
Hà Nội, ngày 24 tháng 06 năm 2020

BÁO CÁO
KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG NĂM 2019
VÀ KẾ HOẠCH KINH DOANH NĂM 2020

(Tài liệu báo cáo phục vụ Đại hội đồng Cổ đông thường niên NCB năm 2020)

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

I. TỔNG QUAN NỀN KINH TẾ VÀ HOẠT ĐỘNG NGÀNH NGÂN HÀNG NĂM 2019:

1. Sơ lược tình hình kinh tế vĩ mô:

- Năm 2019, kinh tế toàn cầu phải “gồng mình” trước nhiều rủi ro như cuộc chiến thương mại kéo dài giữa hai nền kinh tế lớn Mỹ-Trung, tiến trình Brexit, và các căng thẳng chính trị, kéo theo hoạt động kinh tế tại hầu hết các nền kinh tế đều chậm lại, bao gồm cả các nền kinh tế lớn nhất như Mỹ, Trung Quốc, Nhật Bản.
- Đứng trước những khó khăn lớn của nền kinh tế thế giới năm 2019, tốc độ tăng trưởng GDP của Việt Nam năm 2019 có thể xem là "điểm sáng" trong một năm đầy thách thức. Hai động lực chính thúc đẩy chỉ số này đến từ sự tăng trưởng mạnh mẽ của ngành sản xuất và tốc độ mở rộng quy mô của ngành dịch vụ.
- Hoạt động ngành Ngân hàng tiếp tục khẳng định vai trò đầu tàu của nền kinh tế với những kết quả tích cực trong năm 2019. Tín dụng toàn hàng tăng trưởng 13,65 %, tỷ lệ nợ xấu kiểm soát ở mức 1,8%, tổng phương tiện thanh toán tăng 14,8% so với năm 2018, mặt bằng lãi suất giảm nhẹ.

2. Một số chính sách thay đổi lớn của NHNN ảnh hưởng đến các TCTD năm 2019:

- Năm 2019, NHNN đưa ra nhiều chính sách điều chỉnh lãi suất: tháng 9/2019 quyết định hạ lãi suất điều hành lần đầu (lãi suất tái cấp vốn giảm từ 6,25% xuống 6%/năm, lãi suất tái chiết khấu giảm từ 4,25% xuống 4%/năm), đến tháng 11/2019 NHNN tiếp tục có thay đổi đối với trần lãi suất huy động và lãi suất cho vay, điều chỉnh lãi suất tối đa áp dụng đối với tiền gửi không kỳ hạn từ 1 tháng đến dưới 6 tháng giảm từ 6% xuống 5,5%/năm và có kỳ hạn từ 1 tháng đến dưới 6 tháng giảm từ 5,5%/năm xuống 5%/năm

- Trong năm 2019, NHNN đã ban hành Thông tư 22/2019/TT-NHNN quy định các giới hạn, tỷ lệ đảm bảo an toàn trong hoạt động của ngân hàng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài. Theo lộ trình của NHNN, tỷ lệ vốn ngắn hạn cho vay trung và dài hạn tại các tổ chức tín dụng sẽ giảm dần từ mức 40% hiện nay xuống 30% trong 3 năm.

II. KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG VÀ CHỈ TIÊU KINH DOANH NĂM 2019:

1. Kết quả hoạt động nổi bật của Ngân hàng:

Năm 2019, Ngân hàng ghi nhận các dấu ấn nổi bật sau:

- **Hoàn thành 100% kế hoạch kinh doanh năm 2019:** Tổng tài sản đạt 80.394 tỷ đồng; Tăng vốn điều lệ từ 3.010 tỷ đồng lên 4.102 tỷ đồng; Tổng huy động đạt 61.799 tỷ đồng; Dư nợ đạt 37.911 tỷ đồng; Tiết kiệm 136 tỷ đồng chi phí hoạt động; Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh đạt 379 tỷ đồng.

- **Tiên phong trên thị trường về sản phẩm và công nghệ:** Hệ thống sản phẩm NCB ngày một đa dạng, được trang bị tính năng ưu việt, cạnh tranh, đem lại sự trải nghiệm tốt nhất cho khách hàng, trong năm 2019, NCB đang đẩy mạnh đầu tư cho công nghệ số để khẳng định vị thế dẫn đầu của NCB về Internet Banking, Mobile Banking và Digital Banking với mục tiêu trở thành “Ngân hàng bán lẻ hàng đầu Việt Nam”. Năm 2019, NCB đã nghiên cứu và triển khai nhiều dự án công nghệ, nổi bật như Dự án hỗ trợ vận hành và kinh doanh trong các dự án iLos 2.0, phần mềm quản lý bán hàng CRM và các công nghệ số vào các sản phẩm nhằm nâng cao trải nghiệm khách hàng như IZI mobile, IZI Card và Dự án Hải quan 24/7.

- **Ký kết hợp tác với nhiều đối tác chiến lược quốc tế lớn:** năm 2019, NCB liên tục mở rộng hợp tác và phát triển hệ sinh thái khách hàng như ký kết thỏa thuận hợp tác với Hiệp hội Doanh nghiệp Việt Nam ở nước ngoài; ký kết hợp đồng với Liên danh Blackice và Raffles Việt Nam để triển khai Dự án Thông tư 41 & Basel II; thỏa thuận hợp tác ba bên giữa NCB, VASS và Netfin; ký kết biên bản ghi nhớ với thành viên của Liên đoàn Doanh nghiệp Singapore;...

- Trong năm 2019, NCB đã **mở rộng thanh toán tại thị trường Hàn Quốc** với 2 ngoại tệ: USD và KRW. Theo đó, NCB hướng tới đa dạng hóa các loại ngoại tệ trong thanh toán quốc tế; Thanh toán quốc tế trên thị trường Hàn Quốc nhanh và linh hoạt.

- Năm 2019, NCB đã **thực hiện đúng lộ trình Phương án tái cơ cấu**, quyết liệt xử lý các tồn đọng tài chính để cải thiện và lành mạnh hóa các chỉ số tài chính, đảm bảo hiệu quả

kinh doanh và an toàn hoạt động; đồng thời, nâng cao quy mô, năng lực tài chính và thị phần hoạt động trên thị trường.

- Tổng kết **Hoạt động hình ảnh thương hiệu năm 2019**, NCB vinh dự được Tạp chí Global Banking & Finance Review (Anh) trao tặng 2 giải thưởng quốc tế danh giá: giải thưởng "Ứng dụng Ngân hàng di động tốt nhất Việt Nam 2019" (Best Mobile Banking Application VietNam 2019) và "Ngân hàng sáng tạo nhất dành cho phụ nữ Việt Nam 2019 - Hạng mục thẻ Visa dành cho phụ nữ" (Most Innovative Banking Initiative for Women VietNam 2019 - Visa Card for Women). Bên cạnh đó, NCB còn được vinh danh trong Top 10 Thương hiệu Vàng ASEAN 2019.

- Đi đôi với việc tiếp tục hoàn thiện bộ máy cấp quản lý của Khối/Trung tâm Hội sở, Giám đốc Vùng/chi nhánh, năm 2019 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 và Khối Vận hành) 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 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 các năm trước như: chương trình Teambuilding, chương trình Thứ hai hào hứng Powerful Monday - Chào cờ đầu tuần, Không gian âm nhạc NCB; bản tin Không gian NCB hàng tuần và triển khai phát đều đặn bản tin Đài phát thanh VON tại Hội sở chính vào mỗi buổi chiều thứ 6 hàng tuần.

- Trong năm 2019, NCB tổ chức thành công nhiều **Chương trình, sự kiện nội bộ** trên toàn ngân hàng: Teambuilding Summer Holiday và Đêm Gala Dinner 2019; Chương trình Trung thu cho con em CBNV; chương trình "Người phụ nữ tôi yêu" 20/10; chương trình Tri ân Giảng viên nội bộ NCB; Show truyền hình thúc đẩy kinh doanh Leader Talkshow và đặc biệt là cuộc thi "Sáng kiến kinh doanh Shark Tank NCB 2019" trên toàn hệ thống.

- Ngoài chiến lược phát triển bền vững, thương hiệu của NCB ngày càng được khẳng định bởi những **Hoạt động từ thiện, an sinh xã hội, sẻ chia với cộng đồng**, góp phần xóa đói giảm nghèo, phát triển kinh tế - xã hội bền vững. Cùng với Quỹ Xã hội - Từ thiện Hành Trình Xanh, năm 2019, NCB đã đồng hành cùng CBNV huy động hơn 9 tỷ đồng để thực hiện các chương trình từ thiện, an sinh xã hội, giúp đỡ được hàng trăm hoàn cảnh khó khăn,

uơm mầm thêm những ước mơ của các em học sinh nghèo hiếu học tại các địa phương, đặc biệt là các vùng nông thôn, miền núi, hải đảo...

2. Các chỉ số tài chính chủ yếu năm 2019:

Năm 2019, hoạt động kinh doanh của NCB tiếp tục chú trọng theo định hướng phát triển ổn định, bền vững, cụ thể một số chỉ tiêu chính đạt được trong năm 2019 như sau:

Đơn vị: tỷ đồng

STT	CHỈ TIÊU	TH 2018	TH 2019	KH 2019	% KH 2019
1	Tổng tài sản	72,422	80,394	84,609	95%
2	Vốn điều lệ	3,010	4,102	6,010	70%
3	Huy động từ khách hàng và Phát hành GTCG	56,333	61,799	64,783	95%
4	Cho vay Khách hàng	35,674	37,911	42,337	90%
5	Tỷ lệ nợ xấu	1.67%	1.93%	< 3%	100%
6	LN thuần từ HĐKD	224	379	400	95%

Số liệu lấy tại BCTC năm 2019 đã được soát xét

3. Kết quả các hoạt động cụ thể:

- **Quy mô Tổng tài sản của NCB** đạt 80,394 tỷ đồng, tăng 11% so với năm 2018. NCB đã duy trì và đảm bảo tốc độ tăng trưởng tổng tài sản theo mục tiêu chiến lược từ 70,000 – 90,000 tỷ đồng; tập trung vào mục tiêu hiệu quả.

- **Huy động từ khách hàng và phát hành Giấy tờ có giá** duy trì mức tăng trưởng ổn định mức 10% so với cùng kỳ năm 2018, trong đó **nguồn vốn không kỳ hạn** có sự tăng trưởng trong năm 2019 thông qua việc đẩy mạnh huy động, các chính sách quản lý dòng tiền từ nhóm khách hàng doanh nghiệp, quỹ đầu tư; 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), 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 2020 và giai đoạn phát triển 2020 -2025 tới đây.

- **Cho vay khách hàng** đạt 37,911 tỷ đồng, tăng trưởng 6,3% phù hợp với chỉ tiêu tăng trưởng tín dụng của NHNN giao. Trong năm 2019, 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 đối với hoạt động 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 trong phân khúc bán lẻ, Ban

Điều hành NCB đã chỉ đạo công tác chủ động tái cấu trúc dần danh mục cho vay sang các phân khúc khách hàng hiệu quả hơn, ưu tiên cho 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; tập trung khai thác các sản phẩm cho vay có margin cao đem lại hiệu quả lợi nhuận tốt.

- **Doanh thu phí dịch vụ bao gồm phí bảo lãnh** đạt mức tăng trưởng cao gấp 1.7 lần so với năm 2018, đạt 243 tỷ đồng và cũng là năm có mức tăng doanh thu từ dịch vụ cao nhất trong các năm gần đây. Hoạt động thu phí dịch vụ đã có sự đa dạng các lĩnh vực và sản phẩm dịch vụ, trong đó mục tiêu chiến lược của NCB đang hướng tới và tiếp tục tập trung cải tiến tăng doanh thu từ các mảng dịch vụ thẻ, ngân hàng điện tử - NCB smart tăng sự trải nghiệm thông minh đem tới cho khách hàng, nỗ lực đưa ra nhiều dịch vụ mới trên nền tảng ứng dụng Ngân hàng số NCB; 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 với Bảo hiểm Maplife, các sản phẩm hợp tác bảo hiểm với Tổng Công ty Bảo hiểm Bảo Việt và một số đối tác bảo hiểm lớn trên thị trường Việt Nam hiện nay.

- **Chi phí hoạt động được kiểm soát chặt chẽ:** Bên cạnh mục tiêu tăng trưởng doanh thu, việc tiết kiệm chi phí cũng là một trong các chỉ tiêu trọng yếu mà BDH cùng toàn thể nhân viên NCB quán triệt tuân thủ. Ý thức tiết kiệm, sử dụng hiệu quả chi phí luôn là một trong các vấn đề quan trọng song hành cùng với việc tăng trưởng kinh doanh. Năm 2019 chi phí hoạt động của NCB đã tiết giảm 136 tỷ đồng so với năm trước.

- **Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh** năm 2019 đạt 379 tỷ đồng, sau khi trích lập dự phòng rủi ro tín dụng Ngân hàng cam kết sử dụng lợi nhuận còn lại để trích lập cho các khoản đề án tái cấu trúc giai đoạn 2015 - 2020 theo yêu cầu của cơ quan quản lý nhà nước.

- **Tỷ lệ nợ xấu và Tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu (CAR)** luôn được tuân thủ theo đúng quy định của NHNN

III. ĐỊNH HƯỚNG HOẠT ĐỘNG NĂM 2020

1. Định hướng hoạt động kinh doanh 2020

Kinh tế toàn cầu đang chịu tác động lớn vì sự bùng nổ của dịch bệnh Covid-19 và Việt Nam cũng không ngoại lệ. Mặc dù Chính phủ đã có những biện pháp kiểm soát dịch bệnh kịp thời và hiệu quả, nhưng nhiều ngành dịch vụ, du lịch, hàng không, xuất nhập khẩu vẫn bị

ảnh hưởng tiêu cực, nặng nề, nhiều doanh nghiệp phải tạm ngưng sản xuất do thiếu nguyên phụ liệu, nhiều doanh nghiệp Việt Nam gặp khó khăn, đóng cửa.

Đứng trước những thách thức đó, NCB đã chủ động triển khai chủ trương của Thủ tướng Chính Phủ và chỉ đạo của NHNN về việc hỗ trợ khách hàng bị ảnh hưởng bởi dịch Covid-19, như cơ cấu lại nợ, giãn nợ gốc và lãi cho khách hàng, miễn toàn bộ phí giao dịch, chuyển tiền trên các kênh trực tuyến. Đây cũng là hành động thiết thực của NCB, chấp nhận giảm lợi nhuận để chia sẻ cùng khách hàng vượt qua giai đoạn khó khăn hiện nay.

Bên cạnh đó, NCB tiếp tục thực hiện chiến lược đến năm 2025 theo lộ trình, với mục tiêu phát triển bền vững và hiệu quả, phấn đấu trở thành một trong những ngân hàng hàng đầu Việt Nam, NCB ưu tiên tập trung vào các lĩnh vực mũi nhọn đã được xác định như: Tài trợ thương mại, ứng dụng công nghệ cao, tập trung lĩnh vực công nghiệp hỗ trợ, đặc biệt nâng cao việc cung cấp dịch vụ thu phí cho các Doanh nghiệp vừa và nhỏ, khách hàng cá nhân, khách hàng ưu tiên.

a) Về quản lý thực thi chiến lược và hoạt động kinh doanh chung

- Tập trung nguồn lực để triển khai thực hiện Phương án tái cơ cấu gắn với xử lý nợ giai đoạn 2019 - 2020 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 tiến độ thực hiện 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 2020 và các năm tiếp theo.

- Triển khai đúng tiến độ Dự án TT41&Basel 2 trọng tâm trong năm 2020 nhằm tuân thủ quy định của NHNN và nâng tầm NCB. Ngay trong quý 1/2020, NCB đã hoàn thành việc phát triển chương trình và đưa chương trình tính CAR theo TT41 vào môi trường thực tế để chạy thử nghiệm kiểm tra mức ổn định của hệ thống tính toán; cũng như đã hoàn thiện một số văn bản trọng yếu theo Thông tư 41 của NHNN như Quy định, quy trình và kế hoạch kiểm toán nội bộ về tỷ lệ an toàn vốn theo Quy định tại Điều 3, Thông tư 13, Quy định về Chiến lược tự doanh đối với từng loại tiền tệ, công cụ tài chính, sản phẩm phái sinh, ... Đây là thành công bước đầu trong việc chuẩn hóa công cụ quản lý vốn để làm nền tảng cho NCB trong kiện toàn hóa hệ thống quản trị - điều hành - quản lý rủi ro tiệm cận tiêu chuẩn theo yêu cầu của Basel II. Năm 2020, NCB sẽ tiếp tục hoàn thiện việc định nghĩa và sắp xếp lại vốn phù hợp với quy định về cấu trúc vốn của NHNN theo Thông tư 41 và chuẩn bị cho

Basel II; chuẩn hóa dữ liệu, nguồn lực (nguồn nhân lực, vật lực), thiết lập các kế hoạch tổng thể đảm bảo tuân thủ các nội dung cơ bản của Thông tư 41 – tỷ lệ an toàn vốn; hoàn thiện dữ liệu và hồ sơ trình Ngân hàng Nhà nước.

b) Triển khai các chương trình hành động kinh doanh hiệu quả

- Đẩy mạnh phát triển, khai thác và quản lý hiệu quả sản phẩm chiến lược Hệ sinh thái khách hàng; mở rộng sản phẩm, dịch vụ trên nền tảng Digital Banking theo định vị Smart, Fintech 4.0. Tiếp tục triển khai kế hoạch kinh doanh theo chiến lược phát triển giai đoạn 2020-2025 và mục tiêu theo Phương án cơ cấu lại NCB đã được NHNN phê duyệt.
- Tăng cường chất lượng dịch vụ, mở rộng quan hệ đối tác chiến lược như các hoạt động gia tăng dịch vụ từ Digital Banking, ngân hàng số và liên kết hợp tác thanh toán số, ví điện tử...
- 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.
- Tối ưu hóa bộ máy nhân sự kinh doanh, đào tạo kỹ năng bán chéo đối với các chuyên viên quan hệ khách hàng, chuyển bổ sung lực lượng bán hàng và tăng cơ chế thúc đẩy kinh doanh cho chính đội ngũ bán hàng trực tiếp.
- Hoàn thiện mô hình kinh doanh để tạo sự **Đột phá** về quy mô tăng trưởng, tạo giá trị gia tăng và khác biệt cho các sản phẩm chiến lược của NCB như các sản phẩm Nhà, Xe, Tư vấn tài chính và Digital Banking.
- Để tiếp tục nâng cao chất lượng dịch vụ và cung cấp thêm các tính năng mới cho khách hàng, trong năm 2020 Dự án NCB IziMobile tiếp tục triển khai giai đoạn 2. NCB sẽ hoàn thiện và nâng cấp các tính năng cao để gia tăng số lượng khách hàng như: Dịch vụ thanh toán qua QR code, nộp thuế điện tử, dịch vụ thông báo Push Notification, tính năng quảng bá sản phẩm giúp NCB IziMobile được lan tỏa nhanh hơn, tính năng quản lý ưu đãi dành cho khách hàng...và một số tính năng khác. Trong năm 2020, NCB triển khai Dự án Core thẻ cùng đối tác Compass Plus. Việc triển khai các sản phẩm mới và kết nối với các đối tác mới là mục tiêu trong năm 2020 theo định hướng phát triển dịch vụ Ngân hàng số nhằm gia tăng nhanh chóng các khách hàng sử dụng dịch vụ của NCB hướng tới mục tiêu đạt 1 triệu khách hàng sử dụng dịch vụ NCB IziMobile trong năm 2020.

c) Tập trung quyết liệt 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), đặc biệt ưu tiên nguồn lực cho Trung tâm Xử lý nợ miền Bắc, miền Nam và ưu tiên cho 02 Vùng 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.

- 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 2020 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.

- Mục tiêu của NCB năm 2020 là xử lý 2000 tỷ đồng nợ xấu và nợ đã bán VAMC.

d) Tăng cường kiểm soát chi phí

- Tiếp tục kiểm soát chặt chẽ chi phí hoạt động, triệt để thực hiện 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 các Kênh phân phối.

- 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. 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.

- Kiểm soát, tiết giảm chi phí hoạt động với mục tiêu giảm 5-10% so với năm 2019, theo dõi đánh giá định kỳ như một chỉ số quan trọng của các đơn vị.

- Kiểm soát chi phí vốn huy động, đảm bảo gắn liền tăng trưởng huy động đi đôi với chi phí huy động phù hợp để tăng cường hiệu quả tài chính, gia tăng lợi nhuận.

e) Tăng cường năng lực vốn và nguồn lực tài chính

- Tăng cường năng lực tài chính và tiềm lực về vốn để đảm bảo các quy định tỷ lệ an toàn hoạt động của NHNN cũng như hỗ trợ hiệu quả cho các mục tiêu chiến lược kinh doanh dài hạn và bền vững của NCB.

- Tập trung tối ưu hóa bảng cân đối, đảm bảo thanh khoản, giảm dần các danh mục/sản phẩm cho vay, đầu tư không đem lại hiệu quả, dành nguồn vốn cho các chương trình ưu tiên khác.

f) Tiếp tục chú trọng phát triển nguồn nhân lực và văn hóa doanh nghiệp

- Tiếp tục triển khai các chính sách nhân sự mới nhằm giữ chân các cán bộ nguồn có trình độ năng lực thực sự; tạo sự gắn bó lâu dài của cán bộ nhân viên với NCB phát triển ổn định bền vững.

- 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.

- 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 2019 (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.

- Xây dựng môi trường làm việc tốt nhất, tập trung phát triển văn hóa mạnh, quy hoạch đội ngũ nhân sự chuyên môn và tiềm năng phát triển.

g) Bám sát công tác điều hành, quyết liệt chỉ đạo hoạt động kinh doanh

- Năm 2020, dưới sự chỉ đạo kịp thời của HĐQT, 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 các 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.
- 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.

2. Một số chỉ tiêu tài chính năm 2020

- Trong năm 2020, mục tiêu phấn đấu của NCB là tăng vốn điều lệ đạt 7.102 tỷ đồng. Để thực hiện tăng vốn thành công, NCB sẽ triển khai đồng bộ các giải pháp như: Tăng vốn thông qua cổ đông hiện hữu và cán bộ nhân viên tham gia mua cổ phần trong giai đoạn đầu, đồng thời 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 thông qua vào mới hoặc phát hành trái phiếu chuyển đổi.
- Phấn đấu đạt và hoàn thành 100% các chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh 2020 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 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.
- Điều chỉnh danh mục cho vay, định hướng phát triển tín dụng theo hướng hạn chế, giảm các tỷ trọng cho vay trung dài hạn, các nhóm ngành nghề và loại tài sản đảm bảo thuộc nhóm rủi ro cao.
- 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.

- Tăng cường năng lực vốn, tài chính thông qua việc tăng vốn điều lệ và hợp tác với nhà đầu tư chiến lược; bút phá về quy mô tương ứng với năng lực tài chính mới.

Đơn vị: tỷ đồng

STT	Chỉ tiêu	Kế hoạch 2020(*)
1	Tổng tài sản	84,425
2	Vốn điều lệ	7,102
3	Huy động từ khách hàng và Phát hành GTCG	67,980
4	Cho vay khách hàng	43,105
5	Tỷ lệ nợ xấu	< 3%
6	Lợi nhuận thuần từ HĐKD	150

(*) Kế hoạch kinh doanh 2020 được xây dựng trên cơ sở kế hoạch tăng trưởng theo dự kiến của NCB được xây dựng tại Phương án CCL, 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.

Trên đây là báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh năm 2019 và định hướng kế hoạch năm 2020 của NCB. Tổng giám đốc cùng Ban điều hành tin tưởng rằng với những nền tảng đã đạt được của Ngân hàng trong thời gian qua, cùng với những định hướng đúng đắn, sáng suốt từ HĐQT, sự ủng hộ của các cổ đông và nỗ lực của toàn thể Ban lãnh đạo cùng toàn thể CBNV, NCB sẽ chinh phục những mốc mục tiêu kinh doanh mới trong năm 2020 và các năm tiếp theo.

Trân trọng báo cáo!

Kính trình Đại hội đồng Cổ đông NCB thông qua!

NGÂN HÀNG TMCP QUỐC DÂN
TỔNG GIÁM ĐỐC

Nơi nhận:

- Như kinh gửi;
- HĐQT; BKS (b/c);
- Lưu VP.NCB; BP.VT



TỔNG GIÁM ĐỐC
Phạm Thế Hiệp