

Hà Nội, ngày 12 tháng 3 năm 2024

## BÁO CÁO KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NĂM 2023

(Trình Đại hội đồng Cổ đông thường niên năm 2024)

### A. BÁO CÁO TỔNG QUAN

#### I. Tổng quan thị trường năm 2023

Năm 2023, kinh tế thế giới tiếp tục đối mặt với nhiều khó khăn, thách thức, hầu hết các nền kinh tế trên thế giới đều có mức tăng trưởng thấp hơn kỳ vọng do tổng cầu suy giảm; lạm phát đã hạ nhiệt nhưng vẫn ở mức cao; chính sách tiền tệ thắt chặt, nợ công thế giới đã tăng lên mức kỷ lục, xung đột quân sự giữa Nga và Ukraina phức tạp hơn, bất ổn địa chính trị, an ninh lương thực, thiên tai, biến đổi khí hậu... ngày càng gia tăng. Tại thời điểm cuối năm 2023, các tổ chức quốc tế đã điều chỉnh dự báo tăng trưởng kinh tế toàn cầu so với dự báo trước đây theo các hướng khác nhau nhưng hầu hết các dự báo đều thấp hơn tốc độ tăng trưởng năm 2022.

Kinh tế Việt Nam không tránh khỏi tác động từ các nền kinh tế lớn cũng là thị trường xuất khẩu chủ yếu của Việt Nam nói chung, cùng với đó, nhu cầu trong nước cũng đang yếu đi nên tăng trưởng kinh tế 2023 của Việt Nam đạt 5,05%. Những yếu tố chính tác động tới tăng trưởng kinh tế Việt Nam 2023:

- Động lực tăng trưởng kinh tế Việt Nam trong năm 2023 phụ thuộc vào đầu tư trong nước bao gồm đầu tư công và đầu tư tư nhân cũng như tiêu dùng trong nước. Tuy nhiên, việc giải ngân vốn đầu tư công còn khá chậm, đạt 579 nghìn tỷ đồng chiếm 81% kế hoạch 711 nghìn tỷ đồng của năm 2023. Trong khi đó, tiêu dùng tư nhân tiếp tục ở mức vừa phải do các doanh nghiệp thu hẹp quy mô việc làm trong bối cảnh niềm tin kinh doanh giảm;
- Lĩnh vực chế biến, chế tạo: Chỉ số PMI chế biến, chế tạo đã giảm xuống dưới 50 điểm kể từ tháng 3/2023 do tăng trưởng thương mại yếu khiến nhiều doanh nghiệp phải đóng cửa;
- Lĩnh vực dịch vụ, đặc biệt là trong các lĩnh vực như thương mại bán lẻ, lưu trú, dịch vụ ăn uống, giải trí và vận tải hành khách có dấu hiệu phục hồi;

- FDI thực hiện tại Việt Nam trong năm 2023 ước đạt 23,18 tỷ USD, tăng 3,5% so với cùng kỳ năm trước. Giải ngân vốn FDI đang có xu hướng tốt lên, đây sẽ là dòng vốn quan trọng bên cạnh vốn đầu tư công bởi hiện đầu tư tư nhân rất thấp;
- Hoạt động của doanh nghiệp: Tính chung trong năm 2023, cả nước có 217,7 nghìn doanh nghiệp đăng ký thành lập mới và quay trở lại hoạt động, tăng 4,5% so với năm trước; bình quân một tháng có 18,1 nghìn doanh nghiệp thành lập mới và quay trở lại hoạt động. Trong khi đó, số doanh nghiệp rút lui khỏi thị trường là 172,6 nghìn doanh nghiệp, tăng 20,5%; bình quân một tháng có 14,4 nghìn doanh nghiệp rút lui khỏi thị trường.
- Trong năm 2023, nhiều ngân hàng không chỉ tăng tổng nợ xấu mà chất lượng nợ phân theo nhóm nợ cũng xấu dần. Tỷ lệ nợ xấu liên tục gia tăng trong năm 2023 đã phản ánh chân thực nhất về những khó khăn trong nền kinh tế. Theo thống kê từ báo cáo tài chính, tổng dư nợ xấu toàn ngành ngân hàng tính đến cuối năm 2023 là 194.968 tỷ đồng, tăng 40,5% so với đầu năm, đặc biệt 27/28 ngân hàng có nợ xấu tăng so với đầu năm.

## **II. Tổng quan kết quả kinh doanh**

Năm 2023, Ngân hàng thương mại cổ phần An Bình (ABBANK) đã đạt được những kết quả tích cực trong việc tăng trưởng quy mô toàn hàng, các tỷ lệ an toàn đều được kiểm soát tốt theo quy định của NHNN. Tuy nhiên, trước khó khăn chung của kinh tế Việt Nam, lợi nhuận trước thuế chưa đạt kế hoạch đề ra.

Với định hướng chiến lược là ngân hàng bán lẻ, các kế hoạch hành động nhằm phục vụ nhu cầu của khách hàng cá nhân (KHCCN) và khách hàng doanh nghiệp nhỏ và vừa (SME) được ABBANK chú trọng lên kế hoạch ngay từ đầu năm 2023. ABBANK đã ghi nhận tăng trưởng số lượng khách hàng ở cả hai nhóm phân khúc khách hàng KHCCN và SME, quy mô giao dịch trên kênh số cũng ghi nhận sự tăng trưởng phù hợp với xu thế chuyển đổi số trên thị trường.

Đơn vị: tỷ đồng, %

Chỉ tiêu		Thực hiện		KH	Sv TH 2022	Sv KH 2023
		2023	2022	2023	%	%
Quy mô	Tổng tài sản	161.977	130.065	136.816	125%	118%
	Dư nợ tín dụng	102.448	88.529	97.382	116%	105%
	Huy động khách hàng và phát hành giấy tờ có giá	115.654	91.837	102.508	126%	113%
Hiệu quả	LNTT	513	1.686	2.826	30%	18%
	Tỷ lệ thu phí dịch vụ và bảo lãnh trên tổng thu nhập	20,35%	5,49%	18,36%	+14,9%	+2,0%
Chất lượng	NPL	2,17%	2,18%	<3%	-0,01%	
	Tỷ lệ bao phủ nợ xấu	46,2%	45,4%		+0,8%	
	CAR	11,07%	11,63%	>8%	-0,56%	
	LDR	68,39%	72,26%	<85%	-3,87%	
Khách hàng	Số lượng KHCN và SME	2.117.097	1.730.951		122%	
	Số lượng giao dịch trên kênh số	33.275.644	20.394.600		163%	

Tổng Giám đốc trân trọng báo cáo và kính trình Đại hội đồng Cổ đông thông qua Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh năm 2023 của ABBANK.

**TM. NGÂN HÀNG TMCP AN BÌNH  
Q. TỔNG GIÁM ĐỐC**



**Phạm Duy Hiếu**

## **B. BÁO CÁO CHI TIẾT**

### **I. Kết quả kinh doanh**

#### **1. Khách hàng cá nhân**

Huy động không kỳ hạn ghi nhận sự tăng trưởng so với 2022, đạt 3.830 tỷ (tương đương 136% so với năm 2022) đến từ việc thu hút được thêm hơn 380.000 khách hàng mới đi cùng với những thay đổi theo hướng thân thiện với người dùng:

- Không ngừng cải tiến trải nghiệm thanh toán trực tuyến qua hàng loạt hoạt động chuyển đổi số mạnh mẽ. Năm 2023, ABBANK ghi nhận trên 30 triệu giao dịch trên ABDitizen, tăng trưởng 63% so với năm 2022.
- Với mảng thanh toán qua thẻ, ngoài việc chủ động xây dựng những ưu đãi đặc quyền dành cho khách hàng từ chính Ngân hàng. ABBANK đã liên tục phối hợp với các đối tác thẻ như Visa, Napas và các đối tác công nghệ, siêu thị, thương mại điện tử, giải trí, du lịch,... triển khai đa dạng các chương trình ưu đãi giúp khách hàng tận dụng tối đa những đặc quyền thanh toán qua ngân hàng, từ đó thêm yêu thích sử dụng dịch vụ và gắn kết với Ngân hàng.

Huy động có kỳ hạn từ KHCCN năm 2023 cũng chứng kiến sự tăng trưởng thông qua hàng loạt các chương trình thúc đẩy huy động xuyên suốt năm, đa dạng hóa các sản phẩm gửi tiết kiệm online với ưu đãi hấp dẫn và các chính sách chăm sóc dành cho khách hàng lâu năm, khách hàng ưu tiên. Đến cuối năm 2023, tỷ lệ khách hàng sử dụng tiết kiệm online đã được nâng từ 5% đầu năm 2023 lên 20% vào 31/12/2023.

Với sản phẩm Bảo hiểm nhân thọ, năm 2023 đánh dấu sự trở lại của ABBANK cùng với đối tác Dai-ichi cung cấp các giải pháp bảo vệ, tích lũy tài chính linh hoạt và ưu việt nhằm đáp ứng nhu cầu tài chính đa dạng và nâng cao trải nghiệm tối ưu cho khách hàng. Trong năm đầu tiên tái triển khai, ABBANK đã đạt được một số thành tựu, là tiền đề để ABBANK và Dai-ichi có thể tiếp tục thiết kế các giải pháp mới hướng tới các nhu cầu cao cấp hơn, phù hợp hơn với nhu cầu của các khách hàng.

#### **2. Khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ**

Hoạt động mảng SME năm 2023 cũng chuyển dịch mạnh mẽ định hướng kinh doanh theo phương châm lấy khách hàng làm trọng tâm từ các giải pháp dịch vụ, thanh toán đến huy động, tín dụng.

Với tình hình thị trường liên tục điều chỉnh để ổn định mặt bằng lãi suất theo chỉ đạo của NHNN, ABBANK cũng có sự điều chỉnh kịp thời từng thời kỳ, giúp ổn định danh mục khách hàng và nguồn vốn huy động đầu vào. Đồng thời, để đồng hành với doanh nghiệp SME, ABBANK cũng đã triển khai hàng loạt chương trình ưu đãi phí như: Miễn phí chuyển tiền Internet Banking, miễn phí chọn tài khoản số đẹp đến 10

triệu đồng, miễn phí lên đến 9 đầu phí giao dịch tài khoản trong vòng 6 tháng và phí dịch vụ chi lương,...

### **3. Ngân hàng bán buôn**

Đồng hành giảm lãi suất trong giai đoạn phục hồi sau Covid theo chỉ đạo của NHNN, ABBANK đã triển khai 5 đợt điều chỉnh giảm lãi suất với mức giảm lên đến 3%/năm cho các khách hàng thuộc phân khúc doanh nghiệp lớn. Song song với việc giảm lãi suất cho vay, ABBANK cũng tiến hành đồng thời việc giảm lãi suất huy động góp phần giảm chi phí đầu vào tuân thủ kịp thời theo chỉ đạo của NHNN, góp phần thúc đẩy phát triển nền kinh tế.

Thu nhập phí thuận dịch vụ tăng trưởng mạnh so với năm 2022 nhờ tăng trưởng mạnh mẽ từ các dịch vụ: quản lý tiền tệ và thanh toán, thư tín dụng trả chậm (UPAS LC) và cam kết thu xếp tài chính...

### **4. Hoạt động chuyển đổi số**

Với định hướng kinh doanh theo phương châm lấy khách hàng làm trọng tâm cũng như tiếp tục áp dụng các phương thức làm việc hiệu quả đã giúp gia tăng trải nghiệm của khách hàng và đem lại những con số ấn tượng, góp phần vào kết quả chung của ABBANK, cụ thể:

- Đẩy mạnh tối ưu các tính năng nhằm phục vụ cho các nhu cầu hàng ngày của khách hàng: làm mới trải nghiệm chuyển tiền nhanh gọn hơn, ra mắt tính năng chia tiền (sharebill), cải tiến luồng thanh toán hóa đơn (giao diện thân thiện với người dùng, nhắc hóa đơn chưa thanh toán và cho phép khách hàng đăng ký thanh toán tự động);
- Số lượng giao dịch trên kênh số tăng 63% và 87% giao dịch của khách hàng cá nhân được thực hiện trên kênh số, trong đó:
  - Tổng số lượng giao dịch trên kênh số đạt 33 triệu giao dịch, tăng 63% so với năm 2022.
  - Bên cạnh đó, Tổng giá trị giao dịch của KHCN trên ứng dụng Ngân hàng điện tử AB Ditizen đạt 438,5 nghìn tỷ đồng, tăng 44% so với 2022 trong đó thì giá trị giao dịch của 2 phân khúc khách hàng trung lưu và khách hàng cao cấp đang tăng trưởng tốt.
  - Số lượng giao dịch trung bình của 01 khách hàng hoạt động trong tháng cũng tăng 69% từ 9 giao dịch/tháng trong tháng 01/2023 lên 16 giao dịch/tháng trong tháng 12/2023.

## 5. Nguồn vốn

Trên thị trường Trái phiếu Chính phủ, ABBANK thuộc top 4 thành viên giao dịch mua bán hần lớn nhất thị trường. Trong năm 2023, ABBANK đã phát hành thành công 9.300 tỷ đồng mệnh giá trái phiếu kỳ hạn 2-3 năm, lãi suất 6-7%/năm.

Ngoài ra, ABBANK liên tục chủ động rà soát, đánh giá lại toàn bộ hiệu quả của danh mục đầu tư, góp vốn. Năm 2023, ABBANK tiếp tục thực hiện thoái toàn bộ vốn của ABBANK tại Công ty cổ phần Tài chính Điện lực (Mã chứng khoán: EVF) và ghi nhận khoản lãi từ khoản đầu tư này.

## 6. Khả năng thanh khoản và các tỷ lệ an toàn khác

Mặc dù thị trường gặp nhiều khó khăn những thời điểm đầu năm 2023 sau sự kiện Vạn Thịnh Phát, ABBANK luôn bám sát việc điều hành chính sách tiền tệ của NHNN và luôn đảm bảo nguồn huy động ổn định trên cả 2 thị trường, duy trì tỷ lệ khả năng chi trả đối với từng loại đồng tiền của ABBANK luôn cao hơn mức quy định của NHNN.

Cùng với đó, các kịch bản về dòng tiền được xây dựng, dự phóng hàng ngày, làm căn cứ cho việc quản lý thanh khoản, cân đối nguồn vốn. 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.

## 7. Công tác xử lý nợ

Kết quả xử lý – thu hồi nợ xấu, nợ có vấn đề đến 31/12/2023 như sau:

*Dvt: Tỷ đồng*

Thu tiền mặt				Thu tài sản quy đổi	Kết quả xử lý nợ khác	Tổng cộng
Thu gốc	Thu lãi	Thu khác	Tổng			
1.495	164	1	1.661	864	465	2.989

Năm 2023, ABBANK đã xử lý, thu hồi được **2.989 tỷ đồng** nợ xấu và nợ có vấn đề, đạt 120% kế hoạch cả năm (2.500 tỷ đồng), làm giảm nguy cơ mất vốn 2.365 tỷ đồng (từ thu gốc và thu tài sản) và đóng góp vào thu nhập toàn hàng 528 tỷ đồng. Kết quả rất tích cực này còn góp phần làm giảm tỷ lệ nợ xấu, nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh chung của ABBANK. Cụ thể, tỷ lệ nợ xấu nội bảng tại 31/12/2023 được khống chế ở mức 2,17%, đảm bảo dưới 3% theo đúng quy định của Ngân hàng nhà nước.

## 8. Chất lượng nợ cho vay

Nợ xấu thời điểm 31/12/2023 tăng **642 tỷ đồng** so với 31/12/2022, nguyên nhân chủ yếu đến từ những khó khăn của nền kinh tế và thị trường, khiến cầu tiêu dùng và cầu sản xuất sụt giảm, doanh thu và khả năng trả nợ của khách hàng bị ảnh hưởng. Nợ xấu tập trung chủ yếu ở phân khúc KHCN (tỷ lệ nợ xấu là 3,58%), SME (tỷ lệ nợ xấu là 4,60%); thuộc các ngành nghề/lĩnh vực kinh doanh chịu ảnh hưởng trực tiếp từ bối cảnh bất lợi của thị trường như Bán buôn, bán lẻ (tỷ lệ nợ xấu là 3,26%); Dịch vụ lưu trú và ăn uống (tỷ lệ nợ xấu 3,35%); Kinh doanh Bất động sản (tỷ lệ nợ xấu là 3,99%)...

Trong năm 2023, ABBANK đã thực hiện trích lập dự phòng cụ thể đầy đủ cho các khoản nợ xấu, duy trì tỷ lệ bao phủ nợ xấu ở mức cao nhất trên cơ sở điều kiện và tiềm lực tài chính của Ngân hàng, cụ thể:

- Quỹ dự phòng rủi ro tín dụng tại 31/12/2023:
  - Dự phòng cụ thể: 627,54 tỷ đồng
  - Dự phòng chung: 760,82 tỷ đồng
  - Tỷ lệ bao phủ nợ xấu: 46,2%
- Sử dụng dự phòng để Xử lý rủi ro trong năm 2023: 600 tỷ đồng
- Bán nợ VAMC: 3.123,39 tỷ đồng

## II. Kết quả về vận hành – tổ chức

### 1. Quản trị rủi ro

ABBANK đã hoàn thiện khung QTRR theo yêu cầu của Thông tư 13/2018/TT-NHNN, Khẩu vị rủi ro, các chính sách, quy định về các rủi ro trọng yếu đã hoàn thiện và được rà soát cập nhật hằng năm phù hợp với những thay đổi của môi trường kinh doanh cũng như công tác hiệu chỉnh cơ cấu tổ chức. Ngân hàng áp dụng rõ ràng nguyên tắc độc lập giữa các tuyến bảo vệ cũng như áp dụng mô hình phân công trách nhiệm (RACI) nhằm tăng cường hiệu quả và chất lượng trong công tác quản trị.

Công tác quản lý, giám sát thực thi Khẩu vị rủi ro, Hạn mức rủi ro được triển khai chặt chẽ từ tuyến bảo vệ thứ nhất đến tuyến bảo vệ thứ hai. Tăng cường công tác giám sát rủi ro từ xa, các chuyên đề nhận diện và rà soát rủi ro trong lĩnh vực kinh doanh số, tội phạm công nghệ cao được nhận diện và rà soát thường xuyên nhằm cảnh báo sớm cho toàn hệ thống ABBANK.

ABBANK đã phát triển và luôn ưu tiên xây dựng các mô hình định lượng rủi ro giúp công tác ra quyết định có độ chính xác cao, giảm dần việc ra quyết định dựa trên yếu tố định tính. Trong năm 2023, ABBANK triển khai áp dụng mô hình trong công tác phê duyệt tự động cho phân khúc KHCN, và tiếp tục triển khai xây dựng các mô

hình dự phóng rủi ro tín dụng cho phân khúc SME và NHBB, dự kiến áp dụng từ năm 2024. Ngoài ra ABBANK đang tích cực triển khai các cấu phần của Basel III nhằm từng bước tiến tới cấp độ cao hơn trong QTRR.

## **2. Công nghệ ngân hàng (CNNH) và Vận hành**

Nhận thức tầm quan trọng của chuyển đổi số trong xu hướng phát triển ngành Ngân hàng, trong năm 2023 ABBANK tiếp tục đẩy mạnh ứng dụng công nghệ phục vụ cho mục tiêu chuyển đổi, cụ thể:

- Hệ thống các phần mềm ứng dụng tại ABBANK đã cơ bản đáp ứng yêu cầu hoạt động và quản trị của ABBANK bao gồm phát triển sản phẩm/dịch vụ cung cấp cho khách hàng, hỗ trợ các hoạt động kinh doanh cũng như quản trị rủi ro và tài chính, hành chính, báo cáo/tuân thủ...
- Năm 2023, Ngân hàng tiếp tục vận hành và khai thác hiệu quả nhóm giải pháp hỗ trợ hoạt động tín dụng bao gồm hệ thống LOS đã tích hợp với hệ thống chấm điểm tín dụng KHCCN và thông tin CIC, phần mềm nhắc nợ và quản lý nợ. Nhóm giải pháp quản trị nội bộ bao gồm hóa đơn điện tử (E-Invoice) phục vụ nghiệp vụ Kế toán, trang truyền thông nội bộ về Quản trị rủi ro tại ABBANK, ứng dụng Quản lý định danh – IDM, Văn phòng điện tử, Đăng ký giao dịch áp dụng công nghệ số tại ABBANK, hệ thống tính toán tài sản có rủi ro - RWA, Khung quản trị dữ liệu (Data Governance) toàn hàng và các ứng dụng lỗi đang hoạt động.
- Ngân hàng cũng đã hoàn thành việc triển khai nền tảng kho dữ liệu lớn với công cụ phân tích mô hình kinh doanh sử dụng hạ tầng điện toán đám mây của Google một trong những hãng cung cấp dịch vụ cloud hàng đầu thế giới. Giải pháp DevSecOps được triển khai giúp ABBANK tự động hóa quy trình chuyển giao ứng dụng góp phần tăng cường năng lực công nghệ thông tin (CNTT) trong hoạt động phát triển phần mềm nhằm cung cấp dịch vụ tài chính cho khách hàng nhanh và liên tục. Bên cạnh đó ABBANK cũng hoàn thành chuyển đổi hệ thống lớp giữa (ESB/API) sử dụng nền tảng hiện đại (container) cùng với kiến trúc Microservices sẵn sàng cho việc triển khai Open Banking với hệ sinh thái công nghệ trong giai đoạn phát triển mới. Ngân hàng cũng đã tối ưu hóa trải nghiệm khách hàng với những hành trình hiện đại và tiện dụng cho khách hàng trên ứng dụng ABBANKMobile (ABDitizen) ... đồng thời tiếp tục phát triển các ứng dụng ngân hàng số phục vụ nhu cầu của khách hàng phù hợp với xu hướng, định hướng của ngành; Tăng cường ứng dụng CNTT vào điều hành và quản lý, phân tích và phòng ngừa rủi ro, đồng thời đầu tư và có giải pháp phù hợp đảm bảo an ninh an toàn cho các hệ thống CNTT.



- ABBANK tập trung cải tiến, tinh giản quy trình theo hướng lấy khách hàng làm trọng tâm, tăng năng suất lao động bằng việc ứng dụng công nghệ, tăng tỷ lệ tự động hóa trong khâu vận hành.

### 3. Phát triển mạng lưới

Năm 2023, ABBANK tập trung rà soát và nghiên cứu đề xuất quy hoạch lại hệ thống mạng lưới kênh phân phối hiện tại để nâng cao hiệu quả, tính đến ngày 31/12/2023, mạng lưới ABBANK có tổng cộng 165 điểm giao dịch, bao gồm 35 chi nhánh và 130 phòng giao dịch trên 34 tỉnh/thành trong cả nước. ABBANK cũng tiếp tục thực hiện cải tạo cơ sở vật chất, lắp đặt biển hiệu với các chất liệu hiện đại nhất tại các điểm giao dịch để nâng cao nhận diện thương hiệu và tạo trải nghiệm tốt hơn cho khách hàng.

### 4. Xây dựng thương hiệu

Với định vị thương hiệu là Ngân hàng bán lẻ thân thiện, có trách nhiệm với cộng đồng cùng giá trị cốt lõi “Khách hàng là trọng tâm”, năm 2023, ABBANK tập trung triển khai các hoạt động phát triển thương hiệu nhằm nâng cao sự kết nối với công chúng và khách hàng.

- Thương hiệu ABBANK xuất hiện thường xuyên với nội dung tích cực, kịp thời, bám sát các chính sách, chủ trương của cơ quan chủ quản, tập trung vào các báo/đài có lượng theo dõi thông tin cao, uy tín.
- Quảng cáo chủ động trên các nền tảng trực tuyến, App AB Ditizen, các kênh quảng cáo vật lý như biển hiệu quảng cáo tại các ĐVKD, tiếp thị trực tiếp tại các Trung tâm thương mại lớn... Các hoạt động truyền thông của ABBANK được đa dạng hóa trên nhiều kênh số như Website, Facebook, Instagram, Zalo, Youtube... đồng thời trẻ hóa và cập nhật xu hướng các nội dung nhằm thấu hiểu & tiếp cận nhóm khách hàng trẻ.
- Ghi dấu ấn là một trong những Ngân hàng có các hoạt động vì cộng đồng, An sinh Xã hội (CSR) định kỳ và ý nghĩa, một trong những bản sắc đáng quý của văn hóa doanh nghiệp cũng như của từng thành viên Ngân hàng. Các hoạt động CSR của ABBANK luôn hướng tới mục tiêu phát triển bền vững và lâu dài, đồng thời cũng tích cực góp phần quảng bá hình ảnh và sự cảm mến thương hiệu. Năm 2023 ABBANK tiếp tục dành ngân sách cho các chương trình: **Tết An Bình** - tập trung vào mục tiêu góp phần phủ xanh Việt Nam, bảo vệ đất, chống xâm nhập mặn kết hợp tạo sinh kế cho người dân; **Cặp lá yêu thương** – trao cơ hội đến trường cho các em nhỏ có hoàn cảnh khó khăn (Sơn La, Kon Tum, Hà Nội, Cần Thơ, Hà Tĩnh); **Tài**

**trợ Dàn nhạc giao hưởng trẻ** (Học viện Âm nhạc Quốc gia Việt Nam) – chấp cánh cho các tài năng âm nhạc trẻ; **Xây dựng nhà ở doanh trại tiền chế chiến sỹ Công an** tại các xã, thị trấn khó khăn, chịu ảnh hưởng nặng nề của mưa bão và sạt lở đất thuộc một số tỉnh miền Trung - Tây Nguyên và Nam Bộ (Đắk Lắk, Gia Lai, Kon Tum, Nghệ An, Bến Tre).

- Đối với công tác phát triển thương hiệu tại mạng lưới điểm giao dịch, năm 2023, ABBANK tiếp tục triển khai thay mới biển hiệu với chất lượng và quy chuẩn bộ nhận diện Thương hiệu của ABBANK, dễ nhận diện đi cùng các tiện ích thuận tiện từ khu vực gửi xe tới quầy giao dịch, không gian tư vấn cho khách hàng Ưu tiên nhằm đồng nhất về nhận diện thương hiệu trên toàn hệ thống.
- Hoạt động truyền thông nội bộ tiếp tục được ABBANK chú trọng nhằm thông tin kịp thời tới toàn bộ CBNV trên các kênh nội bộ về các thông tin, hoạt động và chiến lược của Ngân hàng, từ đó, phát huy sức mạnh cá nhân, khuyến khích sự đồng hành và lan toả cùng tập thể, thể hiện xuyên suốt tinh thần “One ABBANK – One Voice” để phục vụ tốt hơn và mang lại nhiều giá trị hơn cho khách hàng.

Trong giai đoạn tinh giản và quản trị hiệu quả chi phí năm 2023, các hoạt động xây dựng, quản trị hình ảnh thương hiệu của ABBANK tập trung vào việc nâng cao thiện cảm và sự đồng điệu với Khách hàng, nhờ đó hình ảnh một Ngân hàng An Bình với sự thân thiện, thấu hiểu, tận tâm với khách hàng được hình thành rõ nét. Đây là yếu tố giúp thương hiệu ABBANK có được sự khác biệt hơn so với các ngân hàng cùng quy mô, từ đó giúp cho khách hàng yêu thích, gia tăng sự gắn kết và khả năng giới thiệu ABBANK đến bạn bè người thân.

## **5. Củng cố đội ngũ và chú trọng phát triển nhân tài**

Năm 2023, ABBANK đã hoàn thành các hành động trọng tâm, các công tác được ưu tiên theo đúng chiến lược nhân sự với 3 trụ cột Thu hút, Phát triển và Gắn kết nhân tài nhằm đáp ứng đủ nguồn lực cả về chất và lượng để thực thi kế hoạch kinh doanh của Ngân hàng. Đồng thời đẩy mạnh nâng cao hiệu quả nguồn nhân lực, cụ thể:

- Định hướng xây dựng hệ thống quản trị nhân lực theo Phân khúc nhân tài, Hoạch định nguồn lực, Quản lý hiệu quả công việc...;
- Tập trung vào nguồn lực có hiệu suất và chất lượng cao, tạo điều kiện bổ nhiệm/nâng cấp để phát triển lộ trình nghề nghiệp;
- Tinh giản nhân sự có năng suất kém hoặc vi phạm kỷ luật, không phù hợp với Văn hóa tổ chức và sự chuyển đổi của ABBANK;
- Tối ưu hóa nguồn lực để tập trung cho các mảng công việc kinh doanh và xây dựng nền tảng trọng yếu.

## 6. Lộ trình chuyển đổi năm 2023 và các bước chuẩn bị cho 2024

Năm 2023, ABBANK tiếp tục triển khai các dự án sáng kiến chiến lược và các dự án hỗ trợ kinh doanh, vận hành, quản trị nội bộ và nâng cao năng lực nền tảng hạ tầng công nghệ. Trong đó, hoàn thành triển khai 15 dự án/sáng kiến, 5 dự án tiếp tục triển khai vắt năm 2024, 3 dự án sắp triển khai, 4 dự án chưa triển khai, 2 dự án pending. Theo đó đối với các dự án đang triển khai chúng ta đã đạt được một số kết quả chi tiết như sau như sau:

STT	TÊN DỰ ÁN	HIỆN TRẠNG
<b>Đã triển khai trong năm 2023</b>		
<b>I.</b>	<b>Các Dự án/Sáng kiến chiến lược và phục vụ kinh doanh</b>	
1	Làm mới Chiến lược Ngân hàng giai đoạn 2024 - 2028	Đã hoàn thành triển khai giai đoạn 01 trong tháng 12/2023. Theo đó ngân hàng đã xác định được hiện trạng và khát vọng chuyển đổi giai đoạn 2024-2028.  Hiện tại dự án đang triển khai giai đoạn 02 làm rõ kế hoạch triển khai chi tiết đối với từng hợp phần
2	Triển khai nền tảng số Omni Channel	Sau 9 tháng triển khai với đối tác, dự án triển khai không thành công đối với Mạng KHDN. Ban dự án đã báo cáo BLĐ ngân hàng và được phê duyệt phương án tự triển khai Mạng KHCN và KHDN, thay vì tiếp tục với đối tác. Tính tới thời điểm hiện tại, dự án đã golive kỹ thuật mạng KHDN và đang chuẩn bị nguồn lực nội bộ cho mạng KHCN
3	Hệ thống quản lý quan hệ khách hàng - CRM	Hoàn thành triển khai các hạng mục theo đúng kế hoạch tháng 05/2023. Hiện tại dự án đang vận hành ổn định và chuẩn bị triển khai giai đoạn kết tiếp theo chiến lược của Mc Kinsey
4	Dự án triển khai giải pháp quản trị dữ liệu Datalake	Dự án đã hoàn thành với đối tác tháng 6/2023. Sau thời gian này dự án triển khai để phục vụ phân tích kinh doanh với các nghiệp vụ khác
5	Triển khai ERP tài chính để tạo ra một kho thông tin tài chính thống	Đã hoàn thành lựa chọn và ký kết hợp đồng với đối tác tháng 07/2023. Đang thực hiện triển khai

	nhất (giải pháp nền tảng ERP/GL)	và dự kiến đưa vào vận hành toàn bộ dự án đầu tháng 05/2024
7	Dự án xây dựng mô hình bán hàng và dịch vụ (Phoenix)	Dự án đã hoàn thành triển khai tháng 08/2023. Trong đó dự án hoàn thành việc quy hoạch lại mô hình bán hàng dịch vụ trên toàn hàng đồng thời quy hoạch lại chức danh cán bộ bán hàng và giao chỉ tiêu KPIs
8	Dự án xây dựng mô hình xếp hạng tín dụng cho mảng KHDN	Dự án triển khai nội bộ do khối QTRR chủ trì thực hiện. Tính tới thời điểm hiện tại dự án vẫn đang tiếp tục được triển khai
9	Dự án triển khai giải pháp Credit Engine	Đã hoàn thành triển khai với đối tác Tharkal One tháng 05/2023
10	Dự án triển khai và nâng cấp hệ thống LOS 2.0	Đã hoàn thành triển khai với đối tác ISTS tháng 05/2023
11	Thu hộ ngân sách nhà nước + Kết nối kho bạc	Dự án hoàn thành triển khai tháng 8/2023 với đối tác Seatech.
12	Rà soát và quy hoạch lại Văn bản tín dụng	Dự án đã hoàn thành đúng tiến độ triển khai tháng 06/2023. Sau thời gian này dự án chuyển giao tại từng đơn vị.
13	Dự án Quản lý nợ	Dự án đã hoàn thành triển khai với đối tác Softmart tháng 05/2023
14	Triển khai giải pháp virtual Account	Đã hoàn thành lựa chọn và ký kết hợp đồng với đối tác tháng 12/2023. Đang thực hiện triển khai và dự kiến golive toàn bộ dự án đầu tháng 04/2024
<b>II. Các Dự án nâng cao năng lực hạ tầng công nghệ</b>		
15	Dự án Thiết kế và triển khai xây dựng hạ tầng phù hợp với nhu cầu tương lai và DevSecOps - Bộ công cụ bao gồm tạo hồ sơ tự động	Hoàn thành triển khai với đối tác vào 09/2023. Đối tác đã bàn giao tài liệu và hướng dẫn cụ thể việc tổ chức triển khai nhanh chóng 1 ứng dụng mới lên hệ thống CICD

16	Cải tiến PMO CNTT để đảm bảo hoạt động quản lý dự án được thực hiện dựa trên nhu cầu kinh doanh	Hoàn thành xây dựng quy trình quản lý dự án CNTT để thực hiện tổ chức triển khai các dự án CNTT
17	Dự án Tăng cường an ninh mạng thông qua độ tin cậy và lan can bảo mật tự động	Triển khai giải pháp rà quét, đánh giá và quản lý điểm yếu an toàn thông tin đối với các giải pháp ứng dụng, hệ thống trên môi trường On-premises
18	Tăng cường quản lý dịch vụ CNTT (ITSM) & theo dõi SLA trên toàn ngân hàng với hướng dẫn cụ thể	Hoàn thành triển khai quản lý dịch vụ CNTT (ITSM) & theo dõi SLA trên toàn ngân hàng tháng 12/2023
19	Xác định phương pháp tiếp cận ứng dụng và chuyển lên cloud, triển khai lên vùng cloud ban đầu và PoC	Hoàn thành triển khai cùng với dự án triển khai giải pháp quản trị dữ liệu Datalake tháng 06/2023
20	Triển khai Quản lý Kiến trúc Doanh nghiệp toàn ngân hàng	Hoàn thành triển khai quản lý kiến trúc Doanh nghiệp toàn hàng tháng 12/2023