

## **CƠ CẤU LẠI TOÀN DIỆN HOẠT ĐỘNG CHUẨN BỊ HỘI NHẬP VÀ PHÁT TRIỂN**

Năm 2006, với sự nỗ lực phấn đấu của toàn hệ thống, NHCTVN tiếp tục đạt được kết quả kinh doanh khả quan: hoàn thành cơ bản Đề án Tái cơ cấu NHCTVN, xử lý dứt điểm giải quyết hết số nợ tồn đọng, tỷ lệ nợ xấu dưới 1,40%; tài sản nợ - tài sản có được cơ cấu lại theo hướng an toàn, bền vững; các chỉ tiêu về quy mô, tốc độ tăng trưởng, chất lượng tăng trưởng và hiệu quả đều tăng cao hơn năm trước; tình hình tài chính được cải thiện lành mạnh, hoạt động kinh doanh nghiệp vụ, dịch vụ đang được đổi mới, có nhiều tiến bộ và đạt được nhiều kết quả về cải tiến công nghệ, hiện đại hoá ngân hàng.

### **Cơ cấu lại tài chính**

#### ***Xử lý nợ tồn đọng***

Từ một trong các ngân hàng có tỷ lệ nợ tồn đọng lớn nhất vào năm 2002, đến nay NHCTVN là một trong các ngân hàng có chất lượng tín dụng lành mạnh và tỷ lệ nợ xấu thấp nhất trong hệ thống NHTM Việt Nam (tỷ lệ nợ xấu sau xử lý rủi ro là 1,38%, nợ nhóm 2 dưới 5%). Bằng nhiều biện pháp chỉ đạo, thực hiện tích cực thu hồi nợ, bán tài sản, bù đắp bằng nguồn trích dự phòng rủi ro từ kết quả kinh doanh của NHCTVN và hỗ trợ từ Chính phủ, NHCTVN đã hoàn thành nội dung cơ bản của Đề án tái cơ cấu ngân hàng được Chính phủ phê duyệt, đã xử lý dứt điểm toàn bộ khối lượng nợ tồn đọng hơn 10 ngàn tỷ đồng, kết thúc chặng đường dài khó khăn của NHCTVN, đưa tỷ lệ nợ xấu từ 28% năm 2000 xuống 1,38% cuối năm 2006, là ngân hàng lành mạnh hàng đầu trong hệ thống NHTM ở Việt Nam. Qui mô tài sản tăng trưởng bình quân hàng năm từ 17% đến 20%, nhưng chất lượng tài sản được nâng dần qua từng năm, hiện nay NHCTVN hoàn toàn tự chủ và kiểm soát được tình hình tài chính.

Riêng năm 2006, công tác xử lý nợ xấu được quan tâm xử lý tích cực. NHCTVN giao chỉ tiêu kế hoạch thu hồi nợ nhóm 2, nợ xấu, nợ ngoại bảng cho từng chi nhánh với chi tiết đến từng khách hàng, từng khoản nợ. Trụ sở chính cử nhiều đoàn công tác trực tiếp phân tích đánh giá thực trạng chất lượng tín dụng, khả năng thu hồi các khoản nợ xấu, phối hợp cùng chi nhánh đề ra các biện pháp, thực hiện có kết quả việc xử lý tài sản, thu hồi nợ xấu.

NHCTVN đã chủ động bán nợ số tài sản của Công ty Minh Phụng tại tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu cho UBND Tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu, đã thu được 469 tỷ /341 tỷ theo giá Tòa giao. Ngân hàng đã bán 5 khoản nợ cho Công ty mua bán nợ Bộ Tài chính, thu được gần 100 tỷ đồng; giải quyết nợ tồn đọng nhóm 3 theo Thông tư 74 được Bộ Tài chính cấp nguồn 61 tỷ đồng; trình Chính phủ, Liên Bộ xem xét chấp thuận cấp nguồn xử lý dứt điểm số nợ cho vay khắc phục hậu quả cơn bão số 5 (năm 1997) số tiền 83 tỷ; xử lý cấp nguồn xóa nợ với ngành Dệt may 91 tỷ đồng.

Bằng nhiều biện pháp tích cực xử lý nợ hữu hiệu, đặc biệt giải quyết có kết quả các khoản nợ tồn đọng kéo dài trong nhiều năm, NHCTVN đã lành mạnh được tài chính cho chi nhánh và làm trong sạch Bảng tổng kết tài sản của mình, tiếp tục chuyển sang giai đoạn kinh doanh chủ động và hiệu quả hơn, đưa NHCTVN thoát ra khỏi khối lượng nợ tồn đọng rất lớn, tạo lập nền móng tài chính lành mạnh để NHCTVN phát triển và sẵn sàng hội nhập.

### ***Bổ sung vốn điều lệ***

Trước khi thực hiện cơ cấu tài chính (31/12/2000) vốn điều lệ của NHCTVN chỉ có 1.100 tỷ đồng. Sau 6 năm triển khai thực hiện Chương trình tái cơ cấu, NHCTVN đã đạt được những kết quả đáng khích lệ. Vốn điều lệ được Chính phủ cấp bổ sung bằng nguồn trái phiếu đặc biệt qua các năm: năm 2002 được cấp 1.000 tỷ đồng, năm 2003 được cấp 800 tỷ đồng, năm 2004 được cấp 400 tỷ đồng, nâng vốn điều lệ của NHCTVN lên 3.300 tỷ đồng. Tại thời điểm 31/12/2006, vốn điều lệ của NHCTVN là 3.616 tỷ đồng, so với năm 2005 tăng 110,5 tỷ đồng, được bổ sung từ nguồn lãi trái phiếu đặc biệt, thu hồi nợ tồn đọng và nguồn vốn tự bổ sung hàng năm. Nhờ đó tỷ lệ an toàn vốn (CAR) của NHCTVN được cải thiện đáng kể, đến thời điểm 31/12/2006 ở mức 5,18%. Như vậy, mức độ rủi ro trong hoạt động kinh doanh vẫn còn cao. Tỷ lệ này tuy đã cao hơn thời điểm năm 2000 (2,45%) nhưng vẫn còn thấp so với yêu cầu tối thiểu là 8%.

Một giải pháp để tăng cường năng lực tài chính và đẩy mạnh cải cách cho các NHTMQD trong chiến lược phát triển ngành ngân hàng đã được Chính phủ phê duyệt là cổ phần hoá các NHTMQD. Để thực hiện cổ phần hoá thành công, tại thời điểm xác định giá trị doanh nghiệp NHCTVN ít nhất phải đạt các tiêu chuẩn của một NHTM hoạt động lành mạnh theo các tiêu chuẩn do NHNN ban hành, theo đó vốn tự có phải thực dương sau khi trích lập đủ dự phòng rủi ro, chỉ tiêu an toàn vốn phải đạt được mức tối thiểu qui định là 8%. Nhằm đạt được tỷ lệ này vào cuối năm 2006 để thực hiện giải pháp cổ phần hoá trong năm 2007, NHCTVN cần thiết phải bổ sung tăng vốn điều lệ. NHCTVN đã đệ trình NHNN Phương án bổ sung tăng vốn điều lệ, và bằng giải pháp này NHCTVN sẽ đạt được tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu theo tiêu chuẩn quốc tế (trên 8%) .

### ***Đổi mới công nghệ ngân hàng***

Bắt đầu từ tháng 11/2003 đến ngày 05/06/2006, NHCTVN đã triển khai thành công giai đoạn I - Dự án Hiện đại hoá Ngân hàng và Hệ thống thanh toán, gọi tắt là Hệ thống INCAS (Incombank Advanced System), xây dựng và hoàn thiện hệ thống ngân hàng cốt lõi (Core Banking), kết nối trực tuyến từ Trụ sở chính đến 137 chi nhánh, 150 phòng giao dịch, 500 điểm giao dịch, quỹ tiết kiệm trên toàn quốc. Tất cả mọi hoạt động nghiệp vụ được quản lý hạch toán và xử lý dữ liệu tập trung, thay thế hệ thống quản lý phân tán và thủ công trước đây. Hệ thống INCAS cho phép Trụ sở chính có thể giám sát chặt chẽ việc thực hiện quy trình nghiệp vụ tại từng chi nhánh.

Việc đổi mới công nghệ, không những đưa ra được nhiều sản phẩm mới, nhiều tiện ích trên cùng một sản phẩm mà còn tạo điều kiện thuận lợi cho công tác quản lý điều hành theo phương pháp hiện đại như hoạt động, kinh doanh phân tán nhưng quản trị điều hành tập trung tại Trụ sở chính. NHCTVN đã ký hợp đồng với đối tác Siverlake System Sdn Bhd (Malaysia) để tiếp tục nghiên cứu chỉnh sửa, bổ sung 162 hạng mục theo yêu cầu của 10/12 Module nghiệp vụ hiện có của Hệ thống INCAS. Đến nay, NHCTVN tiếp tục triển khai giai đoạn II, phát triển thêm một số Module nghiệp vụ mới, chỉnh sửa nâng cấp các Module hiện có, tìm kiếm đầu tư thêm các chương trình quản lý rủi ro. Trong đó, tập trung nâng cao năng lực quản trị điều hành, kiểm tra kiểm soát, quản trị rủi ro, bảo mật và an ninh dữ liệu. Các nghiệp vụ quản lý rủi ro tín dụng, quản lý rủi ro tác nghiệp và thị trường tiếp tục được nghiên cứu, tìm kiếm nhằm mua những chương trình phần mềm hiện đại để theo dõi, kiểm soát rủi ro.

### ***Cơ cấu lại tổ chức và phát triển mạng lưới***

Năm 2006, bộ máy tổ chức đã được thực hiện cải cách cơ bản, theo hướng kiện toàn hơn. Cụ thể, mô hình tổ chức được cơ cấu lại, đã cơ bản phân định các phòng ban theo đối tượng khách hàng, kết hợp theo sản phẩm dịch vụ: phân cấp quản lý theo mô hình nâng cao hiệu quả quản lý và tăng cường kỹ năng quản trị rủi ro, tăng cường chất lượng và hiệu quả hoạt động kinh doanh, mở rộng mạng lưới và phát triển sản phẩm mới trên nền tảng công nghệ. Các phòng ban Trụ sở chính cũng như tại chi nhánh được củng cố và chuyển đổi lại hướng theo sản phẩm và nhóm khách hàng. Chức năng chuyên sâu theo nhiệm vụ kinh doanh trực tiếp và gián tiếp, hỗ trợ và quản lý, tăng cường các bộ phận quản lý rủi ro theo mô hình ngân hàng hiện đại đã bước đầu phát huy hiệu quả.

NHCTVN đã tạo lập được một hệ thống mạng lưới khá rộng khắp trên toàn quốc, tập trung tại các thành phố, khu công nghiệp, khu kinh tế thương mại, vùng đông dân cư. Trong năm 2006, thực hiện Quyết định số 888/NHNN về chuyển chi nhánh cấp 2 thành chi nhánh cấp 1, NHCTVN đã thực hiện nâng cấp 49 chi nhánh cấp 2 thành chi nhánh cấp 1, thành lập mới các chi nhánh Quảng Bình, Quảng Trị, Hà Tĩnh, Lào Cai, Củ Chi, Láng Hoà Lạc, Hoàng Mai, Quế Võ...., thành lập thêm 12 phòng giao dịch, 96 điểm giao dịch và 23 quỹ tiết kiệm. Mạng lưới của NHCTVN tiếp tục được mở rộng nhằm đẩy mạnh cung cấp sản phẩm ngân hàng bán lẻ đến mọi thành phần doanh nghiệp và dân cư.

### ***Tái cơ cấu nguồn nhân lực***

NHCTVN luôn coi việc phát triển nguồn nhân lực là yếu tố quan trọng, mang tính quyết định đối với sự phát triển bền vững của hệ thống NHCTVN. Thực hiện chủ trương trên, NHCTVN đã thực hiện tốt công tác đào tạo và đào tạo lại cán bộ, thực hiện đào tạo

nghiệp vụ chuyên sâu, bổ sung chức năng nhiệm vụ để các chi nhánh tự chủ trong hoạt động kinh doanh, tiếp cận phục vụ khách hàng, phát triển sản phẩm, dịch vụ.

Trung tâm đào tạo NHCT phối hợp các phòng ban chuyên môn đã tổ chức 88 lớp phục vụ cho Dự án hiện đại hoá, trong đó có 8 lớp đào tạo cho các đối tượng gồm các Giám đốc, Phó Giám đốc chi nhánh, Trưởng phó phòng ban Hội sở chính, 327 lớp với hơn 8.000 lượt cán bộ tham gia học tập nâng cao nghiệp vụ; tổ chức 98 đoàn gồm 448 cán bộ tham gia các đợt học tập, thực tập, khảo sát, hội thảo ở nước ngoài về các lĩnh vực: quản trị rủi ro, giải pháp công nghệ cho ngân hàng, tài trợ thương mại, thẩm định, chấm điểm và xếp hạng khách hàng, dịch vụ ngân hàng bán buôn và bán lẻ... NHCTVN khuyến khích đội ngũ cán bộ trẻ có ngoại ngữ tham gia các chương trình cao học quốc tế. Đặc biệt, Ngân hàng chú trọng nâng cao trình độ lý luận, phẩm chất và năng lực cán bộ cho sự nghiệp phát triển NHCTVN, quan tâm chính sách hỗ trợ kinh phí đào tạo; ưu đãi tiền lương cán bộ; thu hút, tuyển dụng nhân tài; đánh giá, sử dụng cán bộ đúng người đúng việc để phát huy hiệu quả công tác quản trị điều hành... Số lượng cán bộ NHCTVN tăng cùng với chất lượng cán bộ được nâng cao, năng lực cán bộ quản trị điều hành được nâng lên rõ rệt.

NHCTVN đang tiến hành các thủ tục để xây dựng mới Trường đào tạo phát triển nguồn nhân lực tại Hà Tây, Thừa Thiên Huế và Biên Hòa (Đồng Nai), mở rộng cơ sở vật chất kỹ thuật phục vụ công tác đào tạo cán bộ cho toàn hệ thống. Chủ trương xây dựng mới Trường đào tạo thể hiện NHCTVN kỳ vọng không ngừng nâng cao chất lượng đội ngũ nhân lực thông qua các hình thức đào tạo với mục tiêu nâng cao tầm và kỹ năng cán bộ lãnh đạo, xây dựng một đội ngũ cán bộ có kỹ năng sâu về chuyên môn, nghiệp vụ, giỏi về ngoại ngữ, có khả năng về quản trị công nghệ hiện đại, có phẩm chất tốt về đạo đức nghề nghiệp nhằm phục vụ khách hàng tốt hơn, có sức cạnh tranh trên thị trường, đủ khả năng hội nhập vào hệ thống tài chính khu vực và thế giới.

## ***Cơ cấu lại hoạt động kinh doanh***

### ***Nâng cao năng lực quản lý rủi ro, quản lý tài sản nợ - có***

Trong giai đoạn 2001 đến nay, NHCTVN đã liên tục thực hiện các giải pháp nâng cao năng lực quản lý rủi ro, đặc biệt trong lĩnh vực tín dụng và đầu tư. Các chỉ tiêu về chất lượng thường xuyên được rà soát, đánh giá và chấn chỉnh đảm bảo mục tiêu tăng trưởng bền vững. Từ tháng 03/2006 mô hình tổ chức tại Trụ sở chính được cải tiến theo khuyến nghị của Chuyên gia tư vấn quốc tế (Dự án tái cơ cấu ngân hàng). Theo đó các bộ phận quản lý rủi ro tín dụng và đầu tư, quản lý rủi ro thị trường và tác nghiệp được thành lập. Mô hình tổ chức tại chi nhánh cũng được cải tiến, trong đó có một bộ phận chuyên trách về phân tích và cảnh báo rủi ro. NHCTVN đang làm việc với các đối tác quốc tế để tìm kiếm và mua các chương trình phần mềm phân tích và quản lý rủi ro thị trường, rủi ro tác nghiệp để triển khai ứng dụng tại NHCTVN trong thời gian sớm nhất.

Mô hình quản lý Tài sản Nợ – Tài sản Có theo khuyến nghị của Chuyên gia tư vấn quốc tế cũng đang được triển khai. Theo đó, danh mục tài sản của ngân hàng được quản lý tập trung, điều chỉnh bởi các công cụ điều hành như chính sách giá điều chuyển vốn nội bộ, hạn mức hoạt động của từng bộ phận, đơn vị, chỉ tiêu lợi nhuận đối với từng sản phẩm và kênh bán hàng. Mọi rủi ro về lãi suất, về thanh khoản đều được tập trung và điều chỉnh bởi Trụ sở chính.

### ***Ban hành và triển khai Sổ tay Tín dụng***

Sổ tay Tín dụng của NHCTVN được ban hành từ tháng 09/2004. Nội dung của Sổ tay Tín dụng NHCTVN đã được NHNN thông qua và đánh giá cao về chất lượng, đã triển khai tập huấn toàn hệ thống và áp dụng từ cuối năm 2004. Những nội dung lớn của Sổ tay Tín dụng được triển khai mạnh mẽ trong thời gian qua là thực hiện thẩm định, chấm điểm và xếp hạng tín dụng khách hàng (từ quý 1/2005). Chính sách tín dụng thực hiện theo cơ chế thương mại và thị trường, lựa chọn cấp tín dụng trên cơ sở kết quả xếp hạng khách hàng, không phân biệt thành phần kinh tế. Vào tháng 4/2006 NHCTVN đã ban hành một hệ thống văn bản cơ chế nghiệp vụ tín dụng bao gồm đầy đủ các qui định cụ thể hóa các điều kiện lựa chọn khách hàng, quy trình cho vay bảo lãnh, quy trình xác định giá cho vay... Các quy trình về cho vay và bảo lãnh NHCTVN triển khai thực hiện theo tiêu chuẩn ISO.

Sau 2 năm triển khai thực hiện Sổ tay Tín dụng, hiện nay NHCTVN đã thành lập Tiểu ban chỉnh sửa với nhiệm vụ tập hợp phản ánh những vướng mắc từ các đơn vị, nghiên cứu những điểm trong Sổ tay Tín dụng chưa thực sự phù hợp với điều kiện thực tế của thị trường để chỉnh sửa trình Hội đồng quản trị, phù hợp với khuôn khổ pháp luật và các chính sách kinh tế mới của Việt Nam.

### ***Tổ chức và hoạt động của bộ máy kiểm tra kiểm soát nội bộ***

NHCTVN là NHTMNN đầu tiên thực hiện việc chuyển đổi mô hình tổ chức của Ban kiểm tra kiểm soát nội bộ, quản lý lực lượng kiểm tra kiểm soát nội bộ toàn hệ thống đặt dưới sự điều hành chỉ đạo trực tiếp của Tổng Giám đốc. Hoạt động của Ban bắt đầu đi vào nề nếp, đã tổ chức nhiều đợt kiểm tra trên hầu hết các mặt hoạt động kinh doanh của toàn hệ thống. NHCTVN đang tiếp tục củng cố hoàn thiện, hiện đại hóa nhằm nâng cao chất lượng, hiệu quả hoạt động kiểm tra, kiểm soát nội bộ trong hệ thống.

### ***Triển khai các sản phẩm mới, ban hành quy trình nghiệp vụ theo tiêu chuẩn ISO***

Từ năm 2001, NHCTVN là một trong những NHTM đầu tiên giới thiệu thẻ ATM ra thị trường. Với chiến lược đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ thẻ, chiến lược công nghệ và Marketing linh hoạt, NHCTVN đang hoạt động trên 3 dòng thẻ: thẻ tín dụng quốc tế, thẻ ghi nợ và thẻ trả trước Cashcard với nhiều thương hiệu phong phú.

NHCTVN đã kết nối hệ thống ATM với hệ thống của Tổ chức thẻ quốc tế VISA & Master Card, triển khai thành công dịch vụ thanh toán thông minh để mua sắm thẻ viễn thông và thanh toán cước phí, thanh toán hàng hóa dịch vụ trên thiết bị EDC, thử nghiệm vấn tin tài khoản qua tin nhắn, chi trả kiều hối qua tài khoản thẻ.

Từ chỗ chỉ có 33 máy ATM năm 2002, đến nay NHCTVN đã có 400 máy ATM hoạt động 24/24h và trên 130 chi nhánh kinh doanh dịch vụ thẻ, trở thành ngân hàng lớn thứ 2 có hệ thống giao dịch thẻ rộng nhất tại Việt Nam. Lượng khách hàng sử dụng thẻ của NHCTVN tăng với tốc độ rất nhanh, từ vài nghìn thẻ trong các năm 2002, 2003 đến nay đã đạt con số 500.000 chủ thẻ, với tỷ lệ thẻ hoạt động là 95%, rất cao so với toàn ngành ngân hàng.

Ngân hàng đã tiếp tục tập trung nguồn lực và trí tuệ cải tiến và nâng cấp hệ thống thanh toán chuyển tiền, triển khai các sản phẩm mới Telephone Banking, Internet Banking, tăng tiện ích cho khách hàng. Đặc biệt, hệ thống thanh toán chuyển tiền của NHCTVN đã được nhận giải thưởng “Cúp vàng Sản phẩm uy tín chất lượng” và “Cúp vàng Topten Thương hiệu Việt Nam” của Cục sở hữu Công nghiệp Việt Nam do khách hàng bình chọn và Cục Sở hữu Trí tuệ Việt Nam. Ngân hàng đã sửa đổi ban hành Quy trình nghiệp vụ liên quan đến triển khai Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2000.

Sau những năm triển khai Đề án cơ cấu lại NHCTVN, hầu hết các nội dung trong bản đề án đã được đưa vào hoạt động thực tiễn. Tuy nhiên, những kết quả đạt được mới chỉ mang tính khởi đầu, việc còn phải làm rất lớn. Đó là tiếp tục hoàn thiện cơ chế chính sách phù hợp với thực tiễn và luật pháp, thông lệ quốc tế, tiếp tục cơ cấu lại tài chính, phát triển nghiệp vụ mới và cấu trúc tổ chức mới bao gồm cả quá trình cổ phần hoá NHCTVN.