

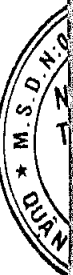
**ABBANK** **ABBANK**

ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG ĐÃ THÔNG QUA VĂN BẢN NÀY  
GENERAL SHAREHOLDERS MEETING APPROVED THIS DOCUMENT

Vào ngày / on the date: 25/04/2019

# KẾ HOẠCH KINH DOANH

## NĂM 2019



## MỤC LỤC

A. BỐI CẢNH THỊ TRƯỜNG .....	5
B. ĐỀ XUẤT CHIẾN LƯỢC 2019.....	8
I. CHỈ TIÊU TÀI CHÍNH: .....	8
II. CHỈ TIÊU VỀ KHÁCH HÀNG – ĐỐI NGOẠI .....	9
1. Khách hàng cá nhân .....	9
2. Khách hàng doanh nghiệp .....	10
3. Khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ .....	11
4. Hoạt động đầu tư liên ngân hàng .....	12
5. Hoạt động phát triển mạng lưới và thương hiệu .....	14
III. CHỈ TIÊU VẬN HÀNH – TỔ CHỨC.....	14
1. Thẩm định và phê duyệt tín dụng .....	14
2. Quản lý rủi ro.....	15
3. Quản lý công nghệ ngân hàng.....	18
4. Quản lý vận hành và dịch vụ khách hàng .....	19
5. Phòng chống rửa tiền.....	20
6. Thực hiện 5 mục tiêu và các sáng kiến chiến lược.....	21
7. Quản lý chất lượng dịch vụ.....	21
8. Kiểm toán nội bộ.....	22
9. Pháp chế và tuân thủ .....	23
IV. CHỈ TIÊU VỀ HỌC TẬP & PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC.....	24
1. Định hướng phát triển 2019.....	24
2. Các hoạt động/ giải pháp dự kiến triển khai năm 2019 .....	24

# KẾ HOẠCH TÓM TẮT

## I. Một số nhiệm vụ trọng tâm trong năm 2019

- Tiếp tục thực hiện Tầm nhìn và các định hướng chiến lược đến 2020 của ABBANK:
  - + Tập trung vào bán lẻ.
  - + Gia tăng tỷ trọng thu dịch vụ trong cơ cấu thu nhập bao gồm thu từ dịch vụ ngân hàng truyền thống và dịch vụ khác như định giá tài sản, tư vấn và hợp tác bảo hiểm.
  - + Cải thiện chỉ tiêu ROE theo hướng tiếp cận gần với Top 5 nhóm các NHTMCP tư doanh.
  - + Xây dựng môi trường làm việc thân thiện và chuyên nghiệp.
  - + Quản trị doanh nghiệp hiện đại theo tiêu chuẩn quốc tế: thông qua việc triển khai giai đoạn 2 của Dự án "Nâng cao hiệu quả tổ chức và hoạt động của ABBANK".
- Tiếp tục duy trì định mức tín nhiệm cao trên thị trường.
- Nâng cao vị thế thương hiệu của ABBANK trên thị trường.
- Chú trọng phát triển công nghệ ngân hàng số (Digital Banking) để tạo nền tảng cho sự đột phá về sản phẩm cạnh tranh phân khúc KHCCN và SME, và nâng cao năng lực kiểm soát về rủi ro và công nghệ.
- Nâng cao hiệu quả hoạt động, đảm bảo hấp thụ và sử dụng tốt vốn chủ sở hữu tăng và tạo tiền đề bền vững cho tăng trưởng trong dài hạn.

Với các định hướng chiến lược trên, toàn hàng sẽ tiếp tục tập trung nguồn lực vào ba lĩnh vực: (i) Khách hàng; (ii) Vận hành – tổ chức; và (iii) Học tập và phát triển trong năm 2019 để đạt được mục tiêu tài chính.

- (1) *Khách hàng* gồm: Khách hàng cá nhân, Khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME); Khách hàng doanh nghiệp, Hoạt động đầu tư liên ngân hàng và Hoạt động phát triển mạng lưới & thương hiệu.
- (2) *Vận hành – tổ chức* gồm: Quản lý tín dụng, Công tác xử lý nợ, Quản lý rủi ro, Quản lý vận hành, Quản lý chất lượng và Quản lý công nghệ thông tin, Hoạt động Kiểm toán nội bộ và Pháp chế, tuân thủ.
- (3) *Học tập và phát triển nguồn nhân lực*

Tài

## II. Bảng tóm tắt các mục tiêu tài chính năm 2019

Đvt: tỷ đồng

Chỉ tiêu	Kế hoạch 2019	Thực hiện năm 2018	Vs TH2018	
			+/-	%
Tổng tài sản	105,720	90,237	15,482	17%
Dư nợ tín dụng	63,030	57,325	5,705	10%
- Cho vay khách hàng	61,323	52,465	8,859	17%
- TP TCKT	1,707	4,860	(3,153)	-65%
Huy động	86,119	67,972	18,147	27%
- Tiền gửi khách hàng	82,609	64,490	18,119	28%
- Huy động tổ chức tài chính quốc tế	3,510	3,482	29	1%
Tổng thu nhập	4,053.3	2,902.2	1,151.1	40%
Chi phí hoạt động	2,188.6	1,687.0	501.5	30%
Lợi nhuận trước DPRRTD	1,864.8	1,215.2	649.6	53%
Tổng chi phí dự phòng RRTD	644.8	314.5	330.3	105%
<b>Lợi nhuận trước thuế</b>	<b>1,220.0</b>	<b>900.8</b>	<b>319.3</b>	<b>35%</b>

## III. Bảng tóm tắt các chỉ tiêu tài chính quan trọng 2019

Chỉ tiêu	Kế hoạch 2019	Thực hiện năm 2018	Đơn vị tính
Suất sinh lời trước thuế/ VCSH (ROE)	15.7%	13.9%	%/năm
Suất sinh lời trước thuế/ Tổng TS (ROA)	1.2%	1.1%	%/năm
LNTT/ Doanh thu thuần	30.1%	31.0%	%
Chi phí hoạt động/ Doanh thu thuần (CIR)	54.0%	58.0%	%
Tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu (CAR)	>=9%	12.1%	%
Tổng TS/ Vốn CSH (A/E)	11.9	13.2	Lần
Nợ phải trả/ Vốn CSH (D/E)	10.9	12.2	Lần
Vốn CSH/ Tổng TS (E/A)	8.4%	7.6%	%
Nợ phải trả/ Tổng tài sản (D/A)	91.6%	92.4%	%
Cho vay TT1/ Tổng TS (LAR-Hệ số RRTD)	58.0%	58.1%	%
Cho vay TT1/ Huy động TT1(LDR)	74.2%	81.4%	%
LNTT/ INV toàn hàng	259	234	Trồng/Năm
CPHD/ INV toàn hàng	464	433	Trồng/Năm

Kính trình Đại hội đồng cổ đông thông qua Kế hoạch hoạt động kinh doanh năm 2019 của ABBANK.

TM. NGÂN HÀNG TMCP AN BÌNH



# A. BỐI CẢNH THỊ TRƯỜNG

## Kinh tế Việt Nam

Thông đốc Ngân hàng Nhà nước cho biết, năm 2019 Ngân hàng Nhà nước tiếp tục điều hành tỷ giá linh hoạt, ổn định để đảm bảo niềm tin của thị trường; quan tâm chất lượng, hiệu quả thanh tra giám sát, nhất là giám sát từ xa với các tổ chức tín dụng; nhất quán việc điều hành chính sách tiền tệ nhằm ổn định vĩ mô, kiểm soát lạm phát. Cũng theo Ngân hàng Nhà nước, tỷ giá và thị trường ngoại tệ ổn định, thông suốt. Cơ quan điều hành đã tiếp tục mua được ngoại tệ bổ sung dự trữ ngoại hối nhà nước. Nhờ đó, tỷ giá và thị trường ngoại tệ ổn định, thanh khoản đảm bảo.

Mặt bằng lãi suất được duy trì ổn định trong bối cảnh lãi suất thị trường quốc tế tăng; lãi suất cho vay phổ biến khoảng 6-9% đối với ngắn hạn và trung, dài hạn khoảng 9-11%. Cơ cấu tín dụng tiếp tục có sự điều chỉnh tích cực, trong đó, tín dụng tập trung chủ yếu vào lĩnh vực sản xuất, kinh doanh, lĩnh vực ưu tiên; tín dụng đối với lĩnh vực tiềm ẩn rủi ro được kiểm soát ở mức hợp lý.

**Tăng trưởng tín dụng:** trong Quý 3/2018, Thông đốc NHNN đã ra Chỉ thị 04 với định hướng kiểm soát chặt tín dụng trong các lĩnh vực rủi ro như BĐS hay BOT và tập trung vào lĩnh vực sản xuất. Động thái siết tín dụng này nhằm kìm hãm sự tăng trưởng quá nóng trong lĩnh vực như bất động sản cũng như kiểm soát lạm phát.

Tăng trưởng tín dụng trong năm 2018 giảm tốc và có khả năng tiếp tục xu hướng giảm trong năm 2019 tuy nhiên tín dụng tăng trưởng thực chất hơn. Cơ cấu tín dụng tiếp tục chuyển hướng theo hướng tích cực, tập trung chủ yếu vào lĩnh vực sản xuất kinh doanh, nhất là các lĩnh vực ưu tiên, các dự án lớn, trọng tâm trọng điểm theo chủ trương của Chính phủ. Cầu tín dụng dự báo sẽ tăng trưởng chậm lại do ảnh hưởng của tăng trưởng kinh tế chậm lại và mặt bằng lãi suất có khả năng tăng nhẹ trong năm 2019. Nguồn cung tín dụng cũng chịu áp lực khi mà hệ số rủi ro với các khoản vay Bất động sản tăng lên 250% và tỷ lệ vốn ngắn hạn cho vay trung dài hạn bị giảm còn 40% vào năm 2019.

Tại hội nghị triển khai nhiệm vụ ngân hàng năm 2019 diễn ra sáng 9/01/2019, Thông đốc Ngân hàng Nhà nước Lê Minh Hưng cho biết, năm 2019, tốc độ tăng trưởng tín dụng sẽ ở mức 14% (năm 2018 cũng là 14%). Tuy nhiên, việc điều hành tăng trưởng tín dụng với các ngân hàng, tổ chức tín dụng sẽ có sự khác nhau. Những tổ chức nào được Ngân hàng Nhà nước công nhận chuẩn Basel II, hoạt động an toàn lành mạnh sẽ được cho mức tăng trưởng tín dụng cao hơn dù tổng thể tăng trưởng tín dụng vẫn ở mức 14%.

## Hoạt động ngân hàng

Nhờ các chính sách vĩ mô tích cực, hoạt động ngành ngân hàng được kỳ vọng an toàn và lành mạnh hơn. Mặc dù tăng trưởng tín dụng dự báo tiếp tục kiểm soát chặt chẽ hơn trong năm 2019, hiệu quả hoạt động tín dụng được kỳ vọng tiếp tục đẩy mạnh nhờ chi phí dự phòng giảm trong thời gian tới. Tuy nhiên tổng thu nhập sẽ giảm do không còn những khoản thu đột

M.S.D

122

HÀ  
NG  
PH  
BI  
P H

Bên cạnh đó, áp lực tăng vốn của các ngân hàng hiện nay rất lớn vì hệ số an toàn vốn (CAR) của các ngân hàng, nhất là đối với các ngân hàng có vốn nhà nước đã tiệm cận mức 9% và nếu áp dụng các chuẩn mực Basel II, CAR sẽ giảm xuống dưới 8%. Mục tiêu mà Chính phủ đề ra cho các ngân hàng cổ phần đến cuối năm 2020 cơ bản có mức vốn tự có theo chuẩn mực của Basel II, trong đó ít nhất 12 - 15 ngân hàng áp dụng thành công Basel II phương pháp tiêu chuẩn trở lên. Tới cuối năm 2025, tất cả các ngân hàng áp dụng Basel II tiêu chuẩn, thí điểm áp dụng Basel II nâng cao tại ngân hàng thương mại Nhà nước và ngân hàng cổ phần có chất lượng quản trị tốt.

### **Xu thế phát triển:**

Ngành tài chính, ngân hàng đang chứng kiến những tác động mạnh mẽ của cuộc cách mạng công nghệ 4.0. Từ khoá Fintech đang trở thành một thế lực mới trong lĩnh vực tài chính, nắm giữ dòng tiền tiêu dùng của thế giới. Lĩnh vực ngân hàng, 'cuộc chơi' ngày càng đông đảo bên cạnh Timo, MoMo, MoCa, TPBank LiveBank, hay OCB OMNI, năm 2018 như nhiều tuyên bố về cuộc cách mạng ngân hàng số của các ngân hàng VPBank hay VIB... danh sách những cái tên về ngân số tại Việt Nam hứa hẹn có sự thay đổi lớn, tuy nhiên hầu như cuộc cách mạng này chưa mang lại kết quả rõ rệt. Cuộc cách mạng 4.0 đã đặt tất cả NHTM về vạch xuất phát cho một cuộc đua mới và sẽ mang lại nhiều trải nghiệm mới cho người tiêu dùng.

Việc tiếp cận vốn vay ngân hàng của nhóm khách hàng cá nhân và các doanh nghiệp vừa và nhỏ vẫn còn gặp phải nhiều rào cản dẫn đến thị trường béo bở cho các dịch vụ tài chính mới, sử dụng nền tảng công nghệ làm mũi nhọn công phá. Theo International Financial Corporation (IFC) "khoảng cách vốn đầu tư" đối với mảng cho vay SMEs chỉ tính trong các thị trường mới nổi là 2.000 tỷ USD. Lý do có thể kể đến là quy trình phức tạp nhưng khả năng mở rộng kém của mô hình tài chính truyền thống, ví dụ ngân hàng cho một doanh nghiệp nhỏ vay một khoản vay không lớn nhưng cũng tốn số lượng nguồn lực và nhân sự quy trình nặng nề. Bên cạnh đó, nội tại của doanh nghiệp vừa và nhỏ cũng gặp khó khăn trong việc quản lý tài chính và tiến hành hoạt động vay vốn. Bởi lẽ đó, những năm gần đây FinTech - sự kết hợp giữa finance và technology - định nghĩa là ứng dụng công nghệ và mô hình kinh doanh sáng tạo vào dịch vụ tài chính - đã trở thành một trào lưu mạnh mẽ. Bởi vì các giải pháp Fintech vận hành rất hiệu quả và tối ưu cho các định chế quy mô nhỏ, do đó tiêu dùng cá nhân và các công ty SMEs là những đối tượng hưởng lợi chính (theo McKinsey nghiên cứu 62% startup FinTech hướng đến mảng dịch vụ bán lẻ của ngân hàng, trong khi chỉ có 11% tập trung vào nhóm cho vay khách hàng lớn).

Sự đổi mới sáng tạo thật sự, chuyên hoá hoàn toàn chỉ có thể đến từ mô hình hợp tác mở (Open Innovation), tận dụng ưu thế của nhiều thành tố khác nhau, thông qua một chương trình hoạt động được thiết kế chuyên biệt trên nền văn hoá chia sẻ hợp tác, để các chuyên gia tài chính, các kỹ sư công nghệ, các bậc thầy bán hàng, chuyên gia kinh tế vĩ mô, lãnh đạo cao cấp ngân hàng,... có thể cùng chia sẻ, bàn bạc, phản biện để đưa ra những giải pháp đột phá, tiền đề cho những sản phẩm tài chính công nghệ có thể thật sự thay đổi hành vi người dùng và chi phối thị trường. Nhiều ngân hàng trên thế giới và tại Việt Nam cũng hiểu và lựa chọn

ươm tạo/ tăng tốc (incubator - accelerator) với kỳ vọng sẽ tìm ra được nhiều giải pháp mới cho bản thân ngân hàng và khai thác tốt hơn vốn khách hàng - thông tin mà ngân hàng sở hữu. Các chương trình đào tạo về kiến thức ngành được mở ra, các cố vấn là nhân sự quản lý từ ngân hàng cũng sẽ có mặt để góp ý, kèm cặp startup, bộ phận đầu tư và các đối tác quỹ đầu tư cũng sẽ tham gia các buổi thuyết trình để lựa chọn dự án nhằm đầu tư. Tuy nhiên chiến thuật này thường bị giới hạn bởi số lượng startup có thể tiếp cận, khả năng mở rộng của nhân sự vận hành trung tâm, quy mô cơ sở hạ tầng của trung tâm, quy trình xử lý nội bộ của ngân hàng khi đưa ra quyết định đầu tư vào sản phẩm mới, hoặc ứng dụng sản phẩm mới vào kênh phân phối của ngân hàng.

Tai

NGÂN HÀNG A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

## B. ĐỀ XUẤT CHIẾN LƯỢC 2019

### I. CHỈ TIÊU TÀI CHÍNH:

#### 1. Chỉ tiêu hoạt động kinh doanh toàn hàng 2019

Đvt: tỷ đồng

Chỉ tiêu		Kê hoạch 2019	Thực hiện 2018	So với thực hiện 2018	
				+/-	%
<b>Tổng tài sản</b>		<b>105,720</b>	<b>90,237</b>	<b>15,482</b>	<b>17%</b>
Dư nợ tín dụng	Dư nợ tín dụng	63,030	57,325	5,705	10%
	KHCN	25,926	22,507	3,420	15%
	SME	15,568	9,826	5,742	58%
	KHDN	21,386	24,150	(2,765)	-11%
	NVĐT	150	843	(693)	-82%
Huy động	<b>Tổng huy động</b>	<b>86,119</b>	<b>67,972</b>	<b>18,147</b>	<b>27%</b>
	KHCN	37,583	30,696	6,887	22%
	SMEs	6,623	3,681	2,942	80%
	KHDN	41,913	33,595	8,319	25%
	<i>Trong đó: IFC+ ADB</i>	<i>3,510</i>	<i>3,482</i>	<i>29</i>	<i>1%</i>
Đầu tư	Trái phiếu CP	14,000	13,380	620	5%
	Trái phiếu TCTD	1,700	1,462	238	16%
	Trái phiếu TCKT	3,028	7,247	(4,219)	-58%
	Chứng khoán vốn	-	2	(2)	-100%
	Đầu tư dài hạn, góp vốn mua CP	444	529	(85)	-16%
	<b>Tổng cộng</b>	<b>19,172</b>	<b>22,619</b>	<b>(3,448)</b>	<b>-15%</b>
	KQ HĐKD	Thu nhập thuần từ lãi	3,114.3	1,995.6	1,118.7
Thu nhập thuần từ dịch vụ		469.3	337.0	132.3	39%
Thu nhập khác		469.7	569.7	(99.9)	-18%
<b>Tổng thu nhập</b>		<b>4,053.3</b>	<b>2,902.2</b>	<b>1,151.1</b>	<b>40%</b>
Tổng Chi phí hoạt động		2,188.6	1,687.0	501.5	30%
<b>Lợi nhuận HĐ trước dự phòng</b>		<b>1,864.8</b>	<b>1,215.2</b>	<b>649.6</b>	<b>53%</b>
Tổng chi phí dự phòng RRTD		644.8	314.5	330.3	105%
<b>Lợi nhuận trước thuế</b>		<b>1,220.0</b>	<b>900.8</b>	<b>319.3</b>	<b>35%</b>

Tổng tài sản kế hoạch năm 2019 được đặt mục tiêu tăng 15.482 tỷ đồng so với thực hiện năm 2018 (trương đương tăng 17%) với sự kỳ vọng tăng trưởng từ cho vay hai thị trường; tương ứng với bên tài sản Có là huy động từ khách hàng và huy động liên ngân hàng tăng.

#### Phân tích lợi nhuận kế hoạch năm 2019

Lợi nhuận trước thuế kế hoạch là 1.220 tỷ, tăng 319,3 tỷ đồng (trương đương tăng 35%) so với thực hiện năm 2018. Trong đó:

- Tổng thu nhập tăng 1.151,1 tỷ đồng (trương đương tăng 40%) bao gồm:



- + Thu nhập khác giảm 99,9 tỷ đồng (tương đương giảm 18%).
- Chi phí hoạt động kế hoạch tăng 501,5 tỷ đồng, tăng 30% so với năm 2018. Trong đó chủ yếu tăng từ chi phí nhân viên nhằm đáp ứng nhu cầu tăng trưởng quy mô và chi phí tài sản tăng với sự đầu tư mạnh về công nghệ thông tin trong năm 2019... Các khoản mục chi khác sẽ vẫn được kiểm soát hiệu quả
- Tổng chi dự phòng rủi ro tín dụng và dự phòng trái phiếu VAMC kế hoạch năm 2019 khoảng 644,8 tỷ đồng, cao hơn so với năm 2018 khoảng 330,3 tỷ đồng.

Nhìn chung, LNTT kế hoạch năm 2019 được kì vọng tăng trưởng cao với LN khoảng 1.220 tỷ đồng.

## 2. Kế hoạch xử lý nợ 2019

- Toàn hàng thu hồi/xử lý được 816,9 tỷ đồng và kiểm soát tỷ lệ nợ xấu chính thức ở mức dưới 3% tổng dư nợ theo quy định của Ngân hàng Nhà nước.
- Đào tạo, huấn luyện tập trung chuyên môn nghiệp vụ về công tác xử lý nợ cho các cán bộ nhận viên tại Ban Xử Lý Nợ và tại các đơn vị kinh doanh
- Vận dụng hiệu quả hành lang pháp lý liên quan đến công tác xử lý nợ, đặc biệt là hoạt động xử lý, thu giữ tài sản theo Nghị quyết 42/2017 để nâng cao hiệu quả thu hồi nợ.

Dvt: tỷ đồng

Khoản mục	KH2019
Thu gốc	740.8
Thu lãi	76.2
<b>Tổng thu</b>	<b>816.9</b>

## II. CHỈ TIÊU VỀ KHÁCH HÀNG – ĐỐI NGOẠI

### 1. Khách hàng cá nhân

#### 1.1 Định hướng chiến lược và mục tiêu trọng tâm năm 2019

- Triển khai phát triển tài khoản và dịch vụ khách hàng cá nhân thông qua việc phối hợp với các cơ quan điện lực, công ty nước, các công ty tài chính vi mô và các Khối KHDN, Khối SME thực hiện các chương trình bán chéo sản phẩm. Triển khai các chiến dịch bán hàng trực tiếp trên toàn hệ thống.
- Đẩy mạnh phát triển kinh doanh bảo hiểm.
- Đẩy mạnh, gia tăng các hoạt động bán sản phẩm, dịch vụ KHCN qua kênh đối tác
- Triển khai các chương trình nội bộ để thúc đẩy kinh doanh.
- Phát triển sản phẩm: nâng cao mở rộng tính năng của các dịch vụ nhằm mang lại tiện ích hơn nữa cho khách hàng

## 1. 2 Chỉ tiêu kinh doanh năm 2019

*Dvt: tỷ đồng*

Chỉ tiêu	Kế hoạch 2019	Thực hiện 2018	So với thực hiện	
			(+/-)	%
Huy động	37,583	30,696	6,887	22%
Dư nợ	25,926	22,507	3,420	15%
Số lượng KH	900,000	863,246	36,754	4%
Thẻ	85,000	62,638	22,362	36%
Số lượng ATM (lũy kế)	229	207	22	11%
Số lượng POS (lũy kế)	1,950	1,394	556	40%

## 2. Khách hàng doanh nghiệp

### 2. 1 Định hướng chiến lược và mục tiêu trọng tâm năm 2019

#### ❖ Huy động:

- Giữ tỷ lệ tiền gửi thanh toán trên tổng Huy động duy trì ở mức 32%;
- NIM huy động duy trì tối thiểu ở mức 1,2%;
- Kiểm soát và ban hành kịp thời giá huy động đảm bảo cạnh tranh được với top các ngân hàng cùng quy mô (HDBank, VIB, TPBank...), nhưng giá sẽ cạnh tranh hơn các ngân hàng top đầu và quốc doanh (ACB, TCB, MB...);
- Giữ và tăng nhẹ các đối tác chiến lược truyền thống, mở rộng các nhóm khách hàng mục tiêu như: Bệnh viện, FDI, bảo hiểm, trường học ... ;
- Ban hành các chương trình thúc đẩy huy động tiền gửi thanh toán, chứng chỉ tiền gửi...

#### ❖ Cho vay:

- Cho vay phải đi kèm với tăng thu phí và tiền gửi (nhất là tiền gửi thanh toán), ưu tiên tăng trưởng tín dụng ngắn hạn. Đối với trung dài hạn, hạn chế cho vay các dự án có thời gian dài, hạn mức cấp cho khách hàng phù hợp, hạn chế tập trung dư nợ lớn đối với một Khách hàng/Nhóm khách hàng không thuộc Khách hàng mục tiêu, phân tán rủi ro bằng hình thức mời gọi các Ngân hàng hợp vốn;
- Duy trì LDR của mảng Doanh nghiệp ở mức 64%;
- NIM cho vay mảng KHDNL ở mức tối thiểu 2,2% (bình quân chung cả VND và USD);
- Tập trung khai thác các doanh nghiệp lớn để bán chéo cho SME, KHCVN, và đặc biệt là các sản phẩm chuỗi.

#### ❖ Dịch vụ và bảo lãnh:

- Tập trung phát triển các sản phẩm có hàm lượng công nghệ cao: Thuế, kho bạc, hải quan, giao dịch qua fax, internetbanking, dịch vụ quản lý tài khoản trung tâm...;
- Hợp tác với các định chế tài chính để triển khai đẩy mạnh dịch vụ thu chi hộ;
- Xây dựng và triển khai gói sản phẩm tăng thu phí thanh toán quốc tế, và khai thác nhà thầu;

- Đẩy mạnh tăng số lượng sản phẩm dịch vụ ngân hàng được sử dụng bởi 1 khách hàng, đưa mục tiêu lên 6 sản phẩm dịch vụ.

## 2. 2 Chỉ tiêu kinh doanh năm 2019

*Đvt: tỷ đồng*

Chỉ tiêu	Kế hoạch 2019	Thực hiện 2018	Vs TH2018	
			(+/-)	%
Huy động	41,913	33,595	8,319	25%
Dư nợ	21,386	24,150	(2,765)	-11%
Số lượng KH	3,108	2,845	263	9%
Doanh số thu dịch vụ và bảo lãnh	190	97	93	97%

## 3. Khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ

### 3.1 Định hướng chiến lược và mục tiêu trọng tâm năm 2019

#### ❖ Hoạt động phát triển đối tác

- Triển khai hiệu quả các chương trình đã ban hành năm 2018, gồm liên kết thành công các khu công nghiệp theo chương trình cho vay dành cho khách hàng thuê đất khu công nghiệp và chương trình liên kết Sở KH&ĐT để phát triển số lượng ĐVKD ký liên kết với các Sở KH&ĐT, và số lượng khách hàng giới thiệu thành công từ Sở KH&ĐT.
- Triển khai chương trình liên kết cho vay mua xe ô tô với các đối tác trong năm 2018;
- Phát triển Chương trình đối tác mới theo các sản phẩm cho vay trọng yếu dành cho khách hàng SME;
- Đồng hành và tài trợ cho Hội đồng tư vấn hỗ trợ và khởi nghiệp Phía Nam.

#### ❖ Hoạt động tài trợ thương mại và quản lý dòng tiền

- Dự án Tài chính nông nghiệp thông minh IFF-ABB triển khai thí điểm tại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Dự kiến sẽ triển khai 2 sản phẩm: sản phẩm cho khách hàng SME kinh doanh lĩnh vực nông nghiệp và sản phẩm đặc trưng cho các Hợp tác xã nông nghiệp.
- Triển khai sản phẩm tiền gửi có kỳ hạn tự động trên Online;
- Hoàn thành chỉ tiêu 3 tỷ đồng doanh thu dịch vụ bảo hiểm 2019, sản phẩm chủ lực là Bảo An Tín Dụng Thế Chấp.

#### ❖ Hoạt động tín dụng

- Về sản phẩm tín dụng, bảo lãnh: Xây dựng, quản lý và cải tiến các sản phẩm dịch vụ dành cho phân khúc SME hướng đến chuyên môn hóa, gia tăng hiệu quả và khả năng cạnh tranh trên thị trường, đối với sản phẩm hiện hữu và sản phẩm mới/thị trường mới.

### 3.2 Chỉ tiêu kinh doanh năm 2019

Đvt: tỷ đồng

Chỉ tiêu	Kế hoạch 2019	Thực hiện 2018	Vs TH2018	
			(+/-)	%
Huy động	6,623	3,681	2,942	80%
Dư nợ	15,568	9,826	5,742	58%
Số lượng KH	27,451	24,565	1,710	7%
Doanh số thu dịch vụ (không gồm bảo lãnh)	77	39	37	95%
Doanh số thu phí bảo lãnh	85	44	41	91%
Doanh số TTQT (Tr.Usd)	326	309	17	6%

## 4. Hoạt động đầu tư liên ngân hàng

### 4.1 Định hướng và mục tiêu chiến lược năm 2019

#### ❖ Quản lý thanh khoản và hoạt động nguồn vốn

Đảm bảo an toàn thanh khoản cho Ngân hàng với tỷ lệ tài sản thanh khoản ở mức hợp lý. Đảm bảo tuân thủ theo thông tư 36/2014/TT-NHNN và Thông tư 06 sửa đổi với tỷ lệ khả năng chi trả đối với từng loại đồng tiền của ABBANK luôn cao hơn mức quy định của NHNN, tăng cường kiểm soát tỷ lệ vốn ngắn hạn dùng cho vay trung dài hạn dưới 40%. Cùng với đó, các kịch bản về dòng tiền vào/ra lớn được xây dựng, dòng tiền được dự phóng hàng ngày, làm căn cứ cho việc quản lý thanh khoản, cân đối nguồn vốn đảm bảo an toàn và các giới hạn GAP do ALCO phê chuẩn. Diễn biến lãi suất trên các thị trường được theo dõi chặt chẽ hàng ngày, lãi suất nội bộ được áp dụng theo cơ chế mới và được điều chỉnh kịp thời.

#### ❖ Hoạt động kinh doanh thu nhập cố định

- Hoạt động kinh doanh tiền tệ
  - + Đảm bảo thanh khoản cho toàn bộ hệ thống ABBANK;
  - + Tiếp tục kinh doanh khớp kỳ hạn (GAP) cho VND và USD kỳ hạn dưới 3 tháng - 12 tháng trong giới hạn cho phép;
  - + Đẩy mạnh các giao dịch Repo, cầm cố Trái phiếu chính phủ, giao dịch đối ứng với các Tổ chức tín dụng nhằm đa dạng hình thức kinh doanh;
  - + Thiết lập quan hệ mới với các Tổ chức tín dụng ít có giao dịch với ABBANK, thực hiện các hình thức giao dịch có tài sản đảm bảo hoặc thế chấp đối với các đối tác này.
- Hoạt động kinh doanh TPCP và giấy tờ có giá khác do TCTD phát hành
  - + Trái phiếu chính phủ (TPCP): theo dõi sát tình hình thị trường và đưa ra các quyết định mua bán kịp thời, nhằm tối ưu hiệu quả sử dụng vốn và đem lại lợi nhuận cao cho Ngân hàng. Đẩy mạnh doanh số giao dịch, tăng vòng quay vốn, tập trung vào giao dịch các trái phiếu có kỳ hạn còn lại dưới 5 năm nhằm hạn chế rủi ro. Bên cạnh đó, đẩy mạnh giao dịch kỳ hạn từ 07 năm trở lên khi có “sóng” lớn và nắm giữ ngắn

- + Trái phiếu tổ chức tín dụng (TCTD): Trong năm 2019, Khối dự kiến mua 2.000 tỷ đồng giấy tờ có giá ngắn hạn do Tổ chức tín dụng phát hành nhằm tăng thu nhập cho Ngân hàng;
- + Trái phiếu doanh nghiệp: Tăng cường công tác giám sát, đôn đốc và theo dõi thu hồi nợ trái phiếu doanh nghiệp đã đầu tư đến hạn trong năm 2019, đảm bảo an toàn vốn cho ABBANK.

❖ Hoạt động kinh doanh ngoại tệ và phái sinh

- Tăng cường giao dịch liên ngân hàng, đẩy mạnh kinh doanh trạng thái đồng USD để nâng cao doanh số và lợi nhuận. Với mục tiêu đạt 70 tỷ USD doanh số trên thị trường liên ngân hàng (giao ngay, kỳ hạn, hoán đổi tiền tệ) và 177 tỷ đồng lợi nhuận;
- Phát triển khách hàng mới để đạt mức tăng trưởng doanh số mua bán với khách hàng cá nhân và khách hàng doanh nghiệp đạt 2 tỷ USD trong năm 2019;

❖ Quan hệ đối tác (FI)

- Thúc đẩy phát triển hợp tác với các đối tác chiến lược là IFC, Maybank và các đối tác định chế tài chính trong và ngoài nước để phục vụ cho các hoạt động thanh toán quốc tế, nguồn vốn và các hợp tác khác;
- Thực hiện công tác thu thập thông tin và thẩm định các đối tác để cấp hạn mức giao dịch trong năm 2019;
- Thúc đẩy triển khai các dự án cho vay sử dụng vốn của World Bank như Cho vay Dự án tài chính Nông thôn II (RDFII), Dự án chuyển đổi nông nghiệp bền vững (VNSAT).

#### 4.2 Chỉ tiêu kinh doanh 2019

❖ Chỉ tiêu lợi nhuận

Đvt: tỷ đồng

Chỉ tiêu	Kế hoạch 2019	Thực hiện 2018	So với Thực hiện 2018 (%)	
			(+/-)	%
<b>Tiền tệ</b>	<b>(283)</b>	<b>(698)</b>	<b>415</b>	<b>40%</b>
<b>Đầu tư trái phiếu</b>	<b>1,269</b>	<b>1,237</b>	<b>32</b>	<b>103%</b>
<b>Ngoại hối</b>	<b>177</b>	<b>177</b>	<b>-</b>	<b>100%</b>
<b>Đầu tư tài chính</b>	<b>32</b>	<b>34</b>	<b>(2)</b>	<b>95%</b>
<b>Lãi lỗ từ hoạt động khác</b>	<b>(8)</b>	<b>(59)</b>	<b>52</b>	<b>13%</b>
Tổng lợi nhuận Trading trước DPRR	391	487	(96)	80%
Tổng lợi nhuận Banking trước DPRR	797	204	594	392%
<b>Tổng Lợi nhuận NV &amp; Banking trước DPRR</b>	<b>1,188</b>	<b>691</b>	<b>498</b>	<b>172%</b>
Dự phòng RR	-	(19)	19	0%
<b>Tổng lợi nhuận NV &amp; Banking sau DPRR</b>	<b>1,188</b>	<b>672</b>	<b>517</b>	<b>177%</b>

## 5. Hoạt động phát triển mạng lưới và thương hiệu

### 5.1 Kế hoạch phát triển mạng lưới 2019

- Thực hiện mở rộng mạng lưới (3 chi nhánh và 5 phòng giao dịch);
- Thực hiện việc cải tạo và di dời các chi nhánh, phòng giao dịch theo Kế hoạch năm 2018 chuyển sang 2019 và các phát sinh mới.

### 5.2 Kế hoạch hoạt động marketing và phát triển thương hiệu năm 2019

#### ❖ Mục tiêu chiến lược:

- Tăng giá trị thương hiệu ABBANK;
- Củng cố định vị ABBANK: Ngân hàng bán lẻ thân thiện, có trách nhiệm với cộng đồng;
- Làm mới hình ảnh ABBANK: Ngân hàng hạnh phúc, hiện đại, năng động.

#### ❖ Các hoạt động cụ thể

- Phát triển thương hiệu: Với ý tưởng “An Bình là Hạnh Phúc” hướng đến đối tượng chính là gia đình nhiều thế hệ Việt Nam, phụ nữ văn phòng, SMEs.
- + Các kênh chính: Quảng cáo ngoài trời (OOH), Tài trợ chương trình (TV sponsor), radio
- + PR: Roadshow, activation, booth sale... tại các điểm giao dịch hoặc điểm bán hàng lớn- nơi tập trung nhiều gia đình (siêu thị, trung tâm thương mại- tập trung tại Hà Nội, Hồ Chí Minh và Đà Nẵng, Cần Thơ), đồng thương hiệu (Co-branding), thể hiện trách nhiệm xã hội (CSR), digital Marketing, phát triển thương hiệu trên các kênh Digital
- Quảng bá sản phẩm dịch vụ: trẻ hóa khách hàng cá nhân ABBANK và gia tăng khách hàng mới
- Hỗ trợ quảng bá truyền thông cho đơn vị kinh doanh: Tiếp thị trực tiếp, quảng cáo tại đơn vị kinh doanh, quản lý hình ảnh đơn vị kinh doanh
- Nghiên cứu thị trường: Tiến hành các hoạt động nghiên cứu thị trường thông qua việc tự tổ chức nhóm nghiên cứu hoặc thuê ngoài các đơn vị nghiên cứu thị trường chuyên nghiệp làm cơ sở cho hoạt động phát triển thương hiệu và sản phẩm dịch vụ. Xây dựng kho dữ liệu tập trung dành cho marketing để truy xuất và khai thác hiệu quả các dữ liệu.

## III. CHỈ TIÊU VẬN HÀNH – TỔ CHỨC

### 1. Thẩm định và phê duyệt tín dụng

#### 1.1 Định hướng và mục tiêu trọng tâm của hoạt động quản lý tín dụng năm 2019

- Thực hiện thẩm định tài sản, tái thẩm định tín dụng và phê duyệt tín dụng theo chính sách tín dụng và mục tiêu chiến lược của ABBANK.

#### 1.2 Các hoạt động trọng tâm năm 2019

##### ❖ Công tác thẩm định và phê duyệt tín dụng

- Tham gia dự án Xây dựng thẻ điểm hồ sơ (A Scorecard) cho phân khúc Khách hàng SME
- Tham gia dự án LOS (Phần mềm khởi tạo khoản vay)

❖ Công tác thẩm định tài sản

- Số tài sản định giá: 28.000 tài sản
- Số phí tư vấn thế chấp tài sản dự kiến thu được: 18 tỷ đồng
- Kiểm soát chất lượng: 04 địa bàn
- Khảo sát khung giá tối thiểu tại 13 địa phương bao gồm: TP. HCM, Hà Nội, Đà Nẵng, Cần Thơ, Điện Biên, Nghệ An, Thanh Hóa, Thái Bình, Lạng Sơn, Tiền Giang, An Giang, Bình Phước, Long An.

❖ Công tác giám sát tín dụng

- Rà soát và hoàn thiện quy trình giám sát tín dụng, hệ thống báo cáo theo mô hình mới.
- Thực hiện giám sát trực tiếp tại các Đơn vị kinh doanh theo kế hoạch được phê duyệt, mục tiêu là kiểm tra được tối thiểu 60% số lượng hồ sơ tín dụng toàn hệ thống trong năm 2019.
- Tiếp tục thực hiện rà soát từ xa định kỳ hàng quý đối với các đối tượng khách hàng tiềm ẩn rủi ro cao như khách hàng được cấp hạn mức lớn, khách hàng thế chấp quyền đòi nợ/hàng tồn kho/cổ phiếu.

## 2. Quản lý rủi ro

### 2.1 Hoạt động quản lý rủi ro tín dụng

❖ Định hướng 2019

- Chính sách tín dụng
  - + Rà soát các chính sách tín dụng phù hợp với các quy định pháp luật, Ngân hàng Nhà nước và định hướng phát triển tín dụng 2019 của ABBANK.
  - + Hệ thống và đơn giản hóa các chính sách tín dụng, nâng cao chất lượng văn bản và hiệu quả áp dụng văn bản.
  - + Tăng cường tính độc lập giữa bộ phận kinh doanh và thẩm định, phê duyệt tín dụng và tính chuyên trách của bộ máy phê duyệt tín dụng nhằm nâng cao chất lượng phê duyệt tín dụng.
  - + Ban hành khẩu vị rủi ro, định hướng phát triển tín dụng, hạn mức rủi ro tín dụng 2019 để định hướng Ngân hàng trong hoạt động kinh doanh năm 2019.
- Danh mục tín dụng: đo lường, theo dõi và kiểm soát các hạn mức rủi ro, danh mục tín dụng, báo cáo/cảnh báo định kỳ và đột xuất gửi đến các cấp có thẩm quyền để đưa ra các quyết định nhằm cân bằng giữa rủi ro và lợi nhuận.
- Xếp hạng tín dụng: tiếp tục nâng cấp/xây dựng thẻ điểm còn lại (KHCN, KHDN lớn) và hệ thống chấm điểm, tiến đến tuân thủ Thông tư 13/2018/TT-NHNN.
- Môi trường xã hội: triển khai thực hiện chính sách Môi trường Xã hội (MTXH) và

có khoản cho vay tại ABBANK, đồng thời đề xuất kế hoạch giám sát, ngăn ngừa, giảm thiểu rủi ro.

❖ Các giải pháp thực hiện

- Rà soát và chỉnh sửa để bảo đảm tính đồng bộ của hệ thống chính sách tín dụng.
- Đề xuất bổ sung lực lượng phê duyệt tín dụng tại Hội sở, giảm dần và tiến đến thu hồi thẩm quyền phê duyệt tín dụng của Đơn vị kinh doanh.
- Tự động hóa hệ thống báo cáo nhằm tiết kiệm thời gian và nguồn nhân lực, chuẩn hóa nguồn dữ liệu liên quan, xây dựng các công cụ trích xuất, thống kê, phân tích dữ liệu tự động theo yêu cầu của Ban điều hành và các Khối/phòng/ban liên quan.
- Xây dựng hệ thống quản lý rủi ro MTXH trong hoạt động cấp tín dụng (ESMS), và bộ công cụ đánh giá rủi ro MTXH theo ngành sản xuất và kinh doanh.

2. 2 Hoạt động quản lý rủi ro thị trường

❖ Định hướng 2019

- Nhận diện, mô tả, đánh giá, lượng hóa, kiểm soát và giám sát rủi ro thị trường, thanh khoản và rủi ro lãi suất trên sổ ngân hàng phù hợp với quy định Ngân hàng nhà nước và phù hợp với tình hình thực tế của ABBANK
- Xây dựng các chính sách/công cụ/mô hình quản lý và giảm thiểu rủi ro thị trường, thanh khoản và rủi ro lãi suất trên sổ ngân hàng.
- Phối hợp với Khối Công nghệ ngân hàng để nâng cao chất lượng báo cáo rủi ro.

❖ Các giải pháp thực hiện

- Thực hiện rà soát và điều chỉnh các quy chế/chính sách/quy trình liên quan đến rủi ro thị trường, rủi ro thanh khoản và rủi ro lãi suất trên sổ ngân hàng phù hợp với quy định Ngân hàng Nhà nước và tình hình thực tế của ABBANK.
- Giám sát sự tuân thủ hạn mức và nghiên cứu ban hành các hạn mức liên quan phù hợp.
- Thực hiện các báo cáo định kỳ/ đột xuất về rủi ro thị trường, thanh khoản và rủi ro lãi suất trên sổ ngân hàng giúp cấp có thẩm quyền đưa ra các quyết định kịp thời, đảm bảo an toàn thanh khoản, cân bằng giữa rủi ro và lợi nhuận.

2. 3 Hoạt động quản lý rủi ro hoạt động

❖ Định hướng 2019

- Xây dựng, điều chỉnh và hoàn thiện hệ thống văn bản về quản lý rủi ro hoạt động, trọng tâm là các văn bản, chính sách đáp ứng yêu cầu tại Thông tư 13/2018/TT-NHNN.
- Tăng cường chất lượng và hiệu quả của kênh báo cáo rủi ro từ đội ngũ Chuyên viên kiêm nhiệm quản lý rủi ro tại Đơn vị (RO).
- Chuẩn hóa dữ liệu rủi ro hoạt động thông qua việc thu thập thông tin báo cáo từ RO qua Phần mềm quản lý trạng thái rủi ro.



- Tập trung vào công tác tư vấn giải pháp phòng ngừa và giảm thiểu rủi ro, giúp các Đơn vị hạn chế tổn thất do rủi ro hoạt động gây ra.

❖ Các giải pháp thực hiện

- Hoàn thiện chính sách, quy trình về quản lý rủi ro hoạt động:
  - + Xây dựng và trình ban hành mới Khẩu vị rủi ro và hạn mức rủi ro hoạt động.
  - + Cập nhật, chỉnh sửa văn bản về các công cụ quản lý rủi ro hoạt động (RCSA, IMDC, KRI), nhằm đảm bảo phù hợp với khẩu vị rủi ro, hạn mức rủi ro và chiến lược kinh doanh của ABBANK.
  - + Cập nhật, điều chỉnh Danh mục rủi ro (risk profile) phù hợp với trạng thái rủi ro thực tế.
- Nâng cao văn hóa quản lý rủi ro trên toàn hàng:
  - + Tăng cường các bản tin truyền thông cảnh báo rủi ro, cập nhật kịp thời các rủi ro, gian lận có nguy cơ cao hoặc phát sinh thường xuyên trên thị trường và trong hệ thống.
  - + Xây dựng tài liệu và triển khai đào tạo trực tiếp hoặc elearning liên quan đến công tác quản lý rủi ro, hướng dẫn các công cụ quản lý rủi ro (IMDC, RCSA).
- Thu thập thông tin rủi ro từ kênh RO: Tăng cường hoạt động truyền thông nhằm khuyến khích RO báo cáo rủi ro.
- Phát triển phần mềm quản lý trạng thái rủi ro:
  - + Hướng dẫn và thực thi công tác thu thập báo cáo rủi ro từ tất cả RO thông qua phần mềm quản lý trạng thái rủi ro.
  - + Phối hợp với Khối Công nghệ ngân hàng thường xuyên nghiên cứu, cập nhật tính năng và hoàn thiện phần mềm quản lý trạng thái rủi ro.
- Kế hoạch duy trì hoạt động kinh doanh liên tục (BCP): đưa vào vận hành kênh thông tin trực tuyến về BCP, cung cấp kịp thời đầy đủ và toàn diện các chính sách, hướng dẫn, thông tin liên quan đến BCP để CBNV toàn hàng có thể truy cập sử dụng.

## 2. 4 Hoạt động dự án Basel

❖ Định hướng 2019

- Hoàn thành đúng tiến độ và chất lượng Dự án hệ thống tính toán Tài sản có rủi ro (RWA) theo Thông tư số 41/2016/TT-NHNN tại ABBANK
- Đưa hệ thống RWA vào hoạt động
- Triển khai Dự án Nâng cao Khẩu vị rủi ro, Xây dựng và triển khai Khung quản lý vốn nội bộ
- Khởi động Dự án Hoàn thiện Khung quản lý rủi ro Thị trường theo quy định NHNN và yêu cầu Basel II
- Cập nhật các quy định, quy trình nội bộ thuộc phạm vi dự án RWA

❖ Các giải pháp thực hiện

- Có sự hỗ trợ của tư vấn và nhà thầu hệ thống trên cơ sở bám sát kế hoạch đã cam kết

- Báo cáo định kỳ, nhanh chóng cập nhật các khó khăn vướng mắc để tìm phương án giải quyết
- Đảm bảo sự hỗ trợ, cam kết từ Ban lãnh đạo để tạo điều kiện thuận lợi triển khai dự án

### 3. Quản lý công nghệ ngân hàng

#### 3.1 Định hướng 2019

- Ưu tiên chú trọng các dự án phục vụ nâng cao năng lực hỗ trợ phát triển kinh doanh và quản lý nội bộ, hạn chế tối đa rủi ro trong hoạt động Ngân hàng, ứng dụng công nghệ cao vào sản phẩm và dịch vụ trên các kênh điện tử nhằm tạo trải nghiệm mới cho khách hàng và tạo ra sức cạnh tranh mới trên thị trường .
- Tiếp tục phát triển hạ tầng công nghệ thông tin đặc biệt các giải pháp về an ninh, bảo mật hiện đại để giảm chi phí giao dịch, phòng ngừa rủi ro, nâng cao tính chuyên nghiệp.
- Tăng cường giám sát chất lượng dịch vụ CNTT một cách toàn diện, đảm bảo hệ thống CNTT vận hành an toàn và ổn định theo các tiêu chuẩn quản trị dịch vụ như ITIL, ISO27001. Đồng thời, triển khai các giải pháp CNTT nhằm đáp ứng các quy định an toàn hệ thống thông tin theo thông tư số 18/2018/TT-NHNN của Ngân hàng Nhà nước.

#### 3.2 Các giải pháp thực hiện

- Kho dữ liệu lớn với công cụ phân tích/đánh giá hành vi tiêu dùng của khách hàng
- Ứng dụng công nghệ hiện đại trong hoạt động kinh doanh
- Hệ sinh thái để kết nối với các đối tác kinh doanh
  - + Giải pháp quản trị dịch vụ kết nối với đối tác bên ngoài gồm Fintech – API.
  - + Tìm kiếm và duy trì quan hệ với các đối tác công nghệ, thiết lập môi trường làm việc sáng tạo (Co-working Space).
- Xây dựng năng lực quản trị và điều hành
- Xây dựng năng lực quản trị rủi ro theo tiêu chuẩn quốc tế BASEL II
  - + Triển khai mô hình quản lý rủi ro tín dụng (RWA SA).
  - + Triển khai hệ thống an toàn vốn.
  - + Triển khai mô hình quản lý rủi ro thị trường.
- Đảm bảo hạ tầng CNTT bền vững và linh hoạt
  - + Quy hoạch kiến trúc ứng dụng theo tiêu chuẩn quốc tế (SOA, Open API, microservice).
  - + Áp dụng các tiêu chuẩn quốc tế trong việc quản trị và cung cấp dịch vụ CNTT (ITIL, ISO27001-2013; ISO20000)
- Đảm bảo an toàn và bảo mật cho các hệ thống CNTT
- Triển khai giai đoạn tiếp theo của hệ thống Truyền thông hợp nhất (Unified Communication) cho ABBANK.

#### 4. Quản lý vận hành và dịch vụ khách hàng

##### 4.1 Trung tâm vận hành tín dụng

- Nâng cấp hệ thống Luân chuyển chứng từ phù hợp với mô hình kinh doanh được ban hành tại Quyết định 64/QĐ-HĐQT.18.
- Phát triển các tiện ích nhằm hoàn thiện phân hệ Limit, Collateral, LD Loans và Guarantee trên T24
- Quản lý và cập nhật liên tục thư viện các văn bản liên quan đến công tác cấp tín dụng đồng thời chuyển tải tới tất cả các nhân sự Pháp lý chứng từ và Hỗ trợ tín dụng trên toàn hệ thống.
- Tốc độ xử lý giao dịch và đảm bảo an toàn giao dịch: 95% hồ sơ đạt chuẩn SLA và tỷ lệ an toàn giao dịch đạt 90%.
- Tỷ lệ khiếu nại, phản nản hợp lệ từ các đơn vị: dưới 5%.
- Rà soát, kiểm tra tính tuân thủ các điều kiện phê duyệt của các đơn vị kinh doanh trước và trong khi thực hiện nghiệp vụ hỗ trợ tín dụng.
- Xây dựng, rà soát, cập nhật hệ thống văn bản nội bộ và các văn bản có liên quan tới hoạt động của Trung tâm vận hành tín dụng

##### 4.2 Thanh toán nội địa

- Định hướng 2019
  - Nâng cao chất lượng dịch vụ và tăng năng suất lao động:
  - Giảm thời gian xử lý giao dịch sau khi dự án chiến lược nâng cao năng lực tự động chuyển tiền liên ngân hàng triển khai và hoạt động ổn định: 20%
  - Tăng cao năng suất lao động: 5%
  - Kiểm soát rủi ro:
    - + Rủi ro hệ thống: Phối hợp với Khối Công nghệ ngân hàng hoàn thành nâng cấp hệ thống thanh toán theo lộ trình NHNN đưa ra.
    - + Rủi ro về vận hành: Phối hợp với các đơn vị nghiệp vụ liên quan nhằm đưa ra cảnh báo trong việc kiểm soát hoạt động thanh toán.
- Các giải pháp thực hiện
  - Thực hiện dự án nâng cấp hệ thống thanh toán liên ngân hàng (CITAD) theo chỉ đạo của Cục Công nghệ Thông tin – NHNN theo chuẩn trao đổi dữ liệu IBPS2.5, phục vụ tổng thể giao dịch thanh toán trong nước.
  - Triển khai các ứng dụng mới trên T24: 12 ứng dụng, các ứng dụng trọng điểm như:
    - + Ứng dụng cho giao dịch thu ngân sách Nhà nước
    - + Ứng dụng cho giao dịch thanh toán ngoại tệ
    - + Ứng dụng liên quan đến giao dịch ngân hàng điện tử

##### 4.3 Trung tâm Thanh toán quốc tế

- Golive dự án Swift GPI nhằm tăng tiện ích giao dịch chuyển tiền quốc tế, tăng khả năng cạnh tranh
- Tỷ lệ giao dịch đạt chuẩn thời gian xử lý giao dịch trên 95% và tỷ lệ giao dịch an

- Làm việc với các Ngân hàng đại lý để tìm cơ hội phát triển các sản phẩm hợp tác tài trợ thương mại, tìm giải pháp nâng cao chất lượng hỗ trợ giao dịch của các Ngân hàng đại lý.
- Ứng dụng hệ thống AML-FATCA vào toàn bộ giao dịch thanh toán quốc tế

#### 4.4 Trung tâm Dịch vụ Khách hàng

- Định hướng 2019
  - Nâng cao sự hài lòng của khách hàng qua kênh tổng đài
  - Chuẩn hóa, nâng cao chất lượng dịch vụ toàn hàng, chú trọng hoạt động tại quầy
  - Phát huy tốt vai trò quản lý và trách nhiệm của bộ phận quản lý vận hành giao dịch và kho quỹ của HO đối với công tác giao dịch tại quầy tại các đơn vị kinh doanh
- Các giải pháp thực hiện
  - Duy trì và đảm bảo sự ổn định, thông suốt của hệ thống tổng đài, sẵn sàng tiếp nhận và xử lý Thông tin phản hồi khách hàng 24/7 : Tỷ lệ ổn định về mặt hệ thống trên 98%, Tỷ lệ tiếp nhận và xử lý cuộc gọi đến trên 90%, Tỷ lệ liên hệ lại và xử lý các cuộc gọi nhỡ trong thời gian cam kết là 100%
  - Triển khai kênh tư vấn hỗ trợ webchat: Gia tăng kênh tương tác, hỗ trợ khách hàng.
  - Ghi nhận báo cáo ý kiến khách hàng chính xác, đầy đủ và kịp thời tiếp nhận. Tổng hợp và chịu trách nhiệm phân tích, báo cáo kết quả và đề xuất đến Giám đốc Khối và các đơn vị liên quan.
  - Chuẩn hóa năng lực KSV/GDV, Thủ quỹ/kiểm ngân bằng việc thực hiện đào tạo theo chuẩn chức danh.
  - Tinh giản mẫu biểu giao dịch tại Quầy, tăng cường sự hài lòng của khách hàng.
  - Kiểm soát việc thực hiện KPIs, SLAs và đánh giá chất lượng dịch vụ của đội ngũ giao dịch tại Quầy.
  - Làm đầu mối phối hợp với các Khối nghiên cứu xây dựng chương trình quản lý mệnh giá tiền trên T24 nhằm hạn chế rủi ro đối với hoạt động thu chi tại Quầy.

#### 5. Phòng chống rửa tiền

- Định hướng 2019
 

Thực hiện nhiệm vụ Phòng chống rửa tiền an toàn, hiệu quả, phù hợp với quy định của Pháp luật và các cam kết quốc tế
- Các giải pháp thực hiện
  - Ban hành và quản lý hệ thống quy định nội bộ của ABBANK về phòng chống rửa tiền trên cơ sở quy định pháp luật Việt Nam hiện hành, cam kết quốc tế.
  - Đầu mối báo cáo theo yêu cầu của Cục phòng chống rửa tiền thuộc cơ quan Thanh tra giám sát Ngân hàng nhà nước hoặc cơ quan Nhà nước có thẩm quyền khác đối với các giao dịch, hoạt động liên quan đến phòng, chống rửa tiền theo quy định pháp luật.
  - Giám sát, hỗ trợ và hướng dẫn các đơn vị trong hệ thống ABBANK trong việc triển khai thực hiện công tác phòng chống rửa tiền. Tiếp nhận và xử lý các báo cáo, thông tin liên quan đến phòng chống rửa tiền.

- Đưa phần mềm Phòng chống rửa tiền đi vào hoạt động trong toàn hệ thống.

## 6. Thực hiện 5 mục tiêu và các sáng kiến chiến lược

- Các dự án theo 23 dự án chiến lược đến năm 2020
  - Đảm bảo các dự án đang triển khai được cập nhật liên tục, đúng tiến độ và luôn bám sát tầm nhìn, định hướng, mục tiêu và các sáng kiến chiến lược đã được HĐQT phê duyệt;
  - Tiếp tục phối hợp làm việc với chuyên gia tư vấn, đơn vị phần mềm trong việc triển khai giai đoạn 2 nâng cấp phần mềm đo lường kết quả thực hiện Bản đồ chiến lược KPIBSC
- Dự án Ngân hàng số - Digital Banking
  - Mục tiêu
    - + Hoàn thành chỉ tiêu thu hút 1 triệu khách hàng mới và lợi nhuận 200 tỷ trong năm kinh doanh 2019.
    - + Xây dựng nền tảng hướng đến từng bước hình thành Khối Digital Banking trong năm 2019, bao gồm: định hướng phát triển khối tầm nhìn 05 năm và kế hoạch 2 năm (2019-2021), hệ thống các nền tảng số, hệ thống đối tác kinh doanh chia sẻ, các đối tác chiến lược và chương trình xây dựng lợi thế cạnh tranh cốt lõi về Đổi mới sáng tạo, các kênh kinh doanh sản phẩm/dịch vụ, bộ quy trình quản trị, nhân sự.
  - Lộ trình 5 năm đầu (từ 2019 đến 2022) gồm 3 giai đoạn:
    - + Giai đoạn cao điểm đến hết 2019: Hoàn thành chỉ tiêu 200 tỷ lợi nhuận và 1 triệu khách hàng.
    - + Giai đoạn gắn kết và lan tỏa (2020): Tối ưu hóa 1 triệu khách hàng và gia tăng thêm 20% khách hàng mới.
    - + Giai đoạn phát triển và khai thác (2021-2022): Doanh thu >300 tỷ/năm; Top 3 Ngân hàng số Việt Nam; Hợp tác trên 70% đối tác lớn.

## 7. Quản lý chất lượng dịch vụ

- Định hướng và mục tiêu cụ thể năm 2019
  - Cải tiến văn bản, quy định về chất lượng dịch vụ nhằm hoàn thiện hệ thống văn bản đối với các vị trí tại đơn vị kinh doanh.
  - Kiểm soát, đánh giá chất lượng dịch vụ thường xuyên, liên tục tạo ý thức và thói quen tuân thủ hoạt động chất lượng dịch vụ.
  - Triển khai khảo sát sự hài lòng về chất lượng dịch vụ nội bộ cũng như khách hàng nhằm ghi nhận ý kiến đóng góp, cải tiến các vấn đề tồn tại của hệ thống, đồng thời cung cấp kết quả đánh giá cho chỉ tiêu KPI của các đơn vị.
- Các hoạt động trọng tâm năm 2019
  - Hoạt động chất lượng dịch vụ nội bộ:
    - + Vận hành SLAs, kiểm soát việc thực hiện SLAs, đánh giá việc thực hiện SLAs của

vị HO. Sau HO, chuyển qua xây dựng SLAs cho các vị trí tại ĐVKD hoặc xây dựng SLAs end-to-end cho 1-2 quy trình chiều dọc.

- + Xây dựng văn bản quy trình cải tiến, nghiên cứu khảo sát, triển khai chương trình thi đua Kaizen.
- + Triển khai kênh Hỗ trợ hậu cần là Kênh đầu mối tiếp nhận, phân tích và xử lý/theo dõi xử lý các yêu cầu hỗ trợ của đơn vị liên quan đến vấn đề chất lượng dịch vụ nội bộ.
- Hoạt động chất lượng dịch vụ khách hàng:
  - + Triển khai đánh giá chất lượng dịch vụ tại các ĐVKD qua các kênh: Khách hàng bí mật, đánh giá trực tiếp, đánh giá qua camera, test online, khảo sát khách hàng, SLA,... Đánh giá chất lượng cuộc gọi của nhân viên tổng đài. Triển khai đào tạo chất lượng dịch vụ trên toàn hệ thống, các chương trình thi đua nâng cao chất lượng dịch vụ nội bộ và chất lượng dịch vụ khách hàng.
  - + Thực hiện các chương trình khảo sát sự hài lòng của khách hàng về chất lượng dịch vụ, khảo sát đánh giá chất lượng dịch vụ nội bộ.

## 8. Kiểm toán nội bộ

### • Định hướng 2019

Xây dựng kế hoạch kiểm toán toàn bộ năm 2019 trên cơ sở đánh giá rủi ro theo Thông tư 13/2018/TT-NHNN ngày 18/05/2018 và trên cơ sở tư vấn của KPMG (nếu có) nhằm:

- Thực hiện đầy đủ chức năng nhiệm vụ của Đơn vị
  - + Hoàn thành tất cả cuộc kiểm toán theo kế hoạch/ kiểm toán đột xuất/ phát sinh ngoài kế hoạch 2019.
  - + Thực hiện giám sát và triển khai các dự án nội bộ theo kế hoạch.
  - + Kết quả kiểm toán được Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát, Ban điều hành đánh giá cao.
- Đáp ứng các chỉ tiêu khối lượng và chất lượng công việc (KPIs 2019 của đơn vị)
  - + Các điều kiện ảnh hưởng đến hoạt động của đơn vị trong năm 2019.
  - + Các chỉ tiêu KPI chính của đơn vị (Nhóm các chỉ tiêu tài chính/ vận hành, Quản lý rủi ro, Chất lượng dịch vụ/ Khách hàng, Học tập, phát triển và chỉ tiêu khác)
  - Quản lý chi phí và ngân sách hiệu quả: Theo số liệu của Khối Tài chính kế toán.

### • Các giải pháp thực hiện

- Tích cực đăng ký và nâng cấp các Sáng kiến/ Dự án để triển khai thực hiện trong năm 2019 nhằm hỗ trợ công tác kiểm toán liên tục và kiểm toán thực địa hiệu quả hơn, tiết giảm thời gian và nhân lực góp phần nâng cao năng suất lao động cho Kiểm toán nội bộ bao gồm:
  - + Nâng cấp giao diện, thông tin hệ thống IAS.
  - + Hệ thống theo dõi sau kiểm toán, cảnh báo tự động các khuyến nghị tới các đơn vị được kiểm toán.

- Tăng cường phối hợp với Phòng tuyển dụng để sớm tuyển dụng thêm nhân sự cho Kiểm toán nội bộ theo định biên được phê duyệt nhằm đảm bảo thực hiện hiệu quả kế hoạch kiểm toán năm 2019

## 9. Pháp chế và tuân thủ

### • Định hướng 2019

- Thực hiện chức năng tư vấn và hỗ trợ pháp lý cho toàn hệ thống theo chức năng nhiệm vụ của Ban.
- Cải tiến quy trình, chú trọng nâng cao chất lượng tư vấn, giảm thiểu thời gian tư vấn và đưa ra các giải pháp nhằm nâng cao hiểu biết pháp luật cho đơn vị kinh doanh, giảm những nội dung tư vấn về cùng một vấn đề trên toàn hệ thống.
- Chuẩn hóa các mẫu biểu, hợp đồng mẫu và có cơ chế để giảm bớt việc phê duyệt ngoại lệ qua rà soát các vấn đề ngoại lệ thường xuyên phát sinh,
- Quản lý hệ thống ủy quyền, văn bản nội bộ, kiểm soát tính pháp lý các văn bản trước khi ban hành.
- Đại diện ABBANK tham gia tố tụng với các tư cách khác nhau (nguyên đơn, bị đơn, người có quyền và nghĩa vụ liên quan) trong một số vụ án để bảo vệ quyền lợi cho ABBANK, trừ các vụ án liên quan đến công tác xử lý nợ.
- Thực hiện chức năng của đơn vị giám sát tuân thủ thuộc phòng thủ thứ 2 theo quy định của Thông tư 13/2018/TT-NHNN và cơ cấu tổ chức mới tại ABBANK.
- Xây dựng các công cụ, hệ thống báo cáo, quy trình nghiệp vụ để phục vụ công tác giám sát tuân thủ qua hoạt động giám sát từ xa và giám sát trực tiếp
- Quản lý sử dụng chi phí và ngân sách một cách hiệu quả, tiết kiệm

### • Các giải pháp thực hiện

- Tổng hợp, hệ thống lại các tư vấn pháp lý thường xuyên phát sinh để xây dựng hướng dẫn, tư vấn pháp lý khung cho đơn vị kinh doanh áp dụng.
- Cải tiến công tác phân tích pháp luật, bản tin pháp lý, diễn đàn pháp lý.
- Xây dựng mới các mẫu hợp đồng/văn bản thường xuyên phát sinh ngoại lệ để chuẩn hóa mẫu biểu, hợp đồng giảm bớt ngoại lệ.
- Chú trọng nâng cao nghiệp vụ cán bộ nhân viên qua công tác đào tạo, tự đào tạo, tham gia các hội thảo, lớp học mang tính chuyên môn.
- Tuyển mới/bồi dưỡng nhân viên có trình độ năng lực tốt để phục vụ mục tiêu chung của Ban.
- Hoàn thiện các quy định, quy trình tác nghiệp tương ứng với mỗi phòng nghiệp vụ trong Ban để đảm bảo vận hành được thống nhất. Sử dụng SLAs để đo kết quả, chất lượng công việc.
- Hoàn thiện quy trình nghiệp vụ cho hoạt động giám sát tuân thủ; xây hệ thống báo cáo, ứng dụng công nghệ thông tin để tiếp nhận, khai thác thông tin, cơ sở dữ liệu trong hệ thống.

các quy định, quy trình đã ban hành trước 2018 để cập nhật, chỉnh sửa bổ sung cho phù hợp với thực tế hoạt động, các văn bản quy định nội bộ và quy định của pháp luật có liên quan.

- Tăng cường công tác giám sát trực tiếp, công tác xử lý khiếu nại tố cáo, tố giác nội bộ để xử lý những vụ việc nhằm đảm bảo tính tuân thủ, sự răn đe và giữ gìn hình ảnh của ABBANK.

#### **IV. CHỈ TIÊU VỀ HỌC TẬP & PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC**

##### **1. Định hướng phát triển 2019**

- Mục tiêu phát triển nhân sự tại ABBANK:
  - Thu hút và gìn giữ nhân sự, tài năng, nhân sự chủ chốt, nhân sự tiềm năng;
  - Nâng cao năng suất lao động và chất lượng dịch vụ nhân sự;
  - Xây dựng môi trường làm việc tích cực;
  - Nâng cao năng lực quản trị nhân sự.
- Đào tạo và phát triển nhân sự ABBANK năm 2019 được tập trung vào các điểm sau:
  - Phát triển văn hóa học tập, cộng đồng học tập nhằm nâng cao tính tự giác, tự chủ của từng cán bộ nhân viên và sự sáng tạo, đổi mới trên toàn hệ thống;
  - Nâng cấp chương trình phát triển nhân tài theo hướng xác định rõ vị trí cần kế cận để có kế hoạch dài hạn;
  - Chuẩn hóa công tác đào tạo về khung chương trình, giáo trình, giảng viên, thi/ sát hạch định kỳ và gắn kết quả của học viên với đánh giá/ quản lý cán bộ (xét nâng bậc, thăng tiến, kết quả đánh giá thành tích công việc...)

##### **2. Các hoạt động/ giải pháp dự kiến triển khai năm 2019**

- Lương & Chế độ đãi ngộ:
  - Chuyển đổi hệ thống lương mới theo kết quả dự án “Lương giá công việc và tái cấu trúc tiền lương”;
  - Thực hiện triển khai công tác tính toán lương trên phần mềm nhân sự mới;
  - Xây dựng Quỹ lương 2019 và kế hoạch chi phí nhân viên năm 2020;
  - Xây dựng chương trình ABBANK care 2019
- Quản lý nhân sự:
  - Thực hiện dự án Mô tả công việc theo mô hình cơ cấu tổ chức mới;
  - Thực hiện phần mềm Nhân sự mới;
  - Thực hiện công tác tác nghiệp Nhân sự: Quản lý Hợp đồng lao động, hồ sơ Nhân sự, quản lý SLAs của Khối.
  - Thực hiện các công tác khen thưởng, kỷ luật toàn Ngân hàng;
  - Rà soát, chỉnh sửa các văn bản nội bộ: Xây dựng lại Nội quy lao động ABBANK;
  - Đưa công thông tin của Khối vào hoạt động chính thức;
  - Tiếp tục thực hiện chương trình quản lý lưu động;



- **Đào tạo & Phát triển:**

- Thiết kế và triển khai chương trình Nhân tài - ABBANK Talents nhằm gìn giữ nhân sự tốt, cung cấp nhân sự kế cận cho các vị trí Ban Điều hành, Trưởng Đơn vị kinh doanh và phát triển năng lực lãnh đạo/ chuyên gia cho đội ngũ nhân tài;
- Rà soát và điều chỉnh các chương trình đào tạo chức danh sau 03 năm triển khai, thiết kế mới các chương trình đào tạo, phát triển nhân sự kế cận;
- Tiếp tục các chương trình, hoạt động triển khai lộ trình phát triển cộng đồng học tập tại ABBANK: ưu tiên chương trình huấn luyện, học tập trực tuyến, cuộc thi về nghiệp vụ/ kỹ năng...;
- Tăng cường việc gửi cán bộ nhân viên tham gia các chương trình đào tạo/ tập huấn ở nước ngoài (gồm cả châu Âu và châu Á)

- **Tuyển dụng**

- Thực hiện tuyển dụng theo kế hoạch và định biên 2019;
- Đáp ứng nhu cầu về công tác quản lý cán bộ theo đề xuất của các Đơn vị ABBANK;
- Cập nhật và ban hành mới các văn bản liên quan tới công tác tuyển dụng và Quản lý cán bộ tại ABBANK;
- Triển khai và tham gia Ngày hội Việc làm của các trường Đại học trên toàn quốc và chương trình Career talk tại các trường Đại học nhằm tăng cường thương hiệu nhà tuyển dụng ABBANK cũng như tạo nguồn và thu hút nguồn nhân lực tốt cho ABBANK;
- Phối hợp với Phòng Marketing thực hiện các chương trình marketing để quảng bá thương hiệu tuyển dụng;
- Thực hiện khảo sát thị trường, nhằm nắm bắt xu hướng thị trường tuyển dụng, qua đó điều chỉnh, đổi mới công tác tuyển dụng tại ABBANK;
- Xây dựng và triển khai chương trình Sinh viên thực tập tiềm năng The Future ABBANKers 2019 để tạo nguồn nhân sự cho các đơn vị kinh doanh;
- Phối hợp với Khối Công nghệ Ngân hàng để xây dựng ứng dụng Quản lý tình trạng bổ sung hồ sơ nhân viên đầu vào và Test online.

Tài

# PHỤ LỤC 01

## Kế hoạch tài chính ABBANK năm 2019

Bảng cân đối kế toán

Đvt: tỷ đồng

Chỉ tiêu	Kế hoạch 2019	Thực hiện năm 2018	Vs TH2018	
			+/-	%
<b>Tổng tài sản</b>	<b>105,720</b>	<b>90,237</b>	<b>15,482</b>	<b>17%</b>
Tiền mặt tại quỹ	1,527	860	667	78%
Tiền gửi tại NHNN	2,036	2,172	(136)	-6%
Tiền gửi và cho vay tại TCTD khác	18,247	9,119	9,128	100%
Chứng khoán kinh doanh	-	-	-	
Chứng khoán đầu tư	18,346	21,151	(2,805)	-13%
Cho vay	60,435	51,815	8,619	17%
Cho vay khách hàng	61,323	52,465	8,859	17%
Dự phòng	(889)	(649)	(239)	37%
Đầu tư dài hạn, góp vốn cổ phần	444	529	(85)	-16%
Tài sản cố định	1,440	970	469	48%
Công cụ TC phái sinh và TSTC khác	-	108	(108)	-100%
Tài sản có khác	3,246	3,513	(267)	-8%
<b>Nợ phải trả và vốn chủ sở hữu</b>	<b>105,720</b>	<b>90,237</b>	<b>15,482</b>	<b>17%</b>
Các khoản nợ CP & NHNN	-	6,753	(6,753)	-100%
Tiền gửi và vay từ các TCTD khác	11,017	9,344	1,673	18%
Vốn tài trợ từ TCTD khác	936	1,152	(216)	-19%
Công cụ tài chính phái sinh	-	-	-	
Tiền gửi của khách hàng	78,439	62,547	15,892	25%
Phát hành giấy tờ có giá	4,170	1,943	2,227	115%
Phải trả khác	2,309	1,673	635	38%
Vốn chủ sở hữu	8,849	6,825	2,024	30%

\* C.P \* H.N \*

Tài