



Số: 08.../2014/BC-HĐQT

TP. Hồ Chí Minh, ngày 14 tháng 04 năm 2014

**BÁO CÁO ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NĂM 2013  
VÀ ĐỊNH HƯỚNG HOẠT ĐỘNG NĂM 2014****Kính gửi: Đại hội đồng cổ đông Ngân hàng TMCP Nam Việt (NCB)**

Kính thưa quý vị cổ đông,

Năm 2013 là năm kinh tế Việt Nam nói chung và ngành ngân hàng nói riêng mặc dù đã có các dấu hiệu phục hồi, đạt được một số mục tiêu quan trọng như kiềm chế lạm phát, ổn định giá trị đồng tiền nhưng còn nhiều chỉ tiêu chưa đạt như GDP chỉ đạt 5,42%, thị trường BĐS đóng băng, dòng vốn chưa thể khai thông, tín dụng tăng trưởng thấp, nợ xấu tăng cao...

Là ngân hàng đang triển khai tự tái cấu trúc, HĐQT NCB xác định trong năm 2013 ưu tiên cho việc đảm bảo an toàn thanh khoản, ổn định hoạt động, tái cơ cấu toàn diện các hoạt động, tích cực thu hồi nợ xấu. HĐQT đã thành lập Thường trực HĐQT gồm các thành viên chuyên trách, lập và vận hành Ủy ban Nhân sự, Ủy ban quản lý rủi ro, Hội đồng đầu tư gần đây là Ủy ban công nghệ. Thường trực HĐQT thường xuyên họp cùng Ban điều hành, trao đổi lấy ý kiến bằng văn bản các thành viên HĐQT và Thường trực HĐQT để có thể có các quyết định kịp thời trong công tác quản lý, điều hành.

**I. BÁO CÁO VIỆC THỰC HIỆN NGHỊ QUYẾT ĐHĐCĐ NĂM 2013****1. Các nghị quyết đã được thực hiện trong năm 2013**

- Nghị quyết số 3: Sửa đổi, bổ sung quy chế tổ chức và hoạt động HĐQT
- Nghị quyết số 4: Từ nhiệm Thành viên HĐQT
- Nghị quyết số 5: Bầu bổ sung, thay thế thành viên HĐQT, BKS
- Nghị quyết số 6: Thông qua cơ cấu tổ chức, chủ trương xây dựng bộ máy điều hành, biên chế, quỹ lương của Ngân hàng
- Nghị quyết số 8: Thông qua các báo cáo hoạt động kinh doanh 2012 và kế hoạch kinh doanh 2013, báo cáo tài chính 2012, phân phối lợi nhuận 2012, các báo cáo 2012 và kế hoạch 2013 của HĐQT và BKS, ủy quyền HĐQT phê duyệt sửa đổi ngân sách và kế hoạch kinh doanh 2013.
- Nghị quyết số 10: Ủy quyền HĐQT quyết định việc góp vốn đầu tư, liên doanh mua TSCĐ, Quyền sử dụng đất để xây dựng trụ sở cho Chi nhánh, phòng giao dịch, đầu tư tài sản, đầu tư tài chính



- Nghị quyết số 12: Ủy quyền HĐQT lựa chọn Công ty kiểm toán độc lập
  - Nghị quyết số 13: Thông qua kinh phí, thù lao, thưởng của HĐQT, BKS
  - Nghị quyết số 14: Giao HĐQT chủ trì việc triển khai thực hiện Đề án Tái cấu trúc Ngân hàng sau khi được NHNN phê duyệt.
- 2. Các nghị quyết đang được thực hiện trong năm 2013.**
- Nghị quyết số 1: Sửa đổi, bổ sung Điều lệ. Đã nộp NHNN, đang tiếp tục chỉnh sửa
  - Nghị quyết số 2: Sửa đổi, bổ sung hoạt động, ngành nghề trên Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp. Đã triển khai, đang chờ NHNN chấp thuận
  - Nghị quyết số 7: Phát triển mạng lưới kênh phân phối: nâng cấp các Phòng giao dịch tại các tỉnh Hậu Giang, Đồng Tháp, Thái Bình và Quảng Ninh lên Chi nhánh và mở thêm các chi nhánh, PGD mới (do chưa được NHNN chấp thuận).
  - Nghị quyết số 9: chủ trương tăng vốn điều lệ, ủy quyền HĐQT quyết định mức tăng vốn, phương án tăng vốn, lựa chọn cổ đông chiến lược, giá bán và tỷ lệ chào bán cổ phần – Chưa thực hiện.
  - Nghị quyết số 11: Ủy quyền cho HĐQT quyết định việc thành lập, giải thể, mua lại công ty trực thuộc, công ty liên kết – Không phát sinh

## **II. ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NGÂN HÀNG NĂM 2013.**

### **1. Những nét nổi bật trong hoạt động năm 2013.**

- Tập trung công tác chỉ đạo, điều hành Ngân hàng linh hoạt nhằm đối phó với các biến động kinh tế, vượt qua cuộc khủng hoảng, duy trì sự ổn định trong hoạt động và triển khai công tác tái cấu trúc. Tính đến cuối năm 2013, mặc dù các chỉ tiêu tăng trưởng và hiệu quả kinh doanh chưa đạt kế hoạch (theo báo cáo tài chính đã được kiểm toán) nhưng NCB đã bước qua năm 2013 một cách an toàn, ổn định đồng thời với việc tuân thủ các tỷ lệ an toàn, kiểm soát chất lượng tín dụng theo đúng các quy định hiện hành của Ngân hàng Nhà nước.

*Đơn vị: Triệu đồng*

TT	Chỉ tiêu	Thực hiện 2012	Thực hiện 2013	Kế hoạch 2013 (đã điều chỉnh)	%TH so với KH	% So với 2012
1	Tổng tài sản	21.585.214	29.074.356	25.000.000	116,30%	134,70%
2	Huy động vốn TT1	17.078.559	20.504.119	20.000.000	102,52%	120,06%
3	Cho vay TT1	12.885.655	13.475.390	15.000.000	89,84%	104,58%
4	Lợi nhuận trước thuế	3.390	23.921	25.000	95,68%	705,63%
5	Số lượng khách hàng	49,764	60,846	84,235	72,23%	122,27%
6	Tỷ lệ nợ xấu	5,64%	6,07%	4.5%		

*(Ghi chú: Kế hoạch kinh doanh năm 2014 điều chỉnh tại Nghị quyết Hội đồng quản trị số 54/2013/NQ-HĐQT ngày 28/8/2013 theo ủy quyền của ĐHĐCĐ thường niên năm 2013)*



- Đề án tái cấu trúc được Ngân hàng Nhà nước phê duyệt tháng 6/2013 chấp thuận cho NCB sẽ chủ động thực hiện công cuộc tái cấu trúc. Đề trình phương án điều chỉnh đề án Tái cấu trúc tháng 12/2013 và đang chờ NHNN phê duyệt.
- Tổ chức nhân sự: Ngân hàng đã triển khai cơ cấu tổ chức mới được Đại hội đồng cổ đông thông qua vào tháng 4/2013 với một số điều chỉnh nhằm hợp lý hóa tổ chức, tăng hiệu quả công tác. Ngân hàng cũng tăng cường bổ sung nhân sự, đào tạo năng lực chuyên môn và quản lý cho đội ngũ cán bộ nhân viên.
- Quản lý rủi ro: NCB đã chủ động nâng cao công tác quản trị rủi ro bằng việc tái cơ cấu tổ chức, tách bạch chức năng quản trị rủi ro, củng cố và hoàn thiện các quy chế, quy trình về quản trị rủi ro theo quy định, pháp luật hiện hành. Thành lập Ủy ban Quản lý rủi ro, Hội đồng xử lý rủi ro, sáp nhập Phòng Kiểm soát nội bộ và Phòng Kiểm toán nội bộ thành Ban Kiểm toán nội bộ trực thuộc Ban Kiểm soát.
- Xử lý nợ xấu: Ngân hàng đã chủ động, tích cực xử lý nợ xấu, thành lập các Ban xử lý nợ chuyên trách để thường xuyên rà soát, đề ra các biện pháp xử lý nợ. Tuy vậy, do tình hình kinh tế tiếp tục khó khăn nên việc thu hồi, xử lý nợ còn rất nhiều khó khăn. Việc rà soát, đẩy mạnh cơ cấu và xử lý nợ, kết hợp với VAMC kết quả đạt được như sau:

#### BÁO CÁO TÌNH HÌNH THU HỒI NỢ XẤU 2013

Đơn vị: triệu đồng

TT	Chỉ tiêu	Số lượng
1	Nợ xấu thu hồi thực tế	816.421
2	Bán Nợ VAMC	768.007
3	Nợ xấu 2013	817.591
4	Tỷ lệ nợ xấu (kế hoạch 2013 là 4,5%)	6,07%

- Xây dựng thương hiệu, tăng cường công tác truyền thông: Ngân hàng đã triển khai công tác xây dựng, thay đổi thương hiệu và tăng cường truyền thông nội bộ thông qua các hoạt động tập thể như chương trình Team Building, phát hành các bản tin hỗ trợ kinh doanh, tin nội bộ "Không gian NCB", triển khai tuyên truyền và đưa các gói sản phẩm tới khách hàng tại các chi nhánh, phòng giao dịch. Ngân hàng là một trong 7 đơn vị nhận được Bằng khen của Thống đốc NHNN và UBND Thành phố HCM về việc tích cực tham gia chương trình "kết nối doanh nghiệp".
- Củng cố hoạt động của mạng lưới chi nhánh, phòng giao dịch: Ngân hàng đã triển khai hàng loạt các biện pháp nhằm giảm chi phí, tăng cường hiệu quả hoạt động của mạng lưới như di chuyển các vị trí kém hiệu quả, đàm phán giảm giá thuê địa điểm, thay đổi vị trí các ATM, triển khai đấu thầu công khai các gói thầu về xây dựng cơ bản, đầu tư trang thiết bị, công cụ, dụng cụ để tiết giảm chi phí và đảm bảo chất lượng.



- **Đẩy mạnh công tác kinh doanh:** Tháng 6/2013 Ngân hàng mới được NHNN phê duyệt đề án Tái cấu trúc, cho phép tăng trưởng tín dụng sau hơn 1 năm bị gián đoạn. Một mặt Ngân hàng đẩy mạnh bán lẻ, giảm nợ xấu, mặt khác phải đảm bảo tăng trưởng tổng tài sản và thay đổi cấu trúc danh mục tín dụng, tăng cường chất lượng dịch vụ khách hàng. Ngân hàng đã ban hành qui định mới về chất lượng dịch vụ, tăng số lượng khách hàng 22,27%, dư nợ tăng 4,58%, huy động thị trường 1 tăng 20,06% so với 2012.
- **Công tác hỗ trợ, giám sát Ban điều hành:** trong năm 2013, các thành viên thường trực HĐQT làm việc thảo luận cùng Ban điều hành, Ban Kiểm soát, Ban Tái cấu trúc thường xuyên, liên tục để giải quyết các công việc của Ngân hàng và các đơn vị trực thuộc, thu hẹp khoảng trống quản lý giữa HĐQT – Ban Kiểm soát và Ban điều hành, các cấp quản lý trong toàn ngân hàng.
- **Hoạt động thường xuyên của HĐQT, các cơ quan tham mưu:** HĐQT đã tích cực, thường xuyên trao đổi cùng các cơ quan tham mưu như Ủy ban Nhân sự, Ủy ban quản lý rủi ro, Ban Tái cấu trúc, Hội đồng xử lý rủi ro, Hội đồng tín dụng, Ban Xử lý nợ để đưa ra các quyết sách hỗ trợ Ban điều hành trong hoạt động hàng ngày.
- **Thù lao và chi phí:** Thù lao của HĐQT được duy trì ở mức độ tiết kiệm. Tổng thù lao của HĐQT và BKS ở mức 5.107 triệu, bằng 50,17% so với kế hoạch được Đại hội đồng cổ đông năm 2013 phê duyệt.

## **2. Những vấn đề còn tồn tại.**

- Việc phân tích, đánh giá, nhận định và dự báo tình hình kinh tế vĩ mô chưa được HĐQT đầu tư đúng mức do hạn chế về nguồn lực. Điều này dẫn đến một số chậm trễ, bất cập nhất định trong công tác quản trị điều hành.
- Công tác định hướng chiến lược kinh doanh được chú trọng, đã thông qua chiến lược 2013-2018 nhưng việc triển khai mới bắt đầu, còn chậm.
- Bộ máy tổ chức tập trung nhưng còn yếu kém trong việc luân chuyển thông tin, sự thiếu đồng bộ trong việc phối hợp giữa các bộ phận.
- Hệ thống phân cấp, ủy quyền rõ ràng nhưng chưa triển khai đầy đủ do thiếu hụt về năng lực chuyên môn của cán bộ cũng như thiếu tính “đặc thù khu vực” trong các qui định chi tiết nên Ban điều hành, HĐQT phải dành nhiều thời gian để giải quyết các sự vụ cụ thể, các vướng mắc giữa các bộ phận.
- Hệ thống báo cáo, giám sát chưa đầy đủ, hệ thống báo cáo quản trị mới được xây dựng, dữ liệu chưa chính xác và thiếu đồng bộ nên công tác theo dõi, giám sát kết quả thực hiện vẫn còn nhiều bất cập.
- Hệ thống công nghệ chưa đáp ứng được các nhu cầu hoạt động của Ngân hàng.
- Ngoài chỉ tiêu Tổng tài sản và huy động vốn đạt kế hoạch đề ra, các chỉ tiêu còn lại chưa đạt như kế hoạch.



- Chưa tìm được đối tác chiến lược nước ngoài do chưa có ứng viên phù hợp.

### III. PHƯƠNG HƯỚNG, NHIỆM VỤ NĂM 2014

Năm 2014, nền kinh tế Việt Nam được dự báo có dấu hiệu phục hồi nhẹ nhưng chúng ta vẫn phải đối mặt với các khó khăn, thách thức như giải quyết nợ xấu, tăng trưởng tín dụng, biên lợi nhuận giảm, cạnh tranh tăng. Tuy vậy, kế hoạch 2014 của NCB đặt ra với mục tiêu chính: Tổng tài sản: tăng 15%, tổng huy động tăng 15%, tổng dư nợ tăng 46%, tổng lợi nhuận trước thuế phấn đấu đạt ~96 tỷ tăng 402,68% nhằm đảm bảo cho việc tái cấu trúc thành công.

TT	Chỉ tiêu	Thực hiện 2013	KH 2014	% So với 2013
1	Tổng tài sản	29.074.356	33.469.236	115,12%
2	Huy động vốn TT1	20.504.119	23.710.000	115,64%
3	Cho vay TT1	13.475.390	19.711.630	146,28%
4	Lợi nhuận trước thuế	23.921	96.324	402,68%
5	Số lượng khách hàng	60.846	100.694	165,49%
6	Tỷ lệ nợ xấu	6,07%	3,00%	

Để đạt được điều đó, HĐQT xác định các định hướng hoạt động chủ yếu gồm:

#### 1. Tái cấu trúc toàn diện Ngân hàng.

Tiếp tục tái cấu trúc toàn diện NCB theo Đề án Tái cấu trúc, bao gồm các nội dung trọng tâm:

- Tái cấu trúc cơ cấu cổ đông, đa dạng hóa sở hữu.
- Triển khai chiến lược hoạt động, mô hình tổ chức, mô hình quản trị điều hành, mô hình kinh doanh, mô hình quản trị rủi ro,... phù hợp với chiến lược phát triển 2013-2018: lấy khách hàng làm trung tâm, xây dựng cơ sở cho mô hình ngân hàng kinh doanh và ngân hàng bán lẻ, tập trung phát triển lĩnh vực tín dụng tiêu dùng (nhà và xe) và phục vụ kinh doanh với giải pháp tài chính ngắn hạn và trung hạn linh hoạt, đồng hành cùng khách hàng qua dịch vụ hỗ trợ và tư vấn.
- Tái cấu trúc nguồn vốn, tài sản của Ngân hàng.
- Tái cấu trúc cơ cấu doanh thu, chi phí; trong đó quan tâm đến yếu tố tiết kiệm chi phí hoạt động để tăng thu nhập cho đội ngũ cán bộ nhân viên.
- Tìm kiếm đối tác chiến lược, cơ hội M&A và tăng vốn.

#### 2. Ổn định cơ cấu tổ chức.

- Chuyển trụ sở hoạt động của Ngân hàng từ TP HCM ra Hà Nội, thiết lập bộ máy Hội sở chính tại Hà Nội. Duy trì và tiếp tục phát triển bộ máy tại TP HCM để đảm bảo khả năng phát triển kinh doanh do khu vực TP HCM và miền Nam vẫn đóng



góp ~60% hoạt động của ngân hàng (tài sản, dư nợ, huy động, lợi nhuận). Đẩy mạnh phát triển kinh doanh tại miền Bắc và miền Trung.

- Tái cơ cấu mô hình tổ chức hoạt động của Ngân hàng theo định hướng khách hàng là trung tâm, tách bạch 3 chức năng kinh doanh, quản lý rủi ro và tác nghiệp; đồng thời đảm bảo phân định rõ ràng chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và mối quan hệ của từng đơn vị, cá nhân trong hệ thống Ngân hàng. Hoàn thiện mô hình PGD, Chi nhánh chuẩn.
- Xây dựng mô hình Ngân hàng kinh doanh và Ngân hàng bán lẻ, triển khai tổ chức các khu vực, vùng, cụm, các đội bán hàng để đẩy nhanh tốc độ kinh doanh.
- Thực hiện công tác quy hoạch nhân sự theo mô hình tổ chức mới trên cơ sở đánh giá chất lượng nhân sự; đẩy mạnh công tác đào tạo và thực hiện việc điều chuyển, bổ nhiệm nhân sự phù hợp theo mô hình tổ chức mới, áp dụng KPI đối với tất cả các vị trí.
- Hoàn thiện hệ thống quy trình, quy chế, quy định, hướng dẫn nghiệp vụ cho tất cả các hoạt động tại Ngân hàng.
- Xây dựng hệ thống phân cấp ủy quyền cụ thể cho từng vị trí điều hành, quản lý của Ngân hàng kết hợp với việc xây dựng hệ thống giám sát, báo cáo đối với từng đơn vị, cá nhân trong Ngân hàng.
- Tăng cường kỷ cương, kỷ luật trong thực thi kết hợp với việc bảo đảm sự thống nhất trong chỉ đạo.

### **3. Đẩy mạnh công tác kinh doanh.**

- Toàn hệ thống Ngân hàng tập trung tối đa các nguồn lực để đẩy mạnh công tác kinh doanh, chú trọng các nhóm khách hàng mục tiêu với các sản phẩm kèm dịch vụ trên nguyên tắc huy động từ dân cư, cho vay dân cư và SME, đẩy mạnh bán lẻ, các kênh phân phối điện tử, bán chéo, dịch vụ
- Tăng cường quản trị rủi ro, tích cực xử lý nợ quá hạn, tiếp tục kết hợp với VAMC để xử lý nợ xấu.
- Đẩy mạnh hoạt động nguồn vốn và đầu tư.
- Tập trung xây dựng, hoàn thiện hệ thống chính sách, công cụ, giải pháp để hỗ trợ cho công tác bán hàng; Khai thác tối đa năng lực kinh doanh của hệ thống, đặc biệt là từ đội ngũ trực tiếp kinh doanh bằng việc hoàn thiện hệ thống cơ chế, chính sách lương, thưởng, phúc lợi của cán bộ nhân viên gắn với hiệu quả công tác.
- Tăng cường đầu tư hạ tầng công nghệ thông tin, đảm bảo cơ sở hạ tầng công nghệ cho các hoạt động của Ngân hàng cũng như khả năng triển khai các sản phẩm, dịch vụ, phương thức quản trị mới trong quá trình tái cấu trúc và sau này.
- Tham gia các hoạt động xã hội, xây dựng hình ảnh NCB thân thiện, an toàn, hiệu quả và là thành viên có trách nhiệm của cộng đồng.



**Kết luận:**

Kính thưa quý vị cổ đông,

Năm 2014 là năm rất quan trọng của quá trình tái cấu trúc NCB, là năm triển khai chiến lược mới trong bối cảnh nền kinh tế dù còn khó khăn nhưng đã có dấu hiệu phục hồi.

Để triển khai được các công tác trên, HĐQT sẽ tiếp tục hoàn thiện bộ máy, phân công các thành viên chuyên trách, các Ủy ban tham mưu, Hội đồng sẽ tăng cường hoạt động và nâng cao chất lượng các quyết định, các chính sách.

HĐQT NCB tin tưởng rằng trên cơ sở chiến lược đã vạch ra và được sự chung sức, đồng lòng của Cán bộ nhân viên, sự hỗ trợ của Ngân hàng nhà nước và các cơ quan chức năng, sự ủng hộ của các khách hàng và cổ đông, NCB sẽ nắm bắt được cơ hội để vượt qua thử thách, hoàn thành các mục tiêu kế hoạch 2014 và dần dần hiện thực hóa mục tiêu Ngân hàng bán lẻ hiệu quả nhất trong phân khúc thị trường lựa chọn.

Nhân dịp này, thay mặt HĐQT, tôi xin chân thành cảm ơn các quý vị cổ đông, Ban điều hành cùng cán bộ nhân viên NCB và các cơ quan quản lý nhà nước đã ủng hộ, hỗ trợ và tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động của HĐQT cũng như của NCB trong thời gian qua.

Kính chúc quý vị cổ đông sức khỏe, thịnh vượng và thành công.

**CHỦ TỊCH HĐQT  
NGÂN HÀNG TMCP NAM VIỆT**



*Vũ Hồng Nam*

Nơi nhận:

- VP HĐQT, BKS, BTGD,
- Lưu HC.

