

BÁO CÁO KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NĂM 2020 VÀ KẾ HOẠCH KINH DOANH NĂM 2021

Kính gửi: Đại hội đồng cổ đông Ngân hàng TMCP Quốc Dân (NCB)

I. KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NĂM 2020

1. Sơ lược tình hình kinh tế vĩ mô

1.1. Kinh tế thế giới – “*Suy thoái toàn cầu do ảnh hưởng đại dịch*”

- Nhìn lại năm 2020, đại dịch Covid-19 đã khiến mức tăng trưởng của nhiều nền kinh tế trên toàn cầu bị suy giảm mạnh chưa từng thấy trong nhiều thập kỷ qua. Kinh tế thế giới trải qua đợt suy thoái tồi tệ do tác động tiêu cực của đại dịch COVID-19, thương mại toàn cầu giảm sút nghiêm trọng, chuỗi cung ứng đứt gãy.
- Các thị trường hàng hóa và tài chính toàn cầu đã ghi nhận những phiên giao dịch đi vào lịch sử. Giá vàng thế giới lần đầu tiên vượt ngưỡng 2.000 USD/ounce, giá dầu thô WTI xuống mức thấp chưa từng có là âm 40 USD/thùng. Vào thời điểm tháng 3/2020, chứng khoán Mỹ có phiên giảm mạnh nhất kể từ năm 1987.
- Tuy nhiên đến cuối năm 2020 hoạt động kinh tế toàn cầu phục hồi kiên cường bất chấp sự trở dậy của đại dịch, GDP tăng trở lại trong Quý III ở một số nền kinh tế phát triển, nhờ lĩnh vực chế biến chế tạo và dịch vụ được cải thiện. Cùng với đó đã tăng vẫn tiếp tục vào tháng 11 với chỉ số niềm tin kinh tế toàn cầu chuyển từ tiêu cực sang tích cực tác động rất tốt tới tâm lý của các nhà đầu tư cũng như các nền kinh tế thế giới.
- ⇒ Mặc dù các nền kinh tế bị ảnh hưởng bởi đại dịch Covid19 nhưng có thể thấy những tháng cuối năm 2020, kinh tế toàn cầu xuất hiện những tín hiệu cho thấy sự phục hồi. Tín hiệu này được xem là “điểm sáng hy vọng” trong bối cảnh bức tranh kinh tế toàn cầu vẫn đang u ám bởi tác động tiêu cực từ đại dịch không chỉ trong năm 2021 mà có thể còn tác động trong nhiều năm tiếp theo nữa.

1.2. Kinh tế Việt Nam - “*Vượt qua đêm tối*”

- Trong khi đó năm 2020, Việt Nam đã chứng kiến mức tăng trưởng GDP ở mức thấp nhất trong vòng 20 năm qua (GDP 2020 đạt tốc độ tăng trưởng 2,91%) bởi tác động của đại dịch Covid19 toàn cầu. Dù vậy, với sự phục hồi của ngành nông nghiệp, hoạt động sản xuất, xuất khẩu và đặc biệt tiêu dùng nội địa trong nửa cuối năm 2020 là điểm sáng giúp Việt Nam trở thành một trong số ít quốc gia hiếm hoi trên thế giới vẫn duy trì được tốc độ tăng trưởng dương. Thành quả trên đến từ nội lực chống dịch của Chính phủ Việt Nam cùng với chính sách mở rộng tiền tệ và tài khóa phù hợp, giúp hỗ trợ tăng trưởng kinh tế nhưng vẫn hỗ trợ kiểm soát tốt lạm phát và duy trì tỷ giá ổn định.
- Xu hướng dòng vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) vào Việt Nam vẫn tăng cho thấy niềm tin vào nền kinh tế được khôi phục sau đợt bùng phát dịch. Khi làn sóng COVID-19 thứ hai được kiểm soát thành công tại Việt Nam, FDI đã tăng lên khoảng 2,27 tỷ USD. Trong 10 tháng đầu năm 2020, Việt Nam đã thu hút được 23,5 tỷ USD vốn FDI,

thấp hơn khoảng 19,4% so với cùng kỳ năm 2019 tuy nhiên đây vẫn là con số ấn tượng đối với nước ta trong nhiều năm trở lại đây.

- Ngoài ra, có một điểm sáng mà không thể không nhắc đến năm 2020 là xuất khẩu vượt khó trong tình hình dịch bệnh, duy trì tăng trưởng dương; xuất siêu hàng hóa đạt mức cao kỷ lục (19,1 tỷ USD) và cán cân thương mại duy trì xuất siêu 05 năm liên tiếp (kim ngạch xuất siêu hàng hóa các năm trong giai đoạn 2016-2020 lần lượt là: 1,6 tỷ USD; 1,9 tỷ USD; 6,5 tỷ USD; 10,9 tỷ USD; 19,1 tỷ USD).
- ⇒ Như vậy, có thể nói về tổng thể Việt Nam sẽ tiếp tục đối mặt với nhiều thách thức trong thời gian tới do kinh tế nước ta có độ mở lớn và chịu tác động đan xen nhiều bởi tình hình kinh tế quốc tế ngày càng phức tạp, khó lường. Trong bối cảnh đó kinh tế Việt Nam vẫn được kỳ vọng duy trì sự ổn định kinh tế vĩ mô và xu hướng phục hồi trong năm 2021 cũng như các năm tiếp theo.

1.3. Hoạt động ngành ngân hàng

- Theo ghi nhận năm 2020, NHNN đã thực hiện điều hành chính sách tiền tệ (CSTT) chủ động, linh hoạt, thận trọng, phối hợp chặt chẽ với chính sách tài khóa và các chính sách kinh tế vĩ mô khác nhằm kiểm soát lạm phát, ổn định kinh tế vĩ mô, thị trường tiền tệ và ngoại hối, hỗ trợ phục hồi kinh tế trước diễn biến phức tạp của đại dịch Covid-19.
- Thực hiện chủ trương và chỉ đạo của Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ đã triển khai các nhiệm vụ, giải pháp tháo gỡ khó khăn cho nền kinh tế, bảo đảm an sinh xã hội ứng phó với dịch Covid-19 bằng việc ban hành Thông tư số 01/2020/TT-NHNN. Trong những tháng đầu năm, NHNN đã liên tiếp điều chỉnh giảm 02 lần các mức lãi suất điều hành với tổng mức giảm 1-1,5%/năm để hỗ trợ thanh khoản cho TCTD, tạo điều kiện cho TCTD tiếp cận nguồn vốn chi phí thấp từ NHNN; giảm 0,6-0,75%/năm trần lãi suất tiền gửi các kỳ hạn dưới 6 tháng và giảm 1%/năm trần lãi suất cho vay ngắn hạn đối với các lĩnh vực ưu tiên, hiện ở mức 5,0%/năm, để hỗ trợ giảm chi phí vay vốn của doanh nghiệp và người dân.
- Tính đến thời điểm cuối năm 2020, tổng phương tiện thanh toán tăng 12,56% so với cuối năm 2019 (cùng thời điểm năm 2019 tăng 12,1%); huy động vốn của các tổ chức tín dụng tăng 12,87% (cùng thời điểm năm 2019 tăng 12,48%); tăng trưởng tín dụng của nền kinh tế đạt 10,14% (cùng thời điểm năm 2019 tăng 12,14%)
- Bên cạnh đó, lãi suất liên ngân hàng có xu hướng giảm mạnh trong năm 2020 và duy trì ở mức bằng rất thấp ở các kỳ hạn ngắn trong những tháng cuối năm (bình quân 0.15%-0.5% kỳ hạn ON-1M); dự trữ ngoại hối tính đến tháng 8/2020 đạt 92 tỷ USD, cao kỷ lục từ trước đến nay, có khả năng sẽ đạt 100 tỷ USD vào cuối năm. Tỷ giá trung tâm SBV (USD/VND) tương đối ổn định trong năm, trong biên độ 0.2%-0.3%.
- Cũng trong năm 2020, thực hiện theo yêu cầu chỉ đạo của Chính phủ, toàn ngành ngân hàng đã có thêm 9 ngân hàng niêm yết và thay đổi sàn giao dịch, cụ thể gồm: 03 ngân hàng niêm yết (LPB, VIB, MSB), 05 ngân hàng chính thức giao dịch trên UPCoM (BVB, NAB, SGB, PGB, ABB) và 01 ngân hàng chuyển sàn từ HNX sang HoSE (ACB) thành công.
- Nhìn nhận chung công tác chất lượng quản trị, điều hành của các TCTD từng bước được nâng cao, tiệm cận với thông lệ quốc tế; hầu hết các TCTD đã áp dụng tỷ lệ an toàn vốn theo Thông tư số 41/2016/TT-NHNN theo phương pháp tiêu chuẩn của Basel II. Tỷ lệ nợ xấu nội bảng tiếp tục được duy trì ở mức dưới 2%. Bên cạnh đó, tính từ năm 2012 đến cuối tháng 7/2020, toàn hệ thống các TCTD đã xử lý được khoảng 1.113,7 nghìn tỷ

đồng nợ xấu, trong đó 7 tháng đầu năm 2020, tổng nợ xấu được xử lý là khoảng 63,7 nghìn tỷ đồng.

1.4. Một số chính sách thay đổi lớn của NHNN áp dụng trong năm 2020

- *Chính sách hỗ trợ khách hàng chịu ảnh hưởng do dịch Covid19*: Thực hiện chỉ đạo của NHNN, hệ thống các TCTD đã vào cuộc kịp thời, khẩn trương triển khai các biện pháp hỗ trợ khách hàng và đạt được những kết quả tích cực. Về hỗ trợ tín dụng theo Thông tư số 01/2020/TT-NHNN quy định về việc cơ cấu lại thời hạn trả nợ, miễn, giảm lãi, phí, giữ nguyên nhóm nợ nhằm hỗ trợ khách hàng chịu ảnh hưởng do dịch Covid-19 (Thông tư 01): Đến ngày 14/9/2020, các TCTD đã cơ cấu lại thời hạn trả nợ cho trên 271 nghìn khách hàng với dư nợ 321 nghìn tỷ đồng; miễn, giảm, hạ lãi suất cho gần 485 nghìn khách hàng với dư nợ 1,18 triệu tỷ đồng; đặc biệt các TCTD đã cho vay mới lãi suất ưu đãi (thấp hơn phổ biến từ 0,5 - 2,5% so với trước dịch) với doanh số lũy kế từ 23/1 đến nay đạt 1,6 triệu tỷ đồng cho 310 nghìn khách hàng.
 - *Chính sách tiền tệ thận trọng, có kiểm soát*: Tính chung từ đầu năm 2020 đến nay, NHNN đã 03 lần điều chỉnh giảm đồng bộ các mức lãi suất với tổng mức giảm tới 1,5-2,0%/năm lãi suất điều hành (là một trong các ngân hàng trung ương (NHTW) có mức cắt giảm lãi suất điều hành lớn nhất trong khu vực); giảm 0,6-1,0%/năm trần lãi suất tiền gửi; giảm 1,5%/năm trần lãi suất cho vay đối với các lĩnh vực ưu tiên. Đồng thời chỉ đạo các TCTD tiết kiệm chi phí, giảm mạnh lãi suất cho vay, đặc biệt là các lĩnh vực ưu tiên. Nhờ đó, tính đến tháng 11/2020, mặt bằng lãi suất cho vay giảm bình quân khoảng 1%/năm so với cuối năm 2019; lãi suất cho vay ngắn hạn tối đa bằng VND đối với một số ngành, lĩnh vực ưu tiên ở mức 4,5%/năm.
 - *Nâng cao chất lượng an toàn hoạt động của các TCTD*: Trong năm 2020, NHNN đã đề xuất hoặc ban hành nhiều văn bản hoàn thiện hành lang pháp lý trong lĩnh vực ngân hàng như: Quyết định số 149/QĐ-TTg ngày 22/01/2020 của Thủ tướng Chính phủ về phê duyệt Chiến lược tài chính toàn diện quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030, Kế hoạch hành động của ngành Ngân hàng triển khai Nghị quyết số 50/NQ-CP ngày 17/4/2020 của Chính phủ và Nghị quyết số 52/NQ-TW ngày 27/9/2019 của Bộ Chính trị về một số chủ trương, chính sách chủ động tham gia cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư; Thông tư số 09/2020/TT-NHNN ngày 21/10/2020 quy định về an toàn hệ thống thông tin trong hoạt động ngân hàng; Thông tư số 06/2020/TT-NHNN ngày 30/6/2020 quy định về kiểm soát nội bộ, kiểm toán nội bộ Ngân hàng Nhà nước Việt Nam,...
 - *Chủ động điều hành chính sách tỷ giá linh hoạt*: NHNN điều hành, công bố tỷ giá trung tâm linh hoạt hàng ngày phù hợp diễn biến thị trường, cân đối kinh tế vĩ mô, tiền tệ và mục tiêu CSTT. Tỷ giá USD/VND diễn biến phù hợp với điều kiện thị trường và biến động của USD trên thị trường thế giới.
 - *Kiểm soát tăng trưởng tín dụng*: NHNN chủ động điều hành hợp lý tốc độ tăng trưởng tín dụng phù hợp với mức độ hấp thụ của nền kinh tế. Tín dụng đối với lĩnh vực rủi ro được kiểm soát chặt chẽ. Các TCTD đã triển khai nhiều chương trình cho vay với lãi suất ưu đãi. Do cầu tín dụng suy yếu bởi tác động tiêu cực của đại dịch Covid-19 nên tín dụng tăng thấp hơn các năm trước. Đến 21/12/2020, tín dụng tăng 10,14% so với cuối năm 2019, tăng 11,62% so cùng kỳ 2019.
- ⇒ Nhìn chung tổng kết năm 2020, đứng trước những khó khăn và thách thức đến từ nhiều phía, Ngân hàng TMCP Quốc Dân (NCB), dưới sự chỉ đạo sát sao của HĐQT, Ban Điều

hành NCB và toàn bộ CBNV đã nỗ lực đoàn kết, sáng tạo hoàn thành tốt những mục tiêu kinh doanh thách thức năm 2020 cũng như đạt được những kết quả nổi bật.

2. Kết quả thực hiện một số chỉ tiêu kinh doanh chính của NCB

Hoạt động kinh doanh của NCB năm 2020 đã đạt kết quả tích cực và được tổng hợp một số kết quả chỉ tiêu kinh doanh theo **Biểu 01** dưới đây như sau:

Đơn vị: tỷ đồng

TT	Chỉ tiêu	TH 2019	TH 2020	KH 2020	% KH 2020
1	Tổng tài sản	80,394	89,601	84,425	106%
2	Huy động	61,799	74,212	67,980	109%
3	Cho vay	37,911	40,313	43,105	94%
4	Tỷ lệ nợ xấu	1.93%	1.51%	< 3%	-
5	Lợi nhuận từ HĐKD	308	804	405	198%
6	Lợi nhuận trước thuế	55	4	-	NCB cam kết sử dụng hết LN để trích lập theo Phương án CCL

Hoạt động năm 2020, kết quả kinh doanh của NCB tiếp tục chú trọng theo định hướng phát triển tăng tốc, bền vững. Ban Điều hành đánh giá đa số các chỉ tiêu đều vượt kế hoạch đề ra; đặc biệt điểm sáng *lợi nhuận từ HĐKD năm 2020 của NCB đã tăng gấp hơn 02 lần so với năm 2019* cùng với việc triển khai đồng bộ nhiều giải pháp kinh doanh hiệu quả. Riêng đối với chỉ tiêu cho vay, tuy chưa đạt được kế hoạch như Nghị quyết ĐHCĐ đầu năm do việc giới hạn cấp room tín dụng của NHNN đạt mức thấp hơn nhiều so với Kế hoạch xây dựng Đề án của NCB cần triển khai. Tuy vậy, đánh giá chung kết quả kinh doanh 2020 của NCB đạt những kết quả rất khả quan so với năm 2019 và là tiền đề tiếp tục phát triển cho năm 2021 cũng như các năm tiếp theo, cụ thể một số chỉ tiêu chính đạt được trong năm như sau:

- **Quy mô tổng tài sản của NCB** đạt 89,601 tỷ đồng, tăng trưởng tốt, tương ứng tăng 11.45% so với năm 2019. Tổng tài sản vượt kế hoạch năm 2020 và đảm bảo tốc độ quy mô tăng trưởng tổng tài sản theo mục tiêu chiến lược từ 70,000 – 90,000 tỷ đồng.
- **Huy động từ khách hàng và phát hành Giấy tờ có giá** vẫn duy trì mức tăng trưởng ổn định trên 20% so với năm 2019.
- **Hoạt động cho vay khách hàng** đạt 40,313 tỷ đồng, tăng trưởng phù hợp với chỉ tiêu tăng trưởng tín dụng của NHNN giao, tuy vậy chưa đảm bảo kế hoạch mục tiêu xây dựng kịch bản tăng trưởng của NCB đã trình NHNN để đảm bảo hiệu quả trong giai đoạn 2018-2028.
- Đặc biệt kết quả kinh doanh năm 2020 ghi nhận **Lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh** đạt 804 tỷ đồng, là điểm sáng kinh doanh nổi bật nhất của NCB trong năm 2020. Tuy nhiên NCB cam kết sử dụng hết lợi nhuận để trích lập các khoản theo Phương án cơ cấu lại của NCB theo yêu cầu của cơ quan quản lý nhà nước, do đó Lợi nhuận trước thuế của NCB còn lại là 4 tỷ đồng.
- Về **tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu (CAR)** cuối năm 2020 của NCB tiếp tục duy trì và đảm bảo giới hạn theo quy định của NHNN. Bước sang năm 2021 sau khi Ngân hàng hoàn

thành mục tiêu tăng vốn và nâng cao năng lực tài chính thông qua hợp tác chiến lược thì chắc chắn các chỉ số giới hạn đảm bảo an toàn hoạt động của NCB (trong đó có chỉ số CAR) sẽ được cải thiện tốt dần lên.

3. Đánh giá chung về hoạt động điều hành kinh doanh của NCB năm 2020

3.1. Tóm tắt những điểm sáng nổi bật của NCB

- NCB đã hoàn thành xuất sắc kế hoạch kinh doanh đề ra, trong đó các chỉ số tài chính về lợi nhuận và kết quả xử lý nợ là những điểm sáng nổi bật trong năm 2020
- *Chính thức vận hành phần mềm CAR41*: Năm 2020 NCB đã chính thức vận hành phần mềm CAR41 - Tính tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu của Ngân hàng áp dụng theo Thông tư 41/2016/TT-NHNN hướng tới các bộ tiêu chuẩn theo quy định của NHNN.
- *Tái cấu trúc thành công mô hình các Khối kinh doanh và kênh phân phối*: Bám sát định hướng của cơ quan quản lý nhà nước và chỉ đạo của HĐQT NCB, năm 2020 NCB cũng đã tiếp tục thực hiện tái cấu trúc mô hình các Khối Kinh doanh theo hướng chuyên trách và thống nhất quản lý theo ngành dọc nhằm đảm bảo cơ chế vận hành hiệu quả, trong đó Khối Ngân hàng Doanh nghiệp được tái cấu trúc thành Khối SME và Khối Khách hàng Lớn. Đồng thời các Trung tâm Kinh doanh được phân cấp theo quy mô và hiệu quả nhằm đảm bảo quản trị hiệu quả tối đa. Bên cạnh đó Ban Điều hành NCB cũng đã có những quyết định, chỉ đạo kiên toàn công tác nhân sự, bổ sung nhân sự có chất lượng; hoàn thiện bộ chỉ tiêu kinh doanh (KPIs) và triển khai đồng bộ các giải pháp chế độ lương thưởng, chế độ đãi ngộ hỗ trợ kịp thời và phù hợp với mô hình kinh doanh mới.
- *Vận hành thành công Dự án core Thẻ (giai đoạn 1)*: Từ ngày 21/4/2020, NCB đã chính thức thành lập Ban Dự án triển khai Dự án chuyển đổi Core Thẻ phù hợp với yêu cầu của NHNN. Đây là dự án quan trọng chiến lược nhằm hoàn thiện cơ sở hạ tầng cho hoạt động kinh doanh thẻ của NCB bước sang giai đoạn phát triển mới mạnh mẽ hơn. Sau 07 tháng triển khai, cuối năm 2020, NCB cũng đã chính thức Golive vận hành hệ thống Core Thẻ mới (giai đoạn 1 – Thẻ ghi nợ nội địa). Vì vậy ngày 20/11/2020, NCB đã đủ cơ sở hạ tầng kỹ thuật để chuyển đổi 100% Thẻ ghi nợ nội địa sang Thẻ chip đáp ứng đúng điều kiện quy định mới của NHNN. Với hệ thống core Thẻ mới được kỳ vọng sẽ mang lại trải nghiệm mới, hữu ích, thuận tiện và an toàn bảo mật cho khách hàng.
- *Hoàn thiện nâng cấp đưa vào sử dụng Hệ thống ILOS 3.0*: sau gần 01 năm triển khai, cuối năm 2020 Hệ thống ILOS 3.0 cũng đã được chính thức vận hành từ ngày 01/12/2020 do chính nguồn lực nội bộ của NCB tự xây dựng. Hệ thống ILOS 3.0 sẽ giúp hỗ trợ thông tin cho công tác vận hành tín dụng nhanh chóng hơn, tự động lấy thông tin để soạn thảo hồ sơ tín dụng và đẩy thông tin nhập liệu giải ngân cho khách hàng chính xác hơn.
- Bên cạnh đó từ tháng 03/2020, NCB cũng đã áp dụng thành công ứng dụng EKYC giúp tăng tiện ích cho khách hàng có thể thực hiện giao dịch mở tài khoản từ xa tại mọi nơi trong lãnh thổ Việt Nam. Với các giải pháp IZI Mobile và EKYC đã trợ giúp rất hiệu quả cho khách hàng của NCB đặc biệt trong giai đoạn bùng phát đại dịch Covid19 cao điểm của năm 2020 vừa qua khi nhiều tỉnh/thành phố lớn phải thực hiện các biện pháp cách ly/giãn cách xã hội.
- *Tiếp tục đẩy mạnh triển khai ký kết hợp tác chiến lược*: Năm 2020 đánh dấu bước phát triển mạnh mẽ của NCB bằng việc ký kết hợp tác chiến lược, toàn diện với

nhiều tổ chức kinh tế, tập đoàn lớn nhằm xây dựng Hệ sinh thái Khách hàng đa dạng cho NCB. Đặc biệt cuối tháng 5/2020, Ngân hàng TMCP Quốc Dân (NCB) và Tập đoàn FPT đã ký kết thỏa thuận hợp tác chiến lược về triển khai hỗ trợ NCB xây dựng chiến lược chuyển đổi số, phát triển đa kênh phân phối các sản phẩm dịch vụ tài chính; bước đầu khai thác hiệu quả chuỗi giá trị trong Hệ sinh thái đối tác chiến lược, đặc biệt là ưu tiên khai thác kinh doanh hoạt động ngân hàng bán lẻ.

- Ngoài ra năm 2020 các khối Kinh doanh đã nhanh chóng kiện toàn mô hình tổ chức, thiết kế các sản phẩm phù hợp với từng phân khúc khách hàng.

3.2. Về công tác Huy động vốn

- Đánh giá năm 2020, hoạt động kinh doanh của NCB xác định mục tiêu chiến lược rất rõ ràng, cụ thể và đảm bảo hiệu quả hoạt động kinh doanh bền vững theo 03 mục tiêu trụ cột *Tăng trưởng - Hiệu quả - Bền Vững*. Vì vậy, NCB đã tập trung vào các nhiệm vụ như:
 - + Tiếp tục điều chỉnh cơ cấu huy động theo hướng hiệu quả, giảm giá vốn đầu vào;
 - + Cải thiện tỷ trọng nguồn vốn huy động từ tổ chức kinh tế, đặc biệt là quan hệ với khách hàng chiến lược lớn;
 - + Xây dựng các sản phẩm theo hướng tăng tỷ trọng huy động không kỳ hạn (CASA). Tỷ trọng casa của toàn hệ thống tiếp tục duy trì tăng trong tổng cơ cấu huy động và lên mức bình quân 6,8% năm 2020;
 - + Mở rộng sự hợp tác và tăng hạn mức đối tác với các định chế tài chính.
- Tỷ trọng cơ cấu tiền gửi khách hàng cá nhân đạt trên 85% tổng huy động và tiền gửi không kỳ hạn tiếp tục duy trì ở hướng tích cực mặc dù vẫn còn nhiều thách thức để tăng tỷ trọng này trong năm 2021 và các năm tiếp theo.
- Đặc biệt nguồn vốn không kỳ hạn đã có sự tăng trưởng trong năm 2020 thông qua việc đẩy mạnh huy động, các chính sách quản lý dòng tiền từ nhóm khách hàng doanh nghiệp, các tập đoàn kinh tế lớn; tập trung đẩy mạnh các dịch vụ ngân hàng điện tử, digital banking, tăng số lượng giao dịch của khách hàng qua các kênh như thẻ, Ngân hàng Số (NCB Smart và nổi bật là NCB izi), dịch vụ thanh toán/trung gian thanh toán, ... Đây cũng chính là cơ sở và tiền đề vững chắc để NCB thực hiện mạnh mẽ hơn việc giảm chi phí huy động, cải thiện NIM hiệu quả trong năm 2021 và giai đoạn phát triển 2021 -2025 tới đây.

3.3. Về kết quả Sử dụng Vốn

- Trong năm 2020, hoạt động kinh doanh của NCB đã chú trọng mạnh hơn cho mục tiêu phát triển **Bền vững** đối với công tác sử dụng vốn, đặc biệt là cho vay khách hàng. Bên cạnh việc tiếp tục tăng cường cải tiến mạnh mẽ hơn chất lượng cho các sản phẩm cho vay chiến lược *Nhà - Xe - Hộ kinh doanh* trong phân khúc bán lẻ. Tổng Giám đốc/Ban Điều hành NCB đã chỉ đạo chú trọng công tác tái cấu trúc dần danh mục cho vay sang các phân khúc khách hàng hiệu quả hơn, ưu tiên phân khúc khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ; tập trung khai thác khách hàng vay ngắn hạn - vay vốn kinh doanh và bổ sung vốn lưu động; khai thác các sản phẩm cho vay có margin cao đem lại hiệu quả lợi nhuận tốt.
- Đặc biệt năm 2020 bám sát chỉ đạo của Ngân hàng Nhà nước, NCB đã thực hiện các giải pháp cơ cấu nợ theo Thông tư số 01/2020/TT-NHNN đối với khách hàng ảnh bởi dịch covid19 để hỗ trợ tiếp tục duy trì hoạt động sản xuất kinh doanh ổn định, cụ thể: tổng số lượng khách hàng đã được thực hiện CCN là 525 khách hàng với dư nợ 6,625

tỷ đồng; đồng thời NCB cũng đã thực hiện nhiều biện pháp hỗ trợ miễn/giảm cho Khách hàng đạt xấp xỉ 13,8 tỷ đồng.

- Bên cạnh đó, hoạt động kinh doanh mảng nguồn vốn và thị trường 2 tiếp tục đem lại kết quả tích cực, đóng góp không nhỏ vào lợi nhuận kinh doanh của NCB năm 2020, chiếm 18% tổng doanh thu thuần cho toàn hàng, hoàn thành 116% kế hoạch đề ra.

3.4. Về công tác xử lý nợ

- Năm 2020, NCB đã thực hiện cấu trúc lại toàn bộ mô hình tổ chức hoạt động của Trung tâm XLN và hệ thống xử lý nợ trên toàn hệ thống; tái tổ chức lại bộ máy của Trung tâm XLN theo hướng chuyên môn hóa từng công đoạn trong quá trình xử lý nợ và giám sát thực thi các biện pháp xử lý nợ cụ thể nhằm đảm bảo tăng tốc thu hồi nợ và xử lý được các khoản nợ xấu.
- Tổng kết quả xử lý/thu hồi nợ của toàn hệ thống đã thực hiện được 3,603 tỷ đồng, trong đó kết quả xử lý/thu hồi nợ theo cam kết PACCL đạt là 2,325 tỷ đồng.
- Bên cạnh đó Ban Điều hành NCB cũng đã quyết liệt chỉ đạo tăng cường công tác xử lý, thu hồi nợ xấu thông qua các văn bản chỉ đạo, giao chỉ tiêu cam kết xử lý thu hồi nợ tới từng Chi nhánh, Phòng Giao dịch và Đơn vị kinh doanh (*cụ thể tập trung rà soát và triển khai quyết liệt các giải pháp xử lý nợ xấu theo từng khách hàng*); triển khai mạnh mẽ công tác kiểm soát sau/hậu kiểm nhằm đảm bảo tuân thủ, tăng cường giám sát từ xa, phát hiện và hạn chế rủi ro.

3.5. Công tác phát triển sản phẩm, dịch vụ mới và hoạt động phi tín dụng

- Tính đến hết năm 2020 tổng số lượng quy mô khách hàng của Ngân hàng đã tăng trưởng đáng kể so với năm 2019, tạo nền tảng cơ sở thuận lợi để NCB triển khai nhiều sản phẩm dịch vụ bán lẻ đa dạng hướng tới từng nhóm khách hàng mục tiêu.
- Với sự đầu tư nâng cấp hệ thống ngân hàng lõi corebanking T24 từ năm 2015 và hoàn thiện các giải pháp thanh toán ngân hàng điện tử, trong năm 2020 NCB đã nỗ lực đưa ra nhiều dịch vụ mới trên nền tảng ứng dụng Ngân hàng số; bắt đầu thực hiện mô hình dịch vụ theo Hệ sinh thái khách hàng; tăng cường bán chéo/ bán thêm với các sản phẩm thu phí như Thẻ tín dụng Visa dành riêng cho từng phân khúc khách hàng; tăng mạnh doanh thu bán bảo hiểm bancassurance. Cụ thể năm 2020, doanh số bancas của NCB đạt kết quả cao nhất kể từ khi NCB bắt đầu triển khai kết hợp kinh doanh mảng bảo hiểm này và đạt 106 tỷ đồng, tăng +49 tỷ đồng so với năm 2019. Nhờ đó hoạt động kinh doanh bảo hiểm nhân thọ NCB đã lọt Top 18 các Ngân hàng theo báo cáo của Hiệp hội Kinh doanh Bảo hiểm Việt Nam.

3.6. Chú trọng quản trị rủi ro, tuân thủ và an ninh bảo mật công nghệ thông tin

- Trong các nhiệm vụ, mục tiêu định hướng chiến lược phát triển **Bền vững**, NCB đã tập trung nhiều biện pháp tăng cường kiểm soát và nâng cao chất lượng tín dụng, kiểm soát chặt chẽ chất lượng tín dụng mới phát sinh, nâng cao vai trò công tác cảnh báo sớm, xây dựng mô hình quản trị rủi ro theo tổ chức 03 lớp kiểm soát hiệu quả theo định hướng tuân thủ của Thông tư số 13/2018/TT-NHNN. Năm 2020, NCB tiếp tục thực hiện rà soát, chuẩn hóa lại mô hình bộ máy phê duyệt cấp tín dụng từ cấp Chuyên gia phê duyệt tín dụng (độc lập, kiêm nhiệm) đến cấp Hội đồng tín dụng; thống nhất cơ chế phân luồng thẩm định hồ sơ đảm bảo hiệu quả và quản trị rủi ro.

- Trong công tác điều hành, Ban Tổng Giám đốc cũng đã có phân tích, xác định rõ các cấp thẩm quyền phê duyệt tín dụng của Ban Tổng Giám đốc với cấp Hội đồng Quản trị theo hướng độc lập, tách biệt vai trò kiểm soát, điều hành đảm bảo quy định của NHNN.
- Cũng trong năm 2020, dưới sự chỉ đạo của HĐQT, BDH NCB đã hoàn thiện đưa vào vận hành Hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ theo tư vấn của KPMG; thành lập Ban triển khai dự án Basel II và xây dựng khung quản trị rủi ro theo Thông tư 41/2016/TT-NHNN; chuẩn hóa dữ liệu tín dụng sau golive T24; vận hành hệ thống báo cáo quản trị mới và cảnh báo sớm về an ninh bảo mật công nghệ thông tin cùng với hệ thống quản lý hồ sơ phê duyệt iLOS.

3.7. Hoạt động phát triển thương hiệu và nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng

- Song song với chú trọng phát triển kinh doanh theo chiến lược **Hiệu quả**, năm 2020 NCB còn đạt được những kết quả đáng khích lệ trong hoạt động phát triển thương hiệu và nâng cao giá trị định vị Ngân hàng trên thị trường tới khách hàng/đối tác thông qua việc tiếp tục duy trì và thúc đẩy các chương trình nâng cao chất lượng dịch vụ tại quầy.
- Đặc biệt NCB cũng là một trong số ít các Ngân hàng duy trì tổ chức được Ngày tri ân khách hàng thường niên (tổ chức vào các dịp đầu tháng 01 hàng năm) kết hợp với chương trình thiện nguyện, tài trợ/đồng hành cùng với những hoàn cảnh khó khăn trên cả nước: xây cầu/nhà tình nghĩa, xây trường học, tặng quà và trao học bổng, tài trợ cho các chương trình mổ tim, hờ hàm ếch (răng hàm mặt), ...
- Tổng kết hoạt động hình ảnh thương hiệu năm 2020, NCB vinh dự được Tạp chí Global Banking & Finance Review (Anh) trao tặng *03 giải thưởng quốc tế* đánh giá: giải thưởng "Ngân hàng bán lẻ tăng trưởng nhất Việt Nam 2020" (Fastest Growing Retail Banking Viet Nam 2020), "Môi trường làm việc tốt nhất Việt Nam" (Best Place to Work Viet Nam 2020) và "Ngân hàng quan hệ với nhà đầu tư tốt nhất Việt Nam 2020" (Best Investor Relations bank Viet Nam 2020). Ngoài ra, NCB còn được Hội sở hữu trí tuệ Việt Nam trao tặng giải thưởng "Ứng dụng NCB izimobile - Top 10 sản phẩm vàng Việt Nam 2020". Bên cạnh đó, NCB còn được vinh danh trong Top 10 Thương hiệu mạnh Quốc gia 2020, Top 10 tổ chức ngân hàng tiêu biểu Châu Á Thái Bình Dương 2020 và Top 50 doanh nghiệp tăng trưởng xuất sắc nhất Việt Nam năm 2020 – Fast 50 (Top 50 VietNam Best Growth Club 2020) và được trao tặng nhiều giải thưởng/bảng khen cao quý khác do các tổ chức trong nước và cơ quan quản lý địa phương trao tặng.

3.8. Duy trì thế mạnh phát triển nguồn nhân lực và Văn hóa doanh nghiệp

- Tính đến cuối năm 2020, tổng nhân sự toàn hệ thống NCB có trên 90% cán bộ nhân viên có trình độ đại học, thạc sỹ có năng lực chuyên môn, đóng góp quan trọng trong hoạt động của Ngân hàng những năm vừa qua. Theo thống kê, tỷ lệ tuyển dụng mới nhân sự bù đắp cho số lượng nghỉ việc tự nhiên ở mức tương đương nhau, đảm bảo chất lượng nhân sự.
- Đi đôi với việc tiếp tục hoàn thiện bộ máy cấp quản lý của Khối/Trung tâm Hội sở, Giám đốc Vùng/chi nhánh, trong năm 2020 đội ngũ cấp quản lý Ban Điều hành NCB cũng đã được tăng cường và bổ sung thêm các thành viên mới (các thành viên Phó TGD phụ trách chuyên trách, Ban Giám đốc Khối Kinh doanh) tạo luồng sinh khí, động lực và tinh thần làm việc cho NCB tiếp tục phát triển vững chắc theo đúng định hướng chiến lược của HĐQT đã xác định.
- NCB cũng đã triển khai một loạt chính sách nhân sự nhằm mục đích giữ chân cán bộ nguồn có trình độ năng lực, tạo sự gắn bó lâu dài của người lao động với NCB phát triển

ổn định, bền vững như: xây dựng lộ trình thăng tiến cho CBNV, quy hoạch đội ngũ cán bộ nguồn, hướng tới mục tiêu chiến lược đưa NCB trở thành Ngân hàng có dịch vụ tư vấn tài chính hiệu quả tốt nhất.

- Ngoài ra, NCB cũng luôn coi trọng công tác phát triển văn hóa doanh nghiệp, tạo sự gắn kết toàn thể cán bộ nhân viên thông qua các chương trình được tiếp nối tổ chức thành công từ nhiều năm trở lại đây như: tổ chức thành công nhiều sự kiện văn hóa trong chuỗi chương trình Kỷ niệm mừng Đại lễ 25 năm thành lập Ngân hàng (18/9/1995 - 18/9/2020), chương trình Teambuilding, chương trình Thứ hai hào sảng **Powerful Monday** - Chào cờ đầu tuần; bản tin của đội NCBtv và triển khai đều đặn hàng ngày các bài đăng/kết nối/xuyên suốt thông tin nội bộ NCB trên group facebook "*NCB - Ngôi nhà của bạn*", ...

II. TRIỂN KHAI NHIỆM VỤ, KẾ HOẠCH KINH DOANH NĂM 2021

2.1. Dự báo kinh tế vĩ mô trên thế giới cũng như tác động đến kinh tế Việt Nam

2.1.1. Triển vọng Kinh tế Việt Nam 2021

- Tiếp nối thành công năm 2020 nhờ kiểm soát tốt dịch bệnh Covid19, kinh tế Việt Nam tiếp tục cho thấy tín hiệu phục hồi sau đại dịch. Trong năm 2021, triển vọng của Việt Nam được cho là tích cực khi nền kinh tế được dự báo tăng trưởng ở mức khoảng 6,8% trong năm 2021 và sẽ ổn định mức 6,5% các năm tiếp theo. Dự báo này được đưa ra dựa trên giả định khủng hoảng COVID-19 sẽ dần được kiểm soát khi vắc xin COVID-19 phát huy hiệu quả.
- Dự báo nền kinh tế Việt Nam sẽ tiếp tục chính sách duy trì tăng trưởng chi tiêu công có thể tạo tác động tích cực lên chi tiêu tiêu dùng và đầu tư tư nhân.
- Mục tiêu lạm phát & lãi suất của cả nước dự kiến duy trì ở mức 3.0% - 3.5%. Việc duy trì lạm phát thấp tạo điều kiện giữ mặt bằng lãi suất thấp trong nửa năm đầu 2021. Lãi suất dự kiến tăng trở lại giữa quý 3 2021 để kiềm chế áp lực lạm phát do có thể có sự tăng trở lại của giá dầu và lương thực; bình quân lãi suất liên ngân hàng sẽ cao hơn 0.5-0.75% so với 2020.
- Cán cân thanh toán trong nước được dự báo đạt khoảng 8-12 tỷ USD trong năm 2021. Dòng vốn đầu tư trực tiếp và gián tiếp vào Việt Nam sẽ giúp cán cân thương mại tổng thể tiếp tục thặng dư ở mức tương đối cao.
- Tỷ giá được kỳ vọng sẽ biến động trong biên độ hẹp 01% cho cả năm 2021. Nhìn chung thị trường ngoại hối và tỷ giá được kỳ vọng có những diễn biến thuận lợi nhờ nguồn cung ngoại tệ khá dồi dào trong bối cảnh dòng vốn đầu tư trực tiếp, gián tiếp và kiều hối khá tích cực; tốc độ gia tăng tích lũy dự trữ ngoại hối nhằm ổn định tỷ giá của Ngân hàng Nhà nước, NHNN có thể vẫn duy trì chính sách linh hoạt và nhất quán nhằm hỗ trợ và ổn định tỷ giá.
- Dự báo tăng trưởng tín dụng của hệ thống các TCTD được kỳ vọng 11-12% cho năm 2021, cao hơn so với 2020 nhưng vẫn ở mức thấp so với các năm trước đó, tập trung chất lượng tín dụng, đảm bảo ổn định lành mạnh hoạt động của các TCTD.
- Bên cạnh đó với việc Hoa Kỳ đưa Việt Nam vào danh sách các nước thao túng tiền tệ sẽ khiến NHNN Việt Nam cần phải hành động linh hoạt hơn theo hướng giảm thiểu can thiệp trực tiếp vào thị trường ngoại hối thông qua mua bán ngoại tệ giao ngay với các



ngân hàng thương mại dẫn tới VND sẽ mạnh lên trong các năm tiếp theo, dự đoán tỷ giá ngoại lệ có thể biến động tăng từ 0.5-1% mỗi năm.

2.1.2. Triển vọng ngành Ngân hàng

- Năm 2021, các chính sách tiền tệ và điều hành vĩ mô từ cơ quan quản lý nhà nước, quy định pháp lý ngày càng hoàn thiện theo hướng chặt chẽ hơn, trong đó tập trung vào hoàn thiện, ban hành các văn bản của NHNN đã được dự thảo, lấy ý kiến từ năm 2020.
- Xu hướng “*chuyển đổi số*” - phát triển tài chính số, ngân hàng số, Fintech, tiền kỹ thuật số và giao dịch thanh toán không dùng tiền mặt sẽ được các Ngân hàng chú trọng phát triển mạnh mẽ hơn trong năm 2021. Trong tháng 3/2021, NHNN đã cho triển khai thí điểm trong 2 năm dịch vụ Mobile Money - Tài khoản Mobile Money gắn với SIM điện thoại di động. Đơn vị cung cấp dịch vụ Mobile Money không tạo ra lượng tiền mới đưa vào lưu thông, tiền trong tài khoản phải được mang bảo đảm tại ngân hàng và không được sử dụng cho mục đích khác ngoài thanh toán. Ngoài ra, tiền trong tài khoản Mobile Money không được trả lãi. Đây là dịch vụ hứa hẹn sẽ tạo nhiều đột phá và tăng cường thanh toán không dùng tiền mặt trong nền kinh tế.
- Xu hướng hợp tác, kết nối và liên kết gia tăng: giữa ngân hàng với bảo hiểm (banca-assurance), với chứng khoán (ngành vụ ngân hàng đầu tư - investment banking, tín thác đầu tư, quản lý tài sản, chứng khoán hóa...) với Fintech, Gtech và các tổ chức khác tạo hệ sinh thái với ngân hàng làm trung tâm, ...
- Bên cạnh đó các Ngân hàng sẽ tăng đầu tư cho hạ tầng kỹ thuật, tăng hàm lượng công nghệ trong sản phẩm dịch vụ cung ứng, hiện đại hóa trong quy trình đảm bảo an toàn an ninh mạng, bảo mật dữ liệu khách hàng.
- Dự báo hoạt động huy động vốn: Lãi suất huy động nhiều khả năng sẽ có xu hướng giảm nhẹ từ 0,3 - 0,5%/năm do các nguyên nhân như để hỗ trợ tăng trưởng kinh tế.
- Về hoạt động cho vay: với việc các ngân hàng áp dụng Basel II và sự ra đời của Thông tư 22 năm 2020 đã nhằm siết chặt hơn chất lượng tài sản của hệ thống, năm 2021 sẽ tăng tốt hơn, dự báo tăng trưởng tín dụng toàn ngành sẽ ở mức bằng hoặc cao hơn năm trước (năm ảnh hưởng của covid), dự kiến khoảng 14 - 16% mức bình quân toàn ngành.

2.2. Nhiệm vụ triển khai Định hướng mục tiêu chiến lược NCB năm 2021

Tiếp tục thông điệp hành động năm 2021 “**NHIỆT HUYỆT - VƯƠN CAO - VƯƠN XA**” của HĐQT NCB là tinh thần Tăng tốc, thành công tập trung xoay quanh 03 trọng tâm chiến lược là *Hiệu quả, Đột phá và Bền vững*. Theo đó 6 tháng đầu năm, toàn hệ thống sẽ tập trung ngay cho 02 mục tiêu Hiệu quả, Bền vững và chuẩn bị nền tảng cho mục tiêu Đột phá vào 06 tháng cuối năm 2021; tập trung vào các nhiệm vụ trọng tâm ưu tiên như sau: Đẩy mạnh tích cực thu hồi nợ xấu và kiểm soát chất lượng tín dụng. Tăng cường kiểm soát cho vay và huy động theo định hướng tập trung phân tích hiệu quả trên từng khách hàng cụ thể và quản lý hiệu quả chi phí hoạt động và tinh giảm bộ máy tổ chức, nhân sự toàn hệ thống.

2.2.1. Định hướng mục tiêu Hiệu quả và Đột phá

- Tiếp tục đẩy mạnh triển khai các Dự án chuyển đổi số tăng tính năng tương tác, tiện ích và cung cấp đa dạng dịch vụ cho khách hàng nhiều trải nghiệm; hỗ trợ hiệu quả trong

hoạt động vận hành nội bộ tạo đột phá, nâng cao chất lượng dịch vụ, đặt mục tiêu tăng 100% số lượng khách hàng tại phân khúc khách hàng cá nhân so với năm 2020.

- Phát triển tập khách hàng theo hướng bền vững, ổn định; tối đa lợi ích từ phân khúc chiến lược, hệ sinh thái khách hàng mục tiêu và tái định vị đến phân khúc tạo margin cao hơn với khả năng tăng nhanh về quy mô.
- Tái cơ cấu và tập trung cấu trúc lại danh mục huy động theo hướng hiệu quả và bền vững, đặc biệt phải tạo sự tăng trưởng rõ rệt về CASA, tỷ trọng tiền gửi KHDN.
- Phần đầu đạt và hoàn thành 100% các chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh 2021 đã được phê duyệt và phân giao tới từng đơn vị; duy trì kiểm soát các chỉ số tuân thủ rủi ro đảm bảo theo quy định của NCB và của NHNN.
- Tiếp tục tăng khả năng sinh lời và lành mạnh hóa cơ cấu bảng cân đối tài sản của NCB; đa dạng hóa doanh thu và tăng tỷ trọng nguồn thu phi tín dụng.
- Kiểm soát chặt chi phí, tăng năng suất lao động toàn hệ thống thông qua việc tăng năng lực đội ngũ nhân sự, quy trình quản lý hiệu quả làm việc; tái cấu trúc đơn vị mạng lưới, tinh gọn cơ cấu và đơn giản hóa quy trình, tối đa hóa các ứng dụng tự động trong quản trị và nghiệp vụ. Tiếp tục cải cách về chính sách lương thưởng, chế độ phúc lợi cho người lao động theo cấp bậc và mức độ phức tạp công việc, năng suất lao động đối với CBNV trên toàn hệ thống.
- Điều chỉnh danh mục cho vay, định hướng phát triển tín dụng theo hướng hạn chế/giảm dần tỷ trọng cho vay trung dài hạn, nhóm ngành nghề và loại tài sản thuộc nhóm rủi ro cao.

2.2.2. Định hướng mục tiêu Bền Vững

- Kiểm soát chặt chẽ chất lượng tín dụng, thu hồi nợ xấu; tăng cường quản trị rủi ro tác nghiệp tại các khâu, nghiệp vụ thông qua cơ chế kiểm soát sau, kiểm soát chéo và tăng trách nhiệm của mỗi cấp quản lý.
- Duy trì vận hành ổn định, an toàn, liên tục hệ thống corebanking T24 và khai thác sâu các ứng dụng cho cả việc phát triển sản phẩm, nghiệp vụ kinh doanh mới cũng như mục đích quản trị điều hành.
- Tăng cường năng lực vốn, tài chính thông qua việc tăng vốn Điều lệ và hợp tác với nhà đầu tư chiến lược; bứt phá về quy mô tương ứng với năng lực tài chính mới.
- Định vị NCB với hình ảnh như là một Nhà tư vấn tài chính thân thiện, hiện đại với Ngân hàng số (gọi là Neobank) phục vụ theo nhu cầu của khách hàng mọi lúc mọi nơi, được nhìn nhận là ngân hàng tăng trưởng cao và nằm trong nhóm các ngân hàng được đánh giá cao về quy mô, hiệu quả so với toàn hệ thống.
- Xây dựng môi trường làm việc tốt nhất, tập trung phát triển văn hóa mạnh; quy hoạch đội ngũ nhân sự chuyên môn giỏi và tiềm năng phát triển.

2.3. Một số chỉ tiêu Tài chính năm 2021 của NCB

STT	Chỉ tiêu	KHKD 2021 (tỷ đồng) (*)
1	Tổng tài sản	95.000

2	Huy động từ khách hàng	80.000
3	Cho vay Khách hàng	45.000
4	Tỷ lệ nợ xấu	<3%
5	Lợi nhuận thuần từ HĐKD	1.000

(*) Kế hoạch kinh doanh 2021 được xây dựng trên cơ sở kế hoạch tăng trưởng theo dự kiến của NCB, kế hoạch có thể được điều chỉnh, thay đổi theo phê duyệt tăng trưởng tín dụng của Ngân hàng nhà nước và ảnh hưởng của dịch Covid 19.

- Trong năm 2021, mục tiêu phần đầu của HĐQT NCB là tăng vốn điều lệ từ 4,100 tỷ đồng hơn 7,100 tỷ đồng thông qua việc phát hành cho cổ đông hiện hữu và cán bộ nhân viên; tìm kiếm đối tác trong và ngoài nước có kinh nghiệm và nguồn lực tài chính tốt phù hợp với chiến lược kinh doanh của NCB tham gia vào quá trình tăng vốn.
- Trong trường hợp mức vốn điều lệ không tăng trưởng theo kế hoạch nêu trên, Kế hoạch kinh doanh năm 2021 của NCB và các năm tiếp theo có thể được HĐQT thực hiện điều chỉnh và giao chỉ tiêu để phù hợp với mức tăng vốn điều lệ tương ứng.

2.4. Triển khai kế hoạch hành động trọng tâm theo mục tiêu chiến lược

2.4.1. Về quản lý thực thi chiến lược và hoạt động kinh doanh chung

- Tiếp tục tập trung nguồn lực để triển khai thực hiện Phương án cơ cấu lại gắn với xử lý nợ giai đoạn 2020 -2021 của NCB, *tầm nhìn đến 2028* của NCB đã được cơ quan có thẩm quyền thông qua và phê duyệt.
- Bám sát theo định hướng chỉ đạo của HĐQT, phối hợp triển khai Dự án tìm kiếm nhà đầu tư chiến lược nước ngoài và cổ đông chiến lược nhằm đáp ứng Kế hoạch tăng vốn, tăng tiềm lực tài chính của NCB trong năm 2021 và các năm tiếp theo.
- Triển khai quyết liệt các giải pháp và lập kế hoạch xử lý nợ xấu theo Nghị quyết 42/2017/QH14 của Quốc hội và Công văn số 665/CV-NHNN của NHNN yêu cầu.
- Hoàn thiện bộ máy tổ chức điều hành NCB, tinh gọn và kiện toàn tổ chức hoạt động.
- Tập trung nguồn lực ưu tiên cho gia tăng mạnh hoạt động mảng ngân hàng bán lẻ.
- Xây dựng và cải tiến hơn nữa Hệ điều hành giám sát, thực thi chiến lược, kinh doanh toàn hệ thống với hệ thống báo cáo quản trị - điều hành; áp dụng tối đa các giải pháp số/chuyển đổi số trong điều hành kinh doanh tương ứng với từng nhiệm vụ, đơn vị.
- Tiếp tục triển khai kế hoạch kinh doanh theo chiến lược phát triển giai đoạn 2021-2025 và mục tiêu theo Phương án cơ cấu lại NCB đã trình NHNN xem xét.

2.4.2. Triển khai các chương trình hành động kinh doanh hiệu quả

- Tăng tốc triển khai các dự án ứng dụng công nghệ số: cải tiến số hóa dự án trọng điểm, trong đó ưu tiên các dự án công nghệ phục vụ số hóa trong quản trị/vận hành như: nâng cấp hạ tầng công nghệ, corebanking T24, IZI mobile, EKYC, InternetBanking; tiếp tục đẩy mạnh phát triển hoàn thiện các hệ thống Core Thẻ mới và đưa vào golive hệ thống Thẻ tín dụng quốc tế, Open API, ...
- Đẩy mạnh phát triển, khai thác hiệu quả sản phẩm chiến lược Hệ sinh thái khách hàng; mở rộng sản phẩm, dịch vụ trên nền tảng Digital banking, NCB Smart, Fintech 4.0, ...

- Tăng cường chất lượng dịch vụ, mở rộng quan hệ đối tác chiến lược như các hoạt động gia tăng dịch vụ từ Digitalbanking, liên kết hợp tác thanh toán số, ví điện tử, ...
- Tăng cường đào tạo cho cán bộ kinh doanh tập trung ưu tiên vào đào tạo kỹ năng bán chéo đối với các Chuyên viên quan hệ khách hàng; kỹ năng phục vụ/giao tiếp tại quầy cho đội ngũ Giao dịch viên.
- Thành lập Trung tâm Bancassurance để chuyên môn hóa và gia tăng doanh số bảo hiểm trên tất cả các kênh bán và sản phẩm dịch vụ nhằm tăng tỷ lệ đóng góp vào hiệu quả thu nhập của Ngân hàng trong 2021 cũng như những năm tiếp theo.

2.4.3. Tập trung quyết liệt giải pháp xử lý nợ xấu và kiểm soát chất lượng tín dụng

- Hoàn thiện bộ máy quản lý và ưu tiên tập trung quyết liệt cho công tác xử lý nợ xấu (*từ Đơn vị Kinh doanh đến các đơn vị Hội sở như Khối Kinh doanh, Quản trị rủi ro, Trung tâm Xử lý nợ và Công ty AMC*), đặc biệt ưu tiên nguồn lực cho Trung tâm Xử lý nợ miền Bắc, miền Nam và ưu tiên cho 02 vùng kinh doanh lớn là Hà Nội và Sài Gòn. Thiết lập quy trình và cơ chế giám sát chặt chẽ, áp dụng chế tài nghiêm khắc với các đơn vị, cá nhân để phát sinh nợ quá hạn cao, nợ xấu tại các Đơn vị Kinh doanh.
- Tăng cường nâng cao chuyên môn, sự phối hợp của Trung tâm Xử lý nợ và Ban pháp chế trong hoạt động cơ cấu tài chính, tổ tụng, đấu giá tài sản, ... nhằm nâng cao hiệu quả cho các hoạt động xử lý nợ của toàn Ngân hàng trong năm 2021.
- Xây dựng các tiêu chí về phân cấp phê duyệt tín dụng, xử lý nợ đối với đơn vị và cá nhân để rà soát và đề xuất điều chỉnh lại hệ thống phân cấp phê duyệt phù hợp với năng lực cũng như đảm bảo quản trị rủi ro, tiến tới định hướng mô hình phê duyệt tín dụng quản lý tập trung trong năm 2021 và các năm tiếp theo.
- Yêu cầu từng đơn vị, cá nhân phải cam kết kiểm soát chất lượng tín dụng, không để phát sinh thêm nợ quá hạn. Tăng cường cải thiện chất lượng toàn hệ thống và hiệu quả công tác thẩm định tín dụng, giám sát sau phê duyệt nhằm tăng cường kiểm soát rủi ro tín dụng cũng như đảm bảo tốc độ phục vụ khách hàng nói chung.
- Đánh giá lại toàn bộ danh mục nợ cần xử lý và lập phương án, kịch bản thu hồi nợ xấu đồng thời gắn với KPIs giao xử lý nợ xấu và cơ chế thu nhập/thưởng phạt gắn với hiệu quả thu hồi nợ của bộ phận xử lý nợ chuyên trách tại Trung tâm xử lý nợ.

2.4.4. Tập trung chú trọng công tác QTRR hoạt động

- Tiếp tục kiện toàn và nâng cao hiệu quả hoạt động và vai trò kiểm soát tuân thủ, cảnh báo rủi ro của Trung tâm Kiểm soát nội bộ & Tuân thủ đã được thành lập từ năm 2020.
- Năm 2021, NCB tiếp tục đẩy mạnh các kế hoạch kiểm tra, giám sát chuyên đề, giám sát từ xa và nâng cao vai trò kiểm soát của các đơn vị chức năng nghiệp vụ theo từng tuyến phòng thủ đã được phân cấp.
- Tiếp tục tập trung biện pháp tăng cường kiểm soát và nâng cao chất lượng tín dụng, kiểm soát chặt chẽ chất lượng tín dụng mới phát sinh, nâng cao vai trò công tác cảnh báo sớm, xây dựng mô hình quản trị rủi ro theo tổ chức 03 lớp kiểm soát hiệu quả theo định hướng tuân thủ của Thông tư số 13/2018/TT-NHNN của Ngân hàng Nhà nước.
- Năm 2021, NCB tiếp tục thực hiện rà soát chuẩn hóa lại mô hình bộ máy phê duyệt cấp tín dụng từ cấp Chuyên gia phê duyệt tín dụng (*độc lập, kiêm nhiệm*) đến cấp hội đồng

189
HÀ
CÓ
ĐÀ
1.7.9

Tin dụng các cấp, thống nhất phân luồng thẩm định hồ sơ đảm bảo hiệu quả và quản trị rủi ro.

2.4.5. Tăng cường kiểm soát chi phí hiệu quả

- Trong năm 2021, Ban Điều hành và Khối Kinh doanh, Khối/đơn vị nghiệp vụ Hội sở cần tiếp tục quyết liệt các giải pháp cụ thể để quản lý chặt chẽ định biên, chi phí nhân sự; rà soát và bố trí nhân sự phù hợp với quy mô từng thời kỳ, tinh giảm các cấp trung gian cũng như kiện toàn bộ máy nhân sự hoạt động từ cấp Hội sở tới Kênh phân phối.
- Kiểm soát chi phí hoạt động hiệu quả theo các mục tiêu chiến lược của HĐQT đề ra.
- Quản lý hiệu quả làm việc đối với các đơn vị toàn hệ thống bằng việc rà soát/ điều chỉnh bộ KPIs đối với cả đơn vị Hội sở và Đơn vị Kinh doanh/kênh phân phối theo hướng gắn liền với hiệu quả, sàng lọc nhân sự và tinh gọn bộ máy hoạt động.

2.4.6. Tiếp tục chú trọng phát triển nguồn nhân lực và văn hóa doanh nghiệp

- Năm 2021, Ban Điều hành sẽ tích cực chỉ đạo đẩy mạnh các dự án nhân sự trọng điểm (*Dự án khung năng lực và Dự án Khung dài lương*); tiếp tục triển khai các chính sách nhân sự mới nhằm giữ chân cán bộ nguồn có trình độ năng lực tốt; tạo sự gắn bó lâu dài của cán bộ nhân viên với NCB phát triển ổn định bền vững.
- Tiếp tục điều chỉnh và phân định lại một cách rõ ràng hơn chức năng, nhiệm vụ một số đơn vị tại các Khối/Trung tâm Hội sở theo hướng chuyên môn hóa, tinh gọn hiệu quả; bổ sung đầy đủ các quy định, quy trình về triển khai công việc theo chức năng, nhiệm vụ của chức danh đã và đang có tại NCB.
- Cùng với thông điệp xuyên suốt năm 2021 “*NHIỆT HUYẾT - VƯỜN CAO - VƯỜN XÀ*” đã được HĐQT phát động, Tổng Giám đốc/Ban Điều hành NCB tiếp tục bám sát chỉ đạo, duy trì và đẩy mạnh công tác phát triển văn hóa doanh nghiệp, hoạt động tạo sự gắn kết toàn thể cán bộ nhân viên thông qua các chương trình đã được tiếp nối tổ chức thành công năm 2020 (*như Powerful Monday, Teambuilding, ... cũng như các hoạt động văn hóa gắn kết nội bộ tạo hiệu ứng và lan tỏa đến đến với toàn thể cán bộ nhân viên*).
- Tiếp tục duy trì và tổ chức ngày hội Tri ân khách hàng thường niên kết hợp với các chương trình thiện nguyện, tài trợ/đồng hành cùng với những hoàn cảnh khó khăn trên cả nước.

2.4.7. Bám sát công tác điều hành, quyết liệt chỉ đạo hoạt động kinh doanh

- Năm 2021, dưới sự chỉ đạo kịp thời của HĐQT, Tổng Giám đốc/Ban điều hành NCB sẽ quyết liệt chỉ đạo, bám sát thúc đẩy hoạt động kinh doanh hiệu quả; giám sát chặt chẽ các hoạt động kinh doanh của từng Đơn vị Kinh doanh.
- Tiếp tục duy trì và tăng cường về chất và lượng các chỉ đạo điều hành thông qua cuộc họp giao ban định kỳ và tăng cường kiểm tra, kiểm soát hoạt động kinh doanh của toàn hệ thống.
- Xây dựng hệ điều hành về công tác quản lý và xử lý nợ tại Hội sở cũng như tại từng Vùng/Đơn vị kinh doanh. Các thành viên Ban Điều hành theo phân công phụ trách từng Đơn vị cần phải tham gia định kỳ cuộc họp định kỳ về công tác triển khai thúc đẩy kinh doanh.

- Lập kịch bản và lộ trình thực hiện của NCB nhằm từng bước chuẩn bị cho việc đáp ứng với các quy định mới của NHNN về quản trị rủi ro.

Trên đây là Báo cáo tóm tắt tổng kết hoạt động kinh doanh năm 2020 và triển khai Kế hoạch kinh doanh, định hướng hành động trọng tâm năm 2021 của Ban Điều hành Ngân hàng TMCP Quốc Dân.

Trân trọng kính trình Đại hội đồng Cổ đông NCB xem xét thông qua !

Nơi nhận:

- Như kính gửi;
- HĐQT, BKS (b/c);
- Lưu VP, BDH, BP, VTLT



NGÂN HÀNG TMCP QUỐC DÂN
TỔNG GIÁM ĐỐC



PHẠM THẾ HIỆP

