạng lưới theo hướng vừa tiếp tục rà soát, cơ cấu và tối ưu, vừa đảm bảo độ phủ thị trường sẽ giúp đảm bảo năng lực phục vụ khách hàng và nâng cao hiệu quả hoạt động của toàn hệ thống, là tiền đề để thực hiện các mục tiêu kinh doanh trong thời gian tới.

Những kết quả đạt được cho thấy các giải pháp về tổ chức bộ máy, cơ chế điều hành và tăng cường giám sát đã phát huy hiệu quả, góp phần củng cố nền tảng hoạt động chung của toàn hệ thống. Mặc dù trong giai đoạn 2021–2025, hoạt động kinh doanh vẫn chịu tác động từ các yếu tố khách quan của bối cảnh kinh tế - xã hội và thị trường bảo hiểm, đặc biệt trong giai đoạn 2023–2025, Bảo Minh vẫn đảm bảo duy trì sự ổn định và hoàn thành các chỉ tiêu cơ bản trên phạm vi toàn hệ thống.

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

Trong giai đoạn 2021–2025, Bảo Minh triển khai đồng bộ các giải pháp về quản trị nguồn nhân lực, tập trung xây dựng môi trường làm việc ổn định, chuyên nghiệp và thực hiện đầy đủ các chế độ, chính sách đối với người lao động theo quy định. Tổng Công ty đã thực hiện rà soát, sắp xếp, kiện toàn đội ngũ nhân sự theo hướng tinh gọn, hiệu quả; đồng thời bố trí, sử dụng lao động phù hợp với năng lực, trình độ và yêu cầu công việc, góp phần nâng cao hiệu suất hoạt động của toàn hệ thống.

Đối với các nhiệm vụ phát sinh theo yêu cầu của thị trường và quy định pháp luật, Ban điều hành chủ động tổ chức, bổ sung các đầu mối có năng lực phù hợp để triển khai thực hiện, bảo đảm tiến độ và chất lượng công việc; trong đó bao gồm việc rà soát, hoàn thiện sản phẩm bảo hiểm theo quy định của Luật Kinh doanh bảo hiểm mới, triển khai các kênh phân phối mới như bán bảo hiểm qua nền tảng VNeID...

Công tác tuyển dụng, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực được thực hiện theo kế hoạch, phù hợp với nhu cầu hoạt động sản xuất kinh doanh; bên cạnh đó, Tổng Công ty cũng đẩy mạnh công tác đào tạo để từng bước đáp ứng yêu cầu về chất lượng nhân sự và phục vụ công tác quy hoạch cán bộ, chuẩn bị nguồn nhân sự kế thừa.

Chính sách tiền lương, thưởng và phúc lợi được thực hiện phù hợp với các quy định hiện hành, gắn với hiệu quả công việc và kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh; theo đó, thu nhập bình quân của người lao động giai đoạn 2021 – 2025 đạt khoảng 25 triệu đồng/người/tháng, tăng gần 50% so với thu nhập bình quân giai đoạn trước đó 2016 - 2020 đạt khoảng 17 triệu đồng/người/tháng.

Đồng thời, các chế độ phúc lợi như thưởng Lễ, Tết, hỗ trợ nghỉ mát, khám sức khỏe định kỳ và bảo hiểm sức khỏe bổ sung cho người lao động và áp dụng chi phí ưu đãi cho người thân được duy trì thực hiện. Các cơ chế khuyến khích theo hiệu quả kinh doanh tiếp tục được áp dụng, góp phần nâng cao năng suất lao động và hỗ trợ hoàn thành các chỉ tiêu kế hoạch của Tổng Công ty.

Năm 2025, Nhà nước đã ban hành một số quy định liên quan tới vấn đề tiền lương trong doanh nghiệp nhà nước theo hướng mở rộng tính linh hoạt và chủ động hơn cho doanh nghiệp trong việc xây dựng, hoàn thiện các chính sách tiền lương, tiền thưởng cho người

quản lý doanh nghiệp và CBNV. Hiện nay, Bảo Minh cũng đang tiếp tục tập trung hoàn thiện, cập nhật, sửa đổi, bổ sung các chính sách về tiền lương, tiền thưởng nhằm thu hút và tuyển dụng được nguồn nhân sự có chất lượng tốt trong thời gian tới.

Đẩy mạnh công tác đào tạo, tái đào tạo, bổ sung kiến thức cho cán bộ nhân viên bằng nhiều hình thức với quy mô và hiệu quả ngày càng được nâng cao, cụ thể theo số liệu sau:

Năm	Số lớp		Số lượng học viên	
	Đại lý bảo hiểm	Đào tạo nội bộ Bảo Minh	Đại lý bảo hiểm	Đào tạo nội bộ Bảo Minh
2021	35	15	867	485
2022	57	10	1081	485
2023	48	19	5404	1018
2024	55	16	8596	4865
2025	25	18	4418	4700

Số lượng các khóa đào tạo và học viên tham gia tăng mạnh, đặc biệt trong giai đoạn 2023–2024. Kết quả này xuất phát từ việc Bảo Minh đẩy mạnh kênh khai thác qua ngân hàng (bancassurance), kéo theo nhu cầu đào tạo lớn đối với lực lượng đại lý là các tổ chức tín dụng. Đối với công tác đào tạo nội bộ, số lượng học viên tham gia cũng gia tăng qua các năm, phản ánh việc doanh nghiệp chủ động nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ nhân viên, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của hoạt động kinh doanh và tình hình cạnh tranh gay gắt của thị trường. Cụ thể, Bảo Minh đã tăng cường các chương trình đào tạo về nghiệp vụ, kỹ năng và cập nhật quy định pháp luật, qua đó góp phần chuẩn hóa năng lực chuyên môn và chuẩn bị nguồn nhân sự phù hợp cho định hướng phát triển trong giai đoạn tiếp theo. Để mở rộng quy mô các khóa đào tạo, Bảo Minh đã tăng cường triển khai các hình thức đào tạo trực tuyến, qua đó tạo điều kiện cho nhiều đối tượng học viên được tham gia mà không làm phát sinh đáng kể chi phí, góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực.

Có thể thấy, nhìn chung, công tác đào tạo đã được triển khai linh hoạt, hiệu quả và phù hợp với định hướng phát triển trong giai đoạn 2021 – 2025, qua đó tạo nền tảng hỗ trợ hoạt động kinh doanh và nâng cao năng lực cạnh tranh của Bảo Minh trong giai đoạn vừa qua.

5. Định hướng đầu tư đổi mới công nghệ

5.1. Định hướng tổng thể

Giai đoạn 2021 - 2025, nhờ chủ trương tăng cường phân quyền ở mức độ nhất định cho Ban Điều hành được quyền quyết định một số vấn đề (so với việc trước đây thuộc thẩm quyền toàn bộ của HĐQT) đã được điều chỉnh, bổ sung tại Điều lệ và Quy chế tổ chức hoạt động của Bảo Minh, công tác đánh giá, lựa chọn và triển khai các giải pháp công nghệ đã được thực hiện chủ động, linh hoạt và kịp thời hơn, phù hợp với yêu cầu thực tiễn và tốc độ chuyển đổi số của thị trường bảo hiểm.

Trên cơ sở đó, Bảo Minh tập trung đầu tư công nghệ theo các định hướng trọng tâm:

- Lấy iBMI làm trụ cột chuyển đổi số;
- Tận dụng và khai thác tối đa các hệ thống lõi hiện hữu (PREMIA, BEST, SAP);
- Số hóa toàn diện quy trình bán hàng và bồi thường;
- Mở rộng hệ sinh thái phân phối số (ngân hàng, fintech, VNeID);
- Chuẩn hóa dữ liệu và tăng cường tích hợp liên thông hệ thống;

- Bảo đảm vận hành ổn định, an toàn thông tin.

Trọng tâm của giai đoạn này là xây dựng nền tảng số phục vụ trực tiếp cho hoạt động kinh doanh và nâng cao trải nghiệm khách hàng, đồng thời tạo tiền đề quan trọng cho dự án thay đổi Core System giai đoạn 2026 - 2028.

5.2. iBMI - Trụ cột chuyển đổi số toàn diện

a. iBMI - Nền tảng cấp đơn đa kênh và liên thông hệ thống lõi

iBMI được phát triển thành nền tảng bán hàng số đa kênh, đóng vai trò “front-end” trong kiến trúc hệ thống, từng bước hình thành mô hình tích hợp với các hệ thống lõi.

- ❖ Liên thông phần mềm lõi BEST (ng nghiệp vụ XCG và TSKT)

Đối với nghiệp vụ Xe cơ giới (XCG) và Tài sản - Kỹ thuật (TSKT):

- Dữ liệu cấp đơn trực tuyến được nhập và phát hành trên iBMI;
- Thực hiện đồng bộ bán tự động sang hệ thống lõi BEST thông qua Macro;
- Quá trình chạy Macro và kiểm soát dữ liệu do nhân sự Ban CNTT trực tiếp thực hiện;
- Thực hiện đối soát trước khi hoàn tất ghi nhận trên BEST.

Mặc dù chưa tích hợp real-time hoàn toàn, giải pháp này đã:

- Giảm đáng kể việc nhập liệu thủ công tại đơn vị;
- Chuẩn hóa dữ liệu trước khi ghi nhận vào hệ thống lõi;
- Hạn chế sai sót và trùng lặp;
- Tăng tốc độ xử lý đơn cho các đối tác ngân hàng và kênh số.

Đây là bước chuyển quan trọng trong việc xây dựng kiến trúc tích hợp giữa nền tảng bán hàng số và hệ thống lõi hiện hữu.

b. Mở rộng mạnh kênh bán hàng số

- ❖ iBMI triển khai cấp đơn qua:

- Ngân hàng, công ty tài chính;
- Các tổ chức đối tác;
- Nền tảng VNeID;
- Công cụ bán hàng online qua QR Code;
- Tích hợp eKYC, OTP, QR Code, ZaloPay.

- ❖ Kết quả:

- Hơn 55.800 hợp đồng được cấp trực tuyến;
- Hình thành mô hình bán hàng “online - xử lý tập trung - liên thông hệ thống lõi”;
- Mở rộng đáng kể kênh phân phối số và nâng cao năng lực cạnh tranh.

5.3. Số hóa nghiệp vụ bồi thường

a. Ứng dụng giải quyết bồi thường xe cơ giới trực tuyến

Bảo Minh đã triển khai Ứng dụng giải quyết bồi thường xe cơ giới trực tuyến và liên thông với hệ thống lõi BEST qua nền tảng iBMI:

- Thí điểm tại 02 Trung tâm Bồi thường TP.HCM và Trung tâm Bồi thường Hà Nội từ tháng 07/2023;
- Chính thức triển khai toàn diện trên hệ thống từ tháng 12/2023.

Ứng dụng giúp:

- Chuẩn hóa quy trình tiếp nhận - giám định - phê duyệt hồ sơ;
- Tăng tính minh bạch trong xử lý bồi thường;
- Rút ngắn thời gian giải quyết;
- Giảm phụ thuộc hồ sơ giấy và thao tác thủ công;
- Nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng sau bán hàng.

b. Bồi thường BHCN - Kết hợp iBMI và PREMIA

Một trong những thành tựu nổi bật nhất giai đoạn 2021-2025 là xây dựng luồng xử lý bồi thường khép kín giữa iBMI và PREMIA, từng bước số hóa toàn diện nghiệp vụ BHCN.

❖ Nội dung triển khai:

- Vận hành bồi thường trực tuyến chính thức từ 17/02/2025;
- Khách hàng nộp hồ sơ online và theo dõi trạng thái xử lý;
- Phê duyệt đa cấp trên hệ thống;
- Xuất dữ liệu sang SAP thực hiện thanh toán;
- Ứng dụng OCR để bóc tách và kiểm soát hóa đơn;
- Phát hành 100% thẻ bảo lãnh viện phí (BLVP) điện tử.

❖ Kết quả đạt được:

- Trên 325.000 hồ sơ bồi thường xử lý qua PREMIA;
- Hơn 17.500 hồ sơ bồi thường trực tuyến;
- Trên 133.000 hồ sơ bảo lãnh viện phí;
- Giảm mạnh thao tác nhập liệu thủ công;
- Rút ngắn thời gian giải quyết yêu cầu khách hàng và nâng cao tính minh bạch.

iBMI từ một nền tảng bán hàng đã phát triển thành hệ thống trung tâm quản lý toàn bộ nghiệp vụ BHCN, kết nối chặt chẽ với PREMIA và SAP.

5.4. Mở rộng hệ sinh thái số - Tích hợp VneID

Bảo Minh đã:

- Triển khai bán bảo hiểm trên nền tảng VneID;
- Kết nối hệ sinh thái định danh điện tử quốc gia;
- Mở rộng tiếp cận khách hàng số;
- Nâng cao hình ảnh thương hiệu trong môi trường số.

Việc tích hợp VNeID thể hiện bước chuyển từ số hóa nội bộ sang kết nối hệ sinh thái số bên ngoài, tạo nền tảng phát triển kênh phân phối hiện đại.

5.5. Ổn định vận hành và nâng cao hạ tầng CNTT

Song song với chuyển đổi số, Ban CNTT:

- Vận hành ổn định các hệ thống SAP, PREMIA, BEST, iBMI;
- Thực hiện diễn tập khôi phục thảm họa (DR);
- Triển khai Dedicated Private Cloud;
- Tăng cường SOC, kiểm thử xâm nhập (pentest), đánh giá lỗ hổng;

Bên cạnh đó, HĐQT, BĐH Bảo Minh cũng tập trung đẩy nhanh việc thực hiện khảo sát và đánh giá hiện trạng CNTT, hiện cũng đang đi tới những giai đoạn cuối để từ đó, xây dựng và triển khai các giải pháp CNTT phù hợp với chiến lược phát triển kinh doanh của Bảo Minh trong thời gian tới.

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

Giai đoạn 2021 – 2025, Bảo Minh tiếp tục bảo toàn, phát triển và sử dụng có hiệu quả phần vốn của cổ đông, tỷ lệ sở hữu do cổ đông Nhà nước nắm giữ hiện nay là 50,7%, quản lý chặt chẽ vốn, tài sản của Bảo Minh theo đúng quy định của pháp luật.

Trong giai đoạn này, đối với công tác đầu tư góp vốn, Bảo Minh chủ động rà soát, đánh giá toàn diện hiệu quả các khoản đầu tư tại các doanh nghiệp có vốn góp, trên cơ sở đó Bảo Minh hiện giữ nguyên cơ cấu tỷ lệ vốn góp tại các doanh nghiệp liên doanh liên kết nhằm tối ưu hóa giá trị đầu tư trong dài hạn, góp phần sử dụng và phát triển phần vốn của Nhà nước một cách có hiệu quả.

Đối với công tác sắp xếp, đổi mới doanh nghiệp, trong kỳ Bảo Minh tập trung ưu tiên rà soát, kiện toàn cơ cấu tổ chức và bộ máy tại Trụ sở chính, qua đó nâng cao hiệu quả quản trị, điều hành và hiệu suất vận hành toàn hệ thống, tạo nền tảng cho các bước tái cấu trúc trong giai đoạn tiếp theo trên cơ sở xem xét, đánh giá lại toàn diện toàn hệ thống.

III. Kết luận

Giai đoạn 2021 – 2025, Tổng Công ty Cổ phần Bảo Minh đã cơ bản triển khai và thực hiện các nội dung của Đề án cơ cấu lại doanh nghiệp theo Quyết định số 360/QĐ-TTg, bám sát các mục tiêu, định hướng đã được Đại hội đồng cổ đông thông qua. Kết quả đạt được cho thấy Bảo Minh đã duy trì được sự ổn định trong hoạt động, đảm bảo tăng trưởng doanh thu cao hơn tốc độ tăng trưởng GDP, giữ vững tỷ lệ chi trả cổ tức, cải thiện hiệu quả sử dụng vốn và hoàn thành mục tiêu tăng vốn điều lệ, qua đó tiếp tục khẳng định vị thế trên thị trường bảo hiểm phi nhân thọ.

Bên cạnh đó, Tổng Công ty đã chủ động triển khai đồng bộ các giải pháp về đổi mới quản trị, cơ cấu lại tổ chức bộ máy theo hướng tinh gọn, nâng cao hiệu lực, hiệu quả; tăng cường quản lý tài chính, xử lý công nợ; từng bước cải thiện hiệu quả hoạt động của các đơn vị thành viên; đồng thời đẩy mạnh chuyển đổi số, phát triển hệ sinh thái công nghệ và kênh phân phối hiện đại, tạo nền tảng quan trọng cho giai đoạn phát triển tiếp theo.

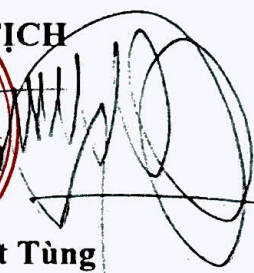
Trên cơ sở các kết quả đạt được, tình hình kinh tế - xã hội và tình hình thị trường trong thời gian tới, Bảo Minh sẽ tiếp tục hoàn thiện mô hình quản trị, nâng cao năng lực tài chính, đẩy mạnh chuyển đổi số, phát triển sản phẩm và kênh phân phối, đồng thời chủ động thích ứng với biến động của thị trường và chính sách, nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động, bảo

toàn và phát triển vốn, đảm bảo lợi ích của cổ đông và các bên liên quan, hướng tới phát triển bền vững trong giai đoạn tiếp theo.

Kính báo cáo Đại hội đồng cổ đông ./.

TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

CHỦ TỊCH



**TỔNG CÔNG TY
CỔ PHẦN
BẢO MINH**

Đinh Việt Tùng

HỒ CHÍ MINH

P. XUAN HOA

S.G.P: 27 - C