

BÁO CÁO KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NĂM 2016 VÀ KẾ HOẠCH KINH DOANH NĂM 2017

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

I. KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NĂM 2016.

1. Sơ lược tình hình kinh tế vĩ mô năm 2016

Năm 2016 nền kinh tế Việt Nam có mức tăng trưởng GDP là 6,21%, là năm đầu tiên có mức tăng chậm lại kể từ năm 2012, trong bối cảnh kinh tế thế giới có nhiều biến động về kinh tế, chính trị. Một năm qua, Việt Nam chịu ảnh hưởng nhiều bởi giá hàng hóa thế giới sụt giảm sâu, thiên tai, hạn hán ảnh hưởng lên Nông – Lâm – Thủy sản, chỉ số sản xuất công nghiệp thấp nhất trong 02 năm lại đây.

Hoạt động ngành Ngân hàng tiếp tục đối mặt với nhiều khó khăn, tăng trưởng tín dụng đạt 16-17%, thấp hơn chỉ tiêu đề ra, tỷ giá VNĐ/USD liên tiếp tăng cao và duy trì ở thời gian dài, việc xử lý các tồn đọng của hệ thống vẫn còn rất nhiều khó khăn.

Đứng trước những khó khăn và thách thức đến từ nhiều phía, Ngân hàng TMCP Quốc Dân (NCB), HĐQT, BDH và toàn bộ CBNV đã nỗ lực đoàn kết, sáng tạo hoàn thành tốt những mục tiêu kinh doanh thách thức năm 2016.

2. Kết quả thực hiện một số chỉ tiêu kinh doanh năm 2016

Đơn vị: tỷ đồng

STT	Chỉ tiêu	Thực hiện 2015	Thực hiện 2016	Kế hoạch 2016	% kế hoạch 2016	Tăng trưởng so với 2015
1	Tổng tài sản	48,230	69,011	61,121	113%	43.09%
2	Vốn chủ sở hữu	3,217	3,228	3,322	97%	0.34%
3	Huy động từ khách hàng và các TCTD	44,021	62,488	55,870	112%	41.95%
3.1	Tiền gửi khách hàng	34,030	41,791	44,427	94%	22.81%
3.2	Tiền gửi và vay các	9,991	20,697	11,443	181%	107.16%

	<i>TCTD</i>					
4	Cho vay Khách hàng và cho vay các TC TD	26,643	36,580	36,901	99%	37.30%
4.1	<i>Cho vay khách hàng</i>	20,222	25,062	28,787	87%	23.93%
4.2	<i>Tiền gửi và cho vay TCTD</i>	6,421	11,518	8,114	142%	79.38%
5	Tỷ lệ nợ xấu	2.15%	1.48%	<3%		(31.16)%
6	Thu phí dịch vụ	56	87	95	92%	55%
7	LN thuần từ HĐKD	111	211	172	123%	90.09%
8	TỔNG LỢI NHUẬN TRƯỚC THUẾ	7	13	14	93%	85.71%

3. Đánh giá hoạt động kinh doanh năm 2016

a) Các điểm sáng:

- **Quy mô Tổng tài sản** đạt 69,011 tỷ đồng, tăng trưởng 43% so với năm 2015, đạt 113% kế hoạch đề ra.
- Huy động và cho vay tiếp tục giữ vững mức tăng trưởng khá cao so với năm 2015 và tiếp tục được cải thiện theo hướng bền vững và hiệu quả.
- Tổng Huy động đạt 112% kế hoạch năm 2016, tăng 41,95% so với năm 2015 (bao gồm huy động từ khách hàng và các tổ chức tín dụng). Trong đó **huy động từ khách hàng** đạt 41,791 tỷ đồng, tăng trưởng 22.8%, hoàn thành 94% đề ra.
- Tổng Cho vay đạt 99% kế hoạch năm 2016 và tăng 37.3% so với năm 2015 (bao gồm cho vay Khách hàng và cho vay các tổ chức tín dụng). Trong đó **Cho vay khách hàng** đạt 25,602 tỷ đồng, tăng 23.9% so với 2015, hoàn thành 87% kế hoạch.
- Nhìn chung các chỉ tiêu thu nhập đều có tăng trưởng tốt so với năm 2015, trong đó doanh thu phí dịch vụ cũng đạt 87 tỷ đồng, hoàn thành 92% so với kế hoạch.
- **Lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh** đạt 211 tỷ đồng, hoàn thành 123% kế hoạch năm 2016 và tăng 90,09% so với 2015. **Lợi nhuận trước thuế** đạt 13 tỷ đồng, tăng 85% so với năm 2015.
- **Xử lý nợ xấu** được đẩy mạnh, hoàn thành 83% kế hoạch đề ra. **Tỷ lệ nợ xấu** được kiểm soát tốt ở mức 1.48%.
- **Quy mô khách hàng** đạt mức 324,375 khách hàng, trong đó khách hàng cá nhân chiếm 95% tổng danh mục theo đúng định hướng phát triển bán lẻ.

- Một điểm sáng quan trọng là NCB đã phát hành thành công Trái phiếu riêng lẻ kỳ hạn 7 năm để huy động vốn trung dài hạn, bổ sung nguồn vốn kinh doanh cho Ngân hàng.
- Mở rộng mô hình kinh doanh bằng việc ký kết hợp tác toàn diện với Prevoir, bước đầu đã tăng được nguồn thu từ việc ký kết hợp tác, là tiền đề để NCB đẩy mạnh thu phí dịch vụ sau này.

b) Một số vấn đề cần lưu ý:

- **Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh** tăng trưởng khá tuy nhiên lợi nhuận trước thuế vẫn ở mức khiêm tốn do phải xử lý các khoản tồn đọng từ năm 2013 trở về trước.
- **Khai thác hiệu quả trên một khách hàng** vẫn chưa được cải thiện, công tác bán chéo cần phải tiếp tục chú trọng tại từng đơn vị kinh doanh.
- **Hoạt động kiểm soát chi phí** đã được kiểm soát chặt chẽ tuy nhiên tỷ trọng so với doanh thu vẫn ở mức cao do NCB đang ở giai đoạn đầu tư cho hạ tầng công nghệ và mạng lưới, thương hiệu...
- **Kiểm soát và xử lý rủi ro** tiếp tục cần được đẩy mạnh, đặc biệt cảnh báo sớm rủi ro, chủ động kiểm soát rủi ro và xử lý rủi ro ngay từ đơn vị kinh doanh.

4. Đánh giá hoạt động vận hành và tổ chức

- **Hoàn thiện mô hình cơ cấu tổ chức** của các Khối/Trung tâm hội sở cũng như các đơn vị kinh doanh. Hiệu quả hoạt động được nâng cao nhờ phối hợp giữa kiểm soát/hỗ trợ chuyên môn nghiệp vụ theo trục dọc và quản lý theo trục ngang.
- **Nâng cấp thành công 04 Chi nhánh** tại Thái Bình, Quảng Ninh, Hậu Giang, Đồng Tháp và 02 Phòng giao dịch tại Hà Nội và Vĩnh Long theo phê duyệt của Ngân hàng Nhà nước. Mở rộng mạng lưới kinh doanh theo mô hình chuyên biệt phục vụ khách hàng bán lẻ và khách hàng doanh nghiệp, hiệu quả kinh doanh của từng trung tâm kinh doanh tiếp tục được cải thiện.
- **Hệ thống sản phẩm** ngày một đa dạng, các sản phẩm chiến lược về cho vay mua nhà và xe, cho vay bảo lãnh nhà thầu xây lắp phát triển tốt tại một số địa bàn lớn như Hà Nội, Sài Gòn, Hải Phòng, Thái Nguyên, Đà Nẵng. **Các sản phẩm đặc thù** cho vay ngành nhựa, dăm gỗ, đá vôi, làng nghề, nhà máy nước sạch cũng được triển khai tại các khu vực Trung du Bắc Bộ, Duyên Hải, miền Tây Nam Bộ.
- **Chuyển đổi thành công Core Banking T24** từ ngày 01/10/2016, đây là nền tảng quan trọng hỗ trợ thực hiện giao dịch nhanh chóng, nâng cao tốc độ phục vụ và chất lượng dịch vụ, quản trị và hỗ trợ phát triển các ứng dụng liên quan, đặc biệt

với các sản phẩm Ngân hàng điện tử. Tuy nhiên, cần tiếp tục chỉnh sửa các lỗi hệ thống, nâng cao khả năng khai thác các giải pháp mới trên nền tảng Corebanking.

- Tiếp tục nâng cao **hình ảnh thương hiệu, chất lượng dịch vụ tại quầy**. Mở rộng hợp tác với các **đối tác chiến lược** Bảo hiểm PreVoi, Payoo,... Các sản phẩm ngân hàng điện tử Internet Banking/Mobile banking tiếp tục được phát triển để đáp ứng các nhu cầu của khách hàng.

II. KẾ HOẠCH KINH DOANH NĂM 2017.

1. Dự báo kinh tế vĩ mô

- Năm 2017, kinh tế Việt Nam hứa hẹn sẽ có nhiều khởi sắc với mức tăng trưởng GDP đề ra 6.7%, tốc độ tăng giá tiêu dùng bình quân dưới 4%, tổng kim ngạch xuất nhập khẩu tăng 6-7%. Nhà nước tiếp tục duy trì các chính sách ổn định kinh tế vĩ mô đến năm 2020, tái cấu trúc nền kinh tế theo hướng tư nhân hóa, tiếp tục hoàn thiện khung pháp lý cho việc xử lý nợ xấu, cải thiện môi trường kinh doanh và đầu tư.
- Tuy nhiên, bức tranh kinh tế chung vẫn còn nhiều thách thức trong bối cảnh quan hệ chính trị thế giới phức tạp (EU - Mỹ - Nga - Trung), dư địa chính sách hạn hẹp, nợ công cao, áp lực tăng lạm phát và tỷ giá vẫn còn rất lớn do biến động từ thị trường thế giới.
- Ngành Ngân hàng vẫn tiếp tục đứng trước những thách thức khi tăng trưởng tín dụng dự kiến ở mức 16% -18%, mặt bằng lãi suất chịu áp lực tăng, trong khi đó NIM toàn hệ thống đã ở mức thấp. Gánh nặng nợ xấu vẫn đè nặng lên toàn hệ thống ngân hàng.

2. Định hướng mục tiêu chiến lược 2017

- Năm 2017 tiếp tục là một năm bản lề quan trọng đối với NCB, đánh dấu chính thức cho giai đoạn tăng tốc và cất cánh theo chiến lược hướng đến năm 2020. Tinh thần tăng tốc tập trung xoay quanh 03 trọng tâm chiến lược là Hiệu quả, Đột phá và Bền vững. Theo đó 06 tháng đầu năm, toàn hệ thống tập trung vào mục tiêu Hiệu quả, Bền vững và chuẩn bị nền tảng cho mục tiêu Đột phá trong 06 tháng cuối năm.

3. Kế hoạch tài chính năm 2017:

Đơn vị: tỷ đồng

STT	Chỉ tiêu	Thực hiện 2016	Kế hoạch 2017	
			Kế hoạch 2017	% so với thực hiện 2016

1	Tổng tài sản	69,011	94,567	137%
2	Vốn chủ sở hữu	3,228	6,491	201%
3	Huy động từ khách hàng và các TCTD	62,488	85,491	137%
3.1	<i>Tiền gửi khách hàng</i>	<i>41,791</i>	<i>57,477</i>	<i>138%</i>
3.2	<i>Tiền gửi và vay các TCTD</i>	<i>20,697</i>	<i>28,014</i>	<i>135%</i>
4	Cho vay Khách hàng và cho vay các TC TD	36,580	56,373	154%
4.1	<i>Cho vay khách hàng</i>	<i>25,062</i>	<i>41,975</i>	<i>167%</i>
4.2	<i>Tiền gửi và cho vay TCTD</i>	<i>11,518</i>	<i>14,398</i>	<i>125%</i>
5	Tỷ lệ nợ xấu	1.48%	<3%	
6	Thu phí dịch vụ	87	150	172%
7	Lợi nhuận thuần từ HĐKD	211	351	166%
8	TỔNG LỢI NHUẬN TRƯỚC THUẾ	13	42	323%

(*) Kế hoạch tăng trưởng dư nợ cấp tín dụng được xây dựng trên cơ sở kế hoạch dự kiến của NCB và sẽ trình NHNN phê duyệt.

- Năm 2017, với mục tiêu tăng vốn điều lệ thêm 3.000 tỷ đồng từ phát hành Trái phiếu chuyển đổi và từ việc thu hút thêm các cổ đông chiến lược, nâng Vốn điều lệ lên mức 6.010 tỷ đồng, Tổng tài sản dự kiến đạt mức 94.567 tỷ đồng. Trên cơ sở dự kiến được NHNN chấp thuận, NCB đặt kế hoạch tăng trưởng tín dụng bao gồm dư nợ khách hàng và TPDN lên gần 42,000 tỷ đồng. Huy động từ khách hàng dự kiến đạt 57.477 tỷ đồng, tăng trưởng 38% so với năm 2016.
- Lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh đạt 351 tỷ đồng, tăng 66% so với năm 2016. Mức nợ xấu tiếp tục được kiểm soát chặt chẽ đảm bảo dưới 3%.
- Trong trường hợp mức Vốn điều lệ không tăng trưởng theo kế hoạch nêu trên, kế hoạch kinh doanh có thể được điều chỉnh để phù hợp với mức tăng vốn điều lệ tương ứng.

4. Định hướng kế hoạch hành động trọng tâm:

a. Phát triển kinh doanh bán lẻ

- Đẩy mạnh phát triển sản phẩm chiến lược Nhà, Xe, Bancassurance và phân khúc khách hàng ưu tiên, Ngân hàng phụ nữ trên nền tảng Digital Banking theo định vị SMART;
- Triển khai và thống nhất quy trình bán hàng và giám sát bán hàng có kỷ luật từ cấp Vùng đến chi nhánh/trung tâm kinh doanh;

- Tối ưu hóa bộ máy nhân sự kinh doanh, đào tạo kỹ năng bán chéo đối với các chuyên viên quan hệ khách hàng/giao dịch viên.

b. Phát triển kinh doanh khách hàng doanh nghiệp.

- Xác định chiến lược phát triển theo từng Khu vực cụ thể bao gồm hệ thống sản phẩm đóng gói theo từng phân khúc khách hàng (SME, doanh nghiệp siêu nhỏ); Nâng cao hiệu quả khai thác trên từng khách hàng.
- Tập trung thu hút nguồn tiền gửi không kỳ hạn, các dịch vụ gia tăng, tư vấn tài chính, các chương trình thúc đẩy bán chéo liên khối (Doanh nghiệp – Bán Lẻ - Nguồn vốn) và tăng cường mảng thanh toán quốc tế.
- Cơ cấu danh mục tín dụng được chuyển đổi theo hướng tập trung vào kỳ hạn ngắn, kết hợp đa dạng hóa danh mục tín dụng, hạn chế tập trung vào các lĩnh vực có hệ số rủi ro cao.

c. Hoạt động nguồn vốn và thị trường tài chính.

- Tối ưu hóa bảng cân đối, đảm bảo thanh khoản, đẩy mạnh chức năng quản lý Banking book tách bạch với Trading book.
- Tăng cường năng lực đội ngũ kinh doanh với các sản phẩm tài chính chuyên biệt, hoàn thiện kế hoạch triển khai bán hàng và kênh phân phối, đẩy mạnh hoạt động bán chéo giữa các Khối kinh doanh.

d. Về quản trị rủi ro và xử lý nợ

- Xây dựng định hướng, khẩu vị rủi ro, chính sách tín dụng cho từng Vùng/Khu vực, xây dựng danh mục cho vay hiệu quả, bền vững phù hợp với định hướng kinh doanh của NCB và tuân thủ các quy định của Ngân hàng nhà nước.
- Củng cố và hoàn thiện bộ máy về quản lý rủi ro; các quy định thiết yếu về quản lý rủi ro toàn diện (tín dụng, hoạt động, thị trường và thanh khoản) bước đầu định hướng theo các chuẩn mực quốc tế.
- Tiếp tục đẩy mạnh công tác xử lý và thu hồi đối với danh mục nợ xấu, đồng thời đẩy mạnh kiểm soát, xử lý rủi ro ngay tại đơn vị kinh doanh. Xây dựng hệ thống báo cáo quản trị, tăng cường vai trò, hiệu quả của công tác giám sát tín dụng và công tác cảnh báo sớm.

e. Quản trị hiệu quả làm việc và chi phí

- Quản lý chặt chẽ định biên và chi phí nhân sự, rà soát và bố trí nhân sự phù hợp, tinh gọn phù hợp với quy mô kinh doanh.

- Hoàn thiện và phát triển hệ thống KPI, quản lý năng suất, hiệu quả gắn liền với chiến lược phát triển của ngân hàng.
- Tiếp tục nâng cao hiệu quả trong công tác quản lý chi phí hoạt động theo từng Khối/Trung tâm và từng đơn vị kinh doanh để theo dõi đánh giá định kỳ như một chỉ số quan trọng.

f. Chuẩn hóa cơ cấu tổ chức và công tác nhân sự

- Điều chỉnh và phân định một cách rõ ràng hơn chức năng, nhiệm vụ một số đơn vị tại hội sở theo hướng chuyên môn hóa, tinh gọn.
- Hoàn thiện và phát huy hiệu quả, tác dụng của mô hình Đội dịch vụ khách hàng, đặc biệt tại các Vùng và cho phân khúc khách hàng doanh nghiệp;
- Hoàn thiện hệ thống quy định, chương trình về phát triển nhân sự. Điều chỉnh và cải tiến các cơ chế lương thưởng, đánh giá, quy hoạch nhằm thu hút và giữ chân nhân sự có kinh nghiệm, năng lực.

g. củng cố nền tảng năng lực vận hành toàn hệ thống

- Chuẩn hóa hệ thống quy trình theo ISO, tinh gọn, rút ngắn thời gian xử lý, tuy nhiên vẫn đảm bảo các an toàn trong hoạt động. Nâng cao chất lượng dịch vụ, hoàn thiện hệ thống. Cam kết chất lượng dịch vụ (SLA) theo hướng tổng thể đầu cuối cho đến khi hoàn tất giao dịch với khách hàng.
- Điều chỉnh, xây dựng lại các quy trình cấp tín dụng theo từng sản phẩm (nhà, xe, sản phẩm đặc thù,...) để đảm bảo yêu cầu về rủi ro, đáp ứng tốc độ xử lý.
- Xây dựng và triển khai các nền tảng ứng dụng công nghệ thông tin cho phát triển kinh doanh, bán hàng và quản lý tín dụng. Tiếp tục đầu tư hạ tầng công nghệ thông tin, đảm bảo an toàn hệ thống và bảo mật an ninh thông tin.

h. Tái cấu trúc mạng lưới và đẩy mạnh hoạt động Marketing, truyền thông

- Đẩy mạnh công tác rà soát, nâng cao hiệu quả lợi nhuận tại từng trung tâm kinh doanh bằng các giải pháp tăng cường năng lực nhân sự, hiệu quả làm việc, chính sách kinh doanh, hoán đổi địa điểm.
- Tăng cường dịch vụ tư vấn tài chính trực tiếp cho khách hàng tại không gian giao dịch quầy để tăng hiệu quả bán chéo, tư vấn bán hàng.
- Xây dựng chiến lược, kế hoạch marketing, truyền thông hướng đến đối tượng khách hàng đại chúng, phát triển các kênh marketing, truyền thông trên nền tảng công nghệ số.

Trên đây là báo cáo tóm tắt kết quả hoạt động kinh doanh năm 2016 đã được kiểm toán bởi Công ty TNHH Kiểm toán và dịch vụ tin học TP. Hồ Chí Minh (AISC) và kế hoạch kinh doanh, triển khai hoạt động trọng tâm Ngân hàng TMCP Quốc Dân trong năm 2017 của Ban Điều hành.

Trân trọng kính trình ĐHĐCĐ xem xét thông qua.

**KT. TỔNG GIÁM ĐỐC
PHÓ TỔNG GIÁM ĐỐC TT**

VŨ MẠNH TIẾN