

TP, Hồ Chí Minh, ngày 08 tháng 02 năm 2021

## TỜ TRÌNH

V/v: **Tổng quan chiến lược kinh doanh 2021 – 2025, chi tiết kế hoạch kinh doanh 2021 và các nhiệm vụ, chỉ tiêu giao KPI cho Tổng Giám đốc**

Kính trình: **HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ**

Căn cứ chỉ đạo của Tổng Công ty Đầu tư và Kinh doanh vốn Nhà nước (SCIC) thông qua CV số 170/ĐTKDV-ĐT1 của ngày 04/02/2020 v/v xin ý kiến HĐQT về KHKD 2021, giao KPI cho TGD Bảo Minh, TGD kính trình HĐQT tổng quan chiến lược kinh doanh 2021 – 2025 và chi tiết kế hoạch kinh doanh 2021 như sau:

### **I. TỔNG QUÁT CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA BẢO MINH GIAI ĐOẠN 2020-2025**

#### **I.1. Định hướng, mục tiêu phát triển của Bảo Minh giai đoạn 2020-2025**

- ✓ 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.
- ✓ 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.
- ✓ Tôn chỉ, khẩu hiệu, nguyên tắc hoạt động.
  - Tôn chỉ hoạt động: “ Mang lại Sự An Toàn, Hạnh Phúc và An Khang Thịnh Vượng”.
  - Khẩu hiệu hoạt động: “Bảo Minh – Tận tình phục vụ”
  - Nguyên tắc hoạt động: “Hiệu quả và phát triển bền vững”
- ✓ 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.

- Tái cấu trúc lại các đơn vị thành viên nhằm đảm bảo mạng lưới hoạt động rộng khắp gọn nhẹ, hiệu quả, sẵn sàng cung cấp các dịch vụ bảo hiểm, phục vụ và chăm sóc khách hàng nhanh và chất lượng nhất.
- 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 nhằm mai lại lợi ích tốt nhất cho cổ đông thông qua hiệu quả của công tác quản lý, điều hành bên cạnh việc tạo điều kiện tối đa về kinh doanh cho các đơn vị thành viên nhằm thúc đẩy hoạt động kinh doanh gắn liền với 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 KTTN 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.
- Các chỉ tiêu hoạt động kinh doanh giai đoạn 2021-2025: Mặc dù theo nhận định của nhiều chuyên gia kinh tế thế giới và Việt Nam thì COVID 19 sẽ ảnh hưởng tới cả giai đoạn 2021 – 2025, tuy nhiên BDH dự kiến sẽ khôi phục lại tình hình kinh doanh của Bảo Minh như sau:
  - **Khôi phục tăng trưởng về doanh thu đối với giai đoạn 2021 – 2025: tăng trưởng bình quân khoảng 6%/năm.**
  - **Khôi phục tăng trưởng về hiệu quả kinh doanh giai đoạn 2021 – 2025: tăng trưởng bình quân khoảng 8%/năm.**
  - **Phấn đấu đạt ROE 10% đến năm 2025.**
  - **Tỷ lệ lãi chia cổ tức thấp nhất 10%/năm.**



## I.2. Tóm tắt kế hoạch doanh thu, lợi nhuận giai đoạn 2021 – 2025

Căn cứ vào những định hướng nêu trên, TGD Bảo Minh xây dựng kế hoạch tóm tắt về doanh thu, lợi nhuận giai đoạn 2021 – 2025 như sau:

### ✓ Kế hoạch doanh thu giai đoạn 2021 – 2025

Khoản mục	TH 2020	KH 2021	KH 2022	KH 2023	KH 2024	KH 2025	BQ 5 năm	2021 - 2020	2022 - 2021	2023 - 2022	2024 - 2023	2025 - 2024
<b>Doanh thu phí BHG</b>	4.175.977	4.166.631	4.420.500	4.747.500	5.065.500	5.373.000	5,79%	99,78%	106,09%	107,40%	106,70%	106,07%
- Tổng cộng đơn vị và TSC	3.068.481	3.466.631	3.820.500	4.147.500	4.465.500	4.773.000	7,54%	112,98%	110,21%	108,56%	107,67%	106,89%
- Tổng cộng HD, HC	1.107.496	700.000	600.000	600.000	600.000	600.000	-2,86%	63,21%	85,71%	100,00%	100,00%	100,00%
<b>Doanh thu nhận tái BH</b>	469.919	526.294	548.000	598.000	655.000	720.000	7,36%	112,00%	104,12%	109,12%	109,53%	109,92%
<b>Doanh thu HĐTC</b>	259.529	212.500	231.500	254.500	279.500	307.000	8,89%	81,88%	108,94%	109,94%	109,82%	109,84%
- Doanh thu đầu tư (không bao gồm CLTG)	247.461	200.000	218.000	240.000	264.000	290.500	9,05%	80,82%	109,00%	110,09%	110,00%	110,04%
- Doanh thu cho thuê nhà BĐS	12.068	12.500	13.500	14.500	15.500	16.500	6,40%	103,58%	108,00%	107,41%	106,90%	106,45%
<b>Tổng cộng doanh thu</b>	4.905.425	4.905.425	5.200.000	5.600.000	6.000.000	6.400.000	6,09%	100,00%	106,01%	107,69%	107,14%	106,67%

### ✓ Kế hoạch lợi nhuận và ROE giai đoạn 2021 – 2025

Khoản mục	TH 2020	KH 2021	KH 2022	KH 2023	KH 2024	KH 2025	BQ 5 năm	2021 - 2020	2022 - 2021	2023 - 2022	2024 - 2023	2025 - 2024
<b>Lợi nhuận HĐKDBH</b>	36.089	85.000	90.000	95.000	100.000	110.000	5,88%	235,53%	105,88%	105,56%	105,26%	110,00%
<b>Lợi nhuận HĐTC</b>	197.763	162.430	175.987	192.798	213.700	236.638	9,14%	82,13%	108,35%	109,55%	110,84%	110,73%
<b>Lợi nhuận trước thuế</b>	231.893	247.430	265.987	287.798	313.700	346.638	8,02%	106,70%	107,50%	108,20%	109,00%	110,50%
<b>Lợi nhuận sau thuế</b>	193.504	197.944	212.790	230.238	250.960	277.311	8,02%	102,29%	107,50%	108,20%	109,00%	110,50%
<b>ROE</b>	8,51%	8,00%	8,50%	9,00%	9,50%	10,00%	5,00%	94,01%	106,25%	105,88%	105,56%	105,26%



## II. CHI TIẾT KẾ HOẠCH KINH DOANH 2021

### II.1. Kế hoạch doanh thu năm 2021

- Căn cứ vào định hướng của HĐQT về xây dựng KHKD năm 2021 thông qua Nghị quyết HĐQT số 2550/2020 – BM/HĐQT ngày 19/11/2020;
- Căn cứ chỉ đạo của Tổng Công ty Đầu tư và Kinh doanh vốn Nhà nước (SCIC) thông qua CV số 170/ĐTKDV-ĐT1 của ngày 04/02/2020;
- Căn cứ vào thực trạng hiện nay về việc mất hầu hết doanh thu từ đối tác HDSS;
- Căn cứ vào mức độ tăng trưởng dự kiến của nền kinh tế trong năm 2021;
- Căn cứ vào mức độ tăng trưởng dự kiến của nền kinh tế toàn cầu năm 2021;
- Căn cứ các chính sách của Chính phủ về cắt giảm lãi suất tiền gửi ngân hàng trong năm 2020 và tiếp tục kéo dài trong năm 2021;
- Căn cứ vào nội dung tóm tắt chiến lược kinh doanh giai đoạn 2021 – 2025 được trình bày trong mục I.

#### II.1.1 – Tình hình diễn biến của dịch COVID – 19

Dịch COVID – 19 đã có những tác động tiêu cực tới tình hình kinh doanh năm 2020 của Bảo Minh, cụ thể nghiệp vụ hàng hải doanh thu sụt giảm khoảng 30 tỷ, và nghiệp vụ bảo hiểm du lịch giảm khoảng 50 tỷ do việc lưu thông hàng hóa và tình hình du lịch quốc tế cũng như trong nước bị ngưng trệ. Sang năm 2021, dịch bệnh COVID đang tiếp tục có những diễn biến phức tạp trở lại tại Việt Nam ở 1 số khu vực bao gồm Hải Dương, Quảng Ninh, Hà Nội, Sài Gòn, Hải Phòng, Gia Lai,... và chưa có dấu hiệu hạ nhiệt. Vì vậy, đối với Việt Nam nói riêng và thế giới nói chung, năm 2021 vẫn tiếp tục là 1 năm khó khăn đối với nền kinh tế. Đặc biệt đối với Bảo Minh, trong bối cảnh bị mất 01 khách hàng lớn, thì năm 2021 được đánh giá là 1 năm rất thách thức đối với toàn hệ thống Bảo Minh trong việc duy trì tổng doanh thu năm 2021 bằng thực hiện 2020.

#### II.1.2 – Tình hình thị trường bảo hiểm năm 2020

Năm 2020, phí bảo hiểm gốc toàn thị trường bảo hiểm phi nhân thọ tăng trưởng 5,34% thấp hơn rất nhiều so với mức tăng trưởng của năm 2019 (13,27%). Một số doanh nghiệp đứng đầu thị trường có tăng trưởng âm hoặc mức tăng trưởng sụt giảm rất nhiều so với năm 2019, như Bảo Việt tăng trưởng -6%, PVI chỉ tăng trưởng 1%, PTI chỉ tăng trưởng 5%. Cụ thể như sau:

*Đơn vị: triệu đồng*

Doanh nghiệp	2020	2019	Tăng trưởng (%)	Thị phần (%)
Bảo Việt	9.725.582	10.297.042	-6%	17,92%
PVI	7.401.636	7.297.183	1%	13,52%
PTI	5.960.315	5.692.726	5%	10,71%
Bao Minh	4.175.977	3.874.338	8%	7,63%
Pjico	3.508.675	3.066.198	14%	6,34%

*Năm 2020, hầu hết các doanh nghiệp bảo hiểm như Bảo Việt, PVI, PTI tập trung vào tái cấu trúc lại cấu trúc doanh thu, tập trung khai thác các sản phẩm có hiệu quả, tập trung vào lợi nhuận và không chạy theo chỉ tiêu doanh thu.*

#### II.1.3 – Đề xuất chi tiết kế hoạch kinh doanh năm 2021

Căn cứ vào bối cảnh hiện tại, BDH Bảo Minh kính trình HĐQT định hướng tăng trưởng đối với từng cấu phần doanh thu như sau:



- *Doanh thu HD, HC*: ước tính ở mức lạc quan nhất đối với nguồn thu từ HD, HC trong năm 2021 là 700 tỷ căn cứ dựa trên tình hình thực tế, đặc biệt đối với việc thành lập công ty bảo hiểm HDI trong năm 2020, **như vậy phần chênh lệch giữa dự kiến thực hiện 2020 với dự kiến KH 2021 của doanh thu từ HD, HC là 412 tỷ, và để bù đắp nguồn doanh thu thiếu hụt này**, Ban Điều hành đề xuất:

- Các đơn vị lớn và Ban Dự án trên địa bàn Hà Nội, Hồ Chí Minh tăng trưởng **không dưới 12% bao gồm**: Hà Nội, Sài Gòn, Bến Thành, Chợ Lớn, Thăng Long, Đông Đô, Ban Bảo hiểm Dự án;
- Bình quân tất cả các nghiệp vụ truyền thống (không bao gồm HD, HC) phải phấn đấu **tăng trưởng tối thiểu 10%** (tăng trưởng gấp 1,67 lần so với mức tăng trưởng GDP Quốc hội thông qua năm 2021);
- Năm 2020, Ban Điều hành đã rất nỗ lực tìm kiếm các đối tác bancas để thay thế HD và bước đầu đã đạt được những thành quả nhất định. Tuy nhiên để bù đắp 400 tỷ doanh thu **cần có lộ trình khoảng 03 năm đối với các đối tác này**. Cụ thể, doanh thu thực hiện của các đối tác mới năm 2020 và dự kiến năm 2021 như sau:

<b>Đối tác</b>	<b>Doanh thu 2020 (VNĐ)</b>	<b>Dự kiến 2021 (VNĐ)</b>
Easy Credit (EC)	10.911.720.000	12.798.478.000
TIMA	16.500.000.000	17.500.000.000
MSB	782.337.077	19.050.000.000
<b>Tổng cộng</b>	<b>28.194.057.077</b>	<b>49.348.478.000</b>

Năm 2021, việc tập trung phát triển kênh bancas là một trong những mục tiêu cần tập trung của BĐH. Bên cạnh việc kích thích doanh thu của các đối tác Bancas hiện có, BĐH đã lên kế hoạch tiếp xúc và làm việc với nhiều đối tác Bancas mới bao gồm: Công ty Tài chính Mirae Asset (MAFC), bán 1 số các sản phẩm mới qua Home Credit cụ thể: mở rộng các sản phẩm BH gia tăng (không liên quan đến khoản vay) như BH nhà tư nhân, bệnh hiểm nghèo..., và các đối tác khác.

- *Doanh thu nhận TBH*: dự kiến mức tăng trưởng so với doanh thu thực hiện 2020 ở mức gần 12% (gấp 2 lần so với mức tăng của GDP năm 2021)
- *Doanh thu hoạt động đầu tư*: Lãi suất giảm trong 2020 và có xu hướng tiếp tục giảm trong 2021 sẽ ảnh hưởng trực tiếp làm giảm doanh thu TGNH. Bên cạnh đó năm 2020 TCty đã tranh thủ gửi vào các NHTM CP có lãi suất cao mà hầu hết là các ngân hàng nhỏ nên đã hết hạn mức gửi vào các ngân hàng này. Do vậy năm 2021 tỷ trọng gửi mới vào các ngân hàng này rất hạn chế. Sau 2 đợt giảm lãi suất liên tiếp đầu tháng 9 và 10, hiện tại lãi suất tiền gửi 12 tháng của 4 ngân hàng lớn chỉ còn là 4,9%/năm, giảm mạnh so với thời điểm đầu năm (7,1%). Dự kiến lãi suất sẽ giảm đến mức 4,5%/năm. Vì vậy, doanh thu đầu tư TGNH năm 2021 dự kiến giảm ít nhất 25 tỷ so với năm 2020. Bên cạnh đó, cổ tức/lãi chia của Vinare và UIC sẽ giảm so với 2020 do năm 2020 nhận cổ tức/lãi chia cao gấp rưỡi các năm trước, và do đó năm 2021 mức giảm từ cổ tức so với thực hiện năm 2020 khoảng 14 tỷ.
- *Doanh thu hoạt động cho thuê nhà*: Trong bối cảnh tình hình dịch Covid-19 trong nước đã được kiểm soát tốt, các hoạt động đầu tư, kinh doanh và sinh hoạt



của người dân đã cơ bản đã dần trở lại trạng thái bình thường... nhìn chung thị trường cho thuê văn phòng có những thuận lợi và khó khăn. Mức tăng dự kiến của doanh thu cho thuê nhà năm 2021 dự kiến khoảng 4% so với thực hiện năm 2020 do năm 2021 hoạt động cho thuê nhà vẫn tiếp tục chịu ảnh hưởng bởi COVID - 19

Như vậy, với các căn cứ và định hướng nêu trên, BDH Bảo Minh kính trình HĐQT dự kiến kế hoạch doanh thu năm 2021 chi tiết như sau:

Đơn vị: triệu VNĐ

Khoản mục	TH 2019	TH 2020	KH 2021	TH 2020/2019	KH 2021/TH 2020
<b>Doanh thu phí BHG</b>	<b>3.874.338</b>	<b>4.175.977</b>	<b>4.166.631</b>	<b>107,79%</b>	<b>99,78%</b>
- Tổng cộng đơn vị và TSC	2.955.824	3.068.481	3.466.631	103,81%	112,98%
- Tổng cộng HD, HC	918.514	1.107.496	700.000	120,57%	63,21%
<b>Doanh thu nhận tái BH</b>	<b>501.232</b>	<b>469.919</b>	<b>526.294</b>	<b>93,75%</b>	<b>112,00%</b>
<b>Doanh thu HĐTC</b>	<b>217.331</b>	<b>259.529</b>	<b>212.500</b>	<b>119,42%</b>	<b>81,88%</b>
- Doanh thu đầu tư (không bao gồm CLTG)	204.978	247.461	200.000	120,73%	80,82%
- Doanh thu cho thuê nhà BĐS	12.353	12.068	12.500	97,69%	103,58%
<b>Tổng cộng doanh thu</b>	<b>4.592.901</b>	<b>4.905.425</b>	<b>4.905.425</b>	<b>106,80%</b>	<b>100,00%</b>

Căn cứ vào bảng số liệu nêu trên, có thể thấy, mặc dù các nghiệp vụ truyền thống tăng trưởng gần 13% (gấp 2,16 lần mức tăng GDP năm 2021), nhận TBH tăng trưởng 12% (gấp đôi so với mức tăng của GDP năm 2021) nhưng vẫn chỉ đủ để bù phần thiếu hụt doanh số HDSS (412,8 tỷ) trong năm 2020. Vì vậy, tuân thủ theo định hướng của HĐQT về xây dựng KHKD năm 2020 qua NQ số 2550/2020 – BM/HĐQT ngày 19/11/2020 (Thông kế xây dựng KHKD thường tối thiểu bằng tăng trưởng của GDP, đề nghị BDH xem xét nghiên cứu để xây dựng **phù hợp với thực tế tại đơn vị** đảm bảo hiệu quả nhưng vẫn có sự tăng trưởng), Ban Điều hành Bảo Minh kính trình HĐQT phương án xây dựng KH doanh thu năm 2021 như sau: **BDH đề xuất giao tổng doanh thu cả năm 2021 là 4.905 tỷ (bằng 100% doanh thu thực hiện năm 2020) và tăng trưởng 6,8% so với thực hiện năm 2019.**

## II.2. Chi tiết về kế hoạch lợi nhuận năm 2021

Căn cứ vào số liệu dự kiến kế hoạch doanh thu năm 2021 như đã trình bày ở mục II.1, định hướng về chiến lược kinh doanh năm 5 năm 2021 – 2025, BDH Bảo Minh kính trình HĐQT định hướng chi tiết kế hoạch lợi nhuận năm 2021 như sau:

- Dự kiến mức tăng của lợi nhuận trước thuế năm 2021 tối thiểu bằng mức dự kiến mức tăng của GDP Việt Nam năm 2021. **Ban điều hành đề xuất mức tăng trưởng 6,7% về lợi nhuận trước thuế.**
- Phần đầu đạt ROE năm 2021 ở mức 8%;
- **Tổng chi phí khai thác KDBH không tăng so với thực hiện năm 2020 và phân đầu tiết kiệm so với năm 2020 tùy thuộc vào tình hình cạnh tranh chi phí trên thị trường.** Trong đó, Năm 2021 kế hoạch các nghiệp vụ truyền thống (doanh thu do các đơn vị thành viên khai thác) phải tăng trưởng khoảng 13% để bù đắp phần thiếu hụt từ HDSS, do đó phần chi phí khai thác tại các đơn vị thành viên (chi tiếp khách) phải tăng tương ứng



với mức tăng 13% để phục vụ việc khai thác, và mức tăng này là phù hợp với mức tăng trưởng doanh thu tại các đơn vị thành viên để bù đắp cho HDSS.

- Tiếp tục kiểm soát tỷ lệ bồi thường để có hiệu quả hoạt động kinh doanh bảo hiểm và *nếu có thể tiếp tục tạo nguồn để trích lập đầy đủ dự phòng nợ phải thu tái bảo hiểm hiểm và dự phòng nợ phải thu đối với các khoản phải thu KTNN điều chỉnh;*
- Tỷ trọng chi phí khai thác và lương cho các đơn vị thành viên tiếp tục được ưu tiên để khuyến khích khai thác các sản phẩm có hiệu quả, và khuyến khích khai thác nguồn doanh thu mới nhằm bù đắp phần thiếu hụt trọng yếu từ HDSS;
- Một trong những giải pháp nhằm tăng cường kiểm soát bồi thường và hỗ trợ khai thác là đầu tư vào CNTT để phù hợp với thị trường, đây là lý do tại sao chi phí quản lý doanh nghiệp năm 2021 tăng so với năm 2020 khoảng 8 tỷ.

Đơn vị: triệu VNĐ

Khoản mục	TH 2020	KH 2021	%KH 2021/TH 2020
<b>Tổng doanh thu</b>	<b>4.907.232</b>	<b>4.905.425</b>	<b>99,96%</b>
Doanh thu phí bảo hiểm gốc	4.175.977	4.166.631	99,78%
Doanh thu phí nhận TBH	469.919	526.294	112,00%
Doanh thu hoạt động tài chính và cho thuê nhà	259.530	212.500	81,88%
Doanh thu khác	1.807	0	0,00%
<b>Tổng chi phí kinh doanh bảo hiểm</b>	<b>4.675.340</b>	<b>4.657.995</b>	<b>99,63%</b>
<b>Chi phí hoạt động KDBH</b>	<b>2.293.586</b>	<b>2.293.586</b>	<b>100,00%</b>
Chi hoa hồng bảo hiểm	616.601	616.601	100,00%
<b>Chi khác hoạt động KDBH, trong đó:</b>	<b>1.676.985</b>	<b>1.676.985</b>	<b>100,00%</b>
+ Chi phí khai thác khác	1.102.620	1.048.801	95,12%
+ Chi lương	282.372	298.303	105,64%
+ Chi tiếp khách giao dịch	291.994	329.881	112,98%
<b>Chi phí quản lý doanh nghiệp</b>	<b>120.820</b>	<b>128.820</b>	<b>106,62%</b>
+ Chi phí lương	50.940	50.940	100,00%
+ Chi công nghệ thông tin	20.160	28.160	139,68%
<b>Chi phí hoạt động tài chính</b>	<b>61.767</b>	<b>50.070</b>	<b>81,06%</b>
<b>Chi phí khác</b>	<b>3.766</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>Lợi nhuận trước thuế</b>	<b>231.892</b>	<b>247.430</b>	<b>106,70%</b>
Lợi nhuận từ hoạt động KDBH	36.089	85.000	235,53%
Lợi nhuận hoạt động tài chính	197.763	162.430	82,13%
Lợi nhuận hoạt động khác	-1.959	0	0,00%
<b>Thuế TNDN</b>	<b>38.388</b>	<b>49.486</b>	<b>128,91%</b>
<b>Lợi nhuận sau thuế</b>	<b>193.504</b>	<b>197.944</b>	<b>102,29%</b>

### III. ĐỊNH HƯỚNG CÁC GIẢI PHÁP THỰC HIỆN TRONG NĂM 2021

#### 1. Nghiệp vụ bảo hiểm con người

##### 1.1. Nhóm giải pháp để hoàn thành kế hoạch doanh thu:



a. *Phát triển, mở rộng kênh bán hàng:*

- Hợp tác thêm với Ngân hàng, tổ chức tín dụng, BH xã hội, để phát triển kênh phân phối;
- Phát triển kênh bán lẻ ( hy vọng qui tắc BM An Sinh Thịnh Vượng được BTC phê chuẩn trong năm 2020, đầu năm 2021 triển khai toàn quốc và thông qua hình thức bán hàng online/App, trực tiếp.... );
- Phát triển BHSK qua kênh môi giới ( Aon, Willis, Marsh) để phát triển sản phẩm bảo hiểm chăm sóc sức khỏe( BHCSSK);

b. *Tập trung phát triển các nghiệp vụ bảo hiểm:* bảo hiểm học sinh, bảo hiểm người vay tín dụng, bảo hiểm sức khỏe.

c. *Phát triển sản phẩm mới:* Dự kiến thời gian thực hiện có thể kéo dài 02 năm, tùy thuộc vào định phí, trình BTC và công việc phát sinh thực tế của BCN, nhân sự của BCN có thể ảnh hưởng đến tiến độ thực hiện kế hoạch.

- BH bệnh đặc biệt; BH bệnh sốt xuất huyết; BH bệnh ung thư; BH bệnh tim; BH bệnh nam khoa; BH bệnh phụ khoa; BH bệnh phổi; BH tứ chi; BH mắt; BH nha khoa; BH thai sản ( thời gian chờ từ 3 đến 5 năm); BH thai nhi; BH tai nạn ( bao gồm tử vong/TTVV, trợ cấp, chi phí y tế): tỉ lệ phí tham gia độc lập/ bắt buộc tham gia quyền lợi chính; BH tử vong/TTVV do mọi nguyên nhân, BH tử vong/TTVV do ốm đau, bệnh tật, thai sản/tử vong/TTVV do tai nạn. ( tỉ lệ phí từng quyền lợi và tham gia độc lập), tử vong/TTVV do đột tử, đột quy, do bệnh già; BH trợ cấp do tai nạn, ốm đau, bệnh tật ( tham gia độc lập); BH chi phí y tế ( nội trú và ngoại trú) do ốm đau, bệnh tật, thai sản, nha khoa, mắt, khám SKĐK, trợ cấp; tử vong/TTVV do ốm đau, bệnh tật, (thai sản), mọi nguyên nhân ( loại trừ tai nạn). Biểu phí bao gồm 2 lựa chọn "tham gia độc lập các quyền lợi, bắt buộc tham gia quyền lợi nội trú"; BH du lịch trong nước ( chương trình đơn giản/phức tạp); BH du lịch quốc tế ( chương trình đơn giản/phức tạp) ...

**1.2. Nhóm giải pháp kiểm soát tỷ lệ bồi thường và ngăn ngừa trục lợi:**

a. *Quy định, hướng dẫn nghiệp vụ:*

- Ban hành Quy trình hướng dẫn khai thác, bồi thường ( BCN đã hoàn tất) áp dụng Đầu tháng 2/2019;
- Rà soát/sửa đổi bổ sung/Ban hành Biểu mẫu hợp đồng, Giấy chứng nhận bảo hiểm, giấy yêu cầu bồi thường/thông báo bồi thường ... Nghiệp vụ BHCN;
- Hướng dẫn nghiệp vụ đối với sản phẩm mới;

b. *Kiểm tra và phòng ngừa:*

- Định kỳ kiểm tra tính tuân thủ của đơn vị về khai thác, bồi thường. Trước khi thực hiện kiểm tra, chuyên viên cần phải thống kê lại nội dung bản chào đã phê duyệt;
- Định kỳ 6 tháng 9 tháng phân tích tình hình doanh thu, bồi thường từng sản phẩm để có định hướng, chính sách điều chỉnh phù hợp nhằm kiểm soát đảm bảo tỷ lệ bồi thường nghiệp vụ BHCN;

c. *Công cụ hỗ trợ kinh doanh và quản lý:*

- Đăng hoàn thiện phần mềm premia 11;
- Triển khai BLVP 24/7 và hệ thống hotline;

d. *Nâng cao trình độ nghiệp vụ, chất lượng phục vụ của cán bộ BHCN:*

- Tổ chức lớp đào tạo BHCN nâng cao bắt buộc cho tất cả các bộ phận BHCN tại Đơn vị.



- Nâng cao chất lượng phục vụ ( nhanh, bỏ thủ tục rườm rà trong cả khâu khai thác, giám định bồi thường). Đơn giản thủ tục quy trình xác nhận BLVP.
- Tăng danh sách BLVP nhất là liên kết, hợp tác với hệ thống bệnh viện công.

## **2. Nghiệp vụ Hàng hải**

### **2.1. Mục tiêu trọng điểm:**

#### *a. Địa bàn:*

- Ưu tiên các chính sách đối với các địa bàn trọng điểm bao gồm: Hà nội, TP. HCM, Hải Phòng, Quảng Ninh, Bình Dương, Vũng Tàu, Cần Thơ.

#### *b. Nghiệp vụ:*

- Nghiệp vụ ưu tiên: Hàng hóa xuất nhập khẩu (không bao gồm hàng gạo xuất khẩu); TNDS chủ tàu biển (P&I); Tàu ven biển(không bao gồm tàu SB); Tàu sông;
- Nghiệp vụ hạn chế: Thân tàu biển, hàng gạo xuất khẩu; Bảo hiểm tàu ven biển cấp SB; dừng hoàn toàn BH tàu cá theo ND67;

### **2.2. Nghiệp vụ:**

#### *a. Biểu phí, Điều kiện, điều khoản:*

- Phối hợp với P. ĐP&QTRR đánh giá lại các biểu phí của nghiệp vụ hàng hải để điều chỉnh cho phù hợp với mục tiêu cạnh tranh nhưng vẫn đảm bảo hiệu quả nghiệp vụ;
- Tiếp tục tránh cạnh tranh phí với các công ty Bảo hiểm khác khi chào Bảo hiểm thân tàu biển, tàu ven biển cấp SB. Việc nhận bảo hiểm tàu SB phải được TCT đánh giá và xem xét từng trường hợp;

#### *b. Quy trình nghiệp vụ:*

- Rà soát lại các quy trình nghiệp vụ để giảm bớt thủ tục hành chính nhưng vẫn đảm bảo khả năng quản lý nghiệp vụ của Tổng công ty;
- Bổ sung thêm phần nhập liệu đối với các chi phí pháp lý vào quy trình bồi thường đảm bảo việc đòi tái bảo hiểm đầy đủ;
- Đánh giá lại các nhà thầu phụ về giám định để điều chỉnh danh sách và hợp đồng dịch vụ;
- Tiếp tục sử dụng đơn BEST có chữ ký sẵn như trước đây (customise thêm lựa chọn) để tạo sự chủ động trong công tác cấp đơn Bảo hiểm cho các Đơn vị;

#### *c. Phân cấp:*

- TCT vẫn tiếp tục phân cấp nghiệp vụ 2021 cho các Đơn vị theo các tiêu chí hiện hành (Tỷ lệ tổn thất, khả năng nghiệp vụ, doanh thu và tiềm năng thị trường) ưu tiên cho các đơn vị thuộc địa bàn trọng điểm;
- Tăng cường công tác phối hợp giữa Tổng công ty và các đơn vị trong quá trình xử lý tai nạn và giải quyết khiếu nại. TCT có thể ủy nhiệm cho Đơn vị thực hiện một số vụ việc trên phân cấp (theo quy trình nghiệp vụ);



### **3. Nghiệp vụ TSKT**

#### **3.1. Về sản phẩm**

- a. Nhóm các nghiệp vụ xác định ưu tiên hàng đầu:  
Bảo hiểm tín dụng (khai thác qua kênh tổ chức tài chính); Bảo hiểm cháy nổ bắt buộc; BH Hoả hoạn và rủi ro đặc biệt (không bao gồm rủi ro thuộc CAT 4,5); BH Kỹ thuật (không bao gồm BH Công trình DDHT đối với Thủy điện); BH Xây dựng lắp đặt; BH Trách nhiệm; BH Cây lúa, Cây cao su, vật nuôi;
- b. Nhóm các nghiệp vụ cần được quản lý chặt điều kiện điều khoản và đánh giá rủi ro, xét nhận bảo hiểm:  
Nghiệp vụ TSKT: BH Cháy nổ; BH Hoả hoạn và rủi ro đặc biệt; BH mọi rủi ro tài sản đối với các đối tượng rủi ro thuộc Cat 4, 5; BH Tài sản nhà máy điện công nghệ cũ; BH Gián đoạn kinh doanh sau cháy nổ/mọi rủi ro; BH Công trình DDHT đối với nhà máy Thủy điện;
- c. Tiếp tục việc hoàn thiện, chuẩn hoá và ban hành các quy tắc, biểu phí, hướng dẫn nghiệp vụ đối với các sản phẩm Bảo hiểm đang triển khai phù hợp với xu hướng thị trường, đáp ứng tốt nhất yêu cầu của khách hàng nhưng vẫn đảm bảo hiệu quả kinh doanh;
- d. Phối hợp *chặt* chẽ với Ban BHDA/Đơn vị/Ban TBH/Môi giới trong việc chủ động tiếp cận sớm các dịch vụ/dự án, thu thập thông tin, thu xếp TBH đạt hiệu quả và tăng tính cạnh tranh (cả về phí và hoa hồng TBH) so với thị trường;
- e. Đẩy mạnh công tác phát triển sản phẩm mới phù hợp với nhu cầu thị trường;

#### **3.2. Về kênh phân phối:**

- Đẩy mạnh quan hệ với các công ty Môi giới, các đối tác đồng BH, các đối tác Fronting nhằm thúc đẩy phát triển doanh thu;
- Phối hợp cùng Ban BHDA/Đơn vị thành lập các tổ khai thác DA/dịch vụ lớn để nâng cao hiệu quả khai thác;
- Chú trọng phát triển các kênh phân phối phi truyền thống, đặc biệt là kênh phân phối theo xu hướng chuyển dịch số;

#### **3.3. Về công tác quản lý:**

- Hoàn thiện các quy trình, hướng dẫn nghiệp vụ theo hướng đơn giản hoá nhưng vẫn đảm bảo tuân thủ các quy định hiện hành, an toàn nghiệp vụ và tái bảo hiểm;
- Tăng phân cấp cho các Đơn vị để chủ động trong công việc, hỗ trợ phát triển kinh doanh;
- Tăng cường công tác kiểm tra, hậu kiểm;

#### **3.4. Về chất lượng dịch vụ, chất lượng đội ngũ:**

- Tiếp tục nâng cao chất lượng đội ngũ cả ở Ban TSKT và các Đơn vị thành viên thông qua công tác đào tạo, chuyên môn hoá trong phân công công việc.

### **4. Nghiệp vụ XCG**

#### **1.1. Bảo hiểm xe gắn máy**

Đây là nhóm sản phẩm có sự liên quan mật thiết đến mạng lưới bán lẻ và số lượng đại lý do năng suất lao động không cao. Việc thúc đẩy kênh phân phối này phụ thuộc vào đòn bẩy tài chính. Năm 2020 Nhà nước sẽ không tăng kiểm tra.



- Tổng công ty xem xét trong năm 2021 là thời điểm thị trường trở về như năm 2019 cho nên không trọng tâm xác định lời lỗ đối với nhóm sản phẩm này, các bồi thường cho nạn nhân bị chết được coi là tổn thất bất thường và chi phí này phân bổ trong 3 năm để duy trì chính sách tài chính ổn định đối với đơn vị và hệ thống đại lý.
- Khoản chi phí khai thác và bồi thường với đơn vị có doanh thu lớn từ 2 tỷ trở lên.

### **1.2. Bảo hiểm TNDS xe ô tô**

Nhóm sản phẩm này có đặc thù là phí bảo hiểm và quyền lợi bảo hiểm của các doanh nghiệp đều đồng nhất và sự khác biệt giữa các doanh nghiệp ở 2 yếu tố: Chi phí bán hàng và cách thức phục vụ.

- Tập trung chi phí để khai thác qua trạm đăng kiểm, có khen thưởng thi đua hoặc tăng chi phí theo doanh thu lũy tiến vì với nghiệp vụ này càng tăng trưởng doanh thu thì càng hiệu quả. Có thể đặt mốc chi phí khai thác (bao gồm lương) là 40% với doanh thu dưới 1 tỷ và cứ tăng 1 tỷ thì định mức chi phí (bao gồm lương) thêm 1%. Với mức phí bình quân 1trđ/xe thì tương ứng có 1000 xe tham gia và Bảo Minh có cơ hội cung cấp bảo hiểm cho 1000 khách hàng này. Nhà nước đang xã hội hóa lãnh vực đăng kiểm thì yếu tố cạnh tranh bằng chi phí càng quan trọng.

### **1.3. Bảo hiểm vật chất xe ô tô**

- Cần phát triển mạng lưới bán lẻ để tập trung vào nhóm xe cá nhân có niên hạn sử dụng trên 3 năm vì đây là nhóm xe có tỷ lệ bồi thường thấp hơn các xe mới và có niên hạn sử dụng dưới 3 năm.
- Tiếp tục sử dụng công tác kiểm soát phí để điều chỉnh việc phát triển các nhóm xe có hiệu quả và lỗ.
- Tăng cường phát triển nhóm xe không kinh doanh thuộc sở hữu tổ chức thông qua đòn bẩy chi phí và lương.
- Tiếp tục củng cố và tăng cường lực lượng giám định bán chuyên tại các phòng khai thác.
- Triển khai ứng dụng giám định trực tuyến.

## **5. Hoạt động TBH**

Trên cơ sở duy trì xếp hạng BM là B++, Ban TBH duy trì, củng cố và tăng cường phát triển mối quan hệ hợp tác với các đối tác trong nước, các đối tác nước ngoài nhằm nâng cao tính hiệu quả trong hoạt động kinh doanh tái bảo hiểm của Bảo Minh, phấn đấu hoàn thành KHKD 2021.

## **6. Hoạt động đầu tư**

- Tập trung vào TGNH để bảo toàn vốn trong thời kỳ dịch bệnh: nắm sát tình hình thị trường tiền tệ, lãi suất, tình hình HĐKD và nhu cầu huy động vốn của các NH để thương lượng, tận dụng được mức lãi suất tốt nhất của từng NH với kỳ hạn phù hợp.
- Đầu tư TP: Chủ trương sẽ điều chỉnh tăng số tiền đầu tư vào chứng chỉ tiền gửi; trái phiếu nếu diễn biến tốt và lựa chọn đầu tư vào các doanh nghiệp cơ bản tốt để tăng thêm tính ổn định và an toàn cho DMĐT. Ưu tiên đầu tư và TP ngân hàng, TPDN có bảo lãnh, tài sản đảm bảo.
- Đầu tư CP: Giảm tỷ trọng danh mục CP, đầu tư mới một cách thận trọng bằng việc ưu tiên lựa chọn các CP ngành tăng trưởng, cơ bản tốt (tiêu dùng hàng hóa cơ bản, bán lẻ, ngân hàng, CNTT...); Tiếp tục theo dõi diễn biến thị trường trong bối cảnh dịch bệnh để tận dụng thời cơ mua những CP cơ bản tốt có tình hình HĐKD tăng



trường ổn định trong các năm gần đây và giá CP có tiềm năng hồi phục tốt khi dịch bệnh được khống chế.

- Tìm kiếm dự án đầu tư hiệu quả để tái đầu tư để tăng TSLN của DMĐT.

#### **IV. VỀ CÁC NHIỆM VỤ, CHỈ TIÊU GIAO KPI CHO TỔNG GIÁM ĐỐC**

- Căn cứ chỉ đạo của SCIC tại Công văn số 170/ĐTKDV-ĐT1 ngày 04/02/2020 về nội dung “*đề nghị Người đại diện chủ động có ý kiến đối với HĐQT để giao nhiệm vụ cụ thể cho Tổng Giám đốc...*”
- Tôi xin giữ nguyên quan điểm đã gửi HĐQT tại Tờ trình xây dựng chỉ tiêu tài chính đối với KPI TGD gửi HĐQT và 04 Phụ lục về KPI định tính giao cho Tổng Giám đốc (xin xem tài liệu đính kèm).

BĐH kính báo cáo và kính trình HĐQT!

**TM. BAN ĐIỀU HÀNH  
TỔNG GIÁM ĐỐC**



**VŨ ANH TUẤN**



Tài liệu đính kèm Công văn này bao gồm:

1. Tờ trình xây dựng chỉ tiêu tài chính đối với KPI TGD gửi HĐQT
2. KPI TGD. KPI định tính – Phụ lục 01. Báo cáo xử lý công nợ
3. KPI TGD. KPI định tính – Phụ lục 02. Báo cáo hồ sơ pháp lý bất động sản
4. KPI TGD. KPI định tính – Phụ lục 03. Giải quyết vấn đề đơn vị HĐKD kém hiệu quả và chi vượt.
5. KPI TGD. KPI định tính – Phụ lục 04. Rà soát quy chế Bảo Minh.