

BÁO CÁO KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NĂM 2021 VÀ KẾ HOẠCH KINH DOANH NĂM 2022

Kính gửi: Quý vị Cổ đông

Ban Tổng Giám đốc SeABank trân trọng báo cáo Đại hội đồng cổ đông kết quả hoạt động kinh doanh năm 2021 và kế hoạch hành động năm 2022 như sau:

PHẦN I: TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG NĂM 2021

Năm 2021 thế giới nói chung, trong đó có Việt Nam chịu ảnh hưởng nặng nề của đại dịch Covid-19. Đại dịch không chỉ ảnh hưởng nghiêm trọng đến nền kinh tế mà còn ảnh hưởng tới mọi mặt của đời sống xã hội. Đợt dịch thứ 4 bùng phát đã gây ra những tổn thất to lớn cho Việt Nam. Mặc dù vậy, nhờ có những nỗ lực phòng chống dịch kiên trì của Chính phủ và toàn dân, cùng với chiến dịch tiêm vaccine lịch sử, tình hình kinh tế xã hội Việt Nam đã dần lấy lại sự ổn định trong Quý 4/2021.

Theo đó, kinh tế Việt Nam vẫn duy trì tăng trưởng với tốc độ tăng GDP đạt 2,58%. Tổng kim ngạch xuất nhập khẩu hàng hóa năm 2021 đạt 668,54 tỷ USD, tăng 22,6% so với năm trước, xuất siêu đạt 4,08 tỷ USD. Năng suất lao động của toàn nền kinh tế trong năm 2021 đạt 171,3 triệu đồng/lao động, tương đương 7.398 USD/lao động, tăng 538 USD so với năm 2020. Tổng số doanh nghiệp thành lập mới và doanh nghiệp quay trở lại hoạt động trong năm qua là gần 160.000 doanh nghiệp, giảm 10,7%, tức trung bình mỗi tháng có 13.300 doanh nghiệp thành lập mới và quay trở lại hoạt động.

Trong năm 2021, SeABank tiếp tục có những bước tăng trưởng ổn định, hoạt động hiệu quả với lợi nhuận trước thuế đạt hơn **3.268,5 tỷ đồng, tăng 89% so với năm 2020** và hoàn thành 135% kế hoạch 2021; tổng tài sản đạt hơn **211.663 tỷ đồng**, tăng 17,5% so với năm 2020. Hiệu suất sinh lời trên tổng tài sản bình quân (ROA) và hiệu suất sinh lời của vốn chủ sở hữu bình quân (ROE) lần lượt là 1,33% và 16,12%; tỷ lệ nợ xấu chỉ ở mức 1,65%.

Bên cạnh đó, SeABank đã hoàn thành tăng vốn điều lệ từ 12.087 tỷ đồng lên gần **14.785 tỷ đồng**, trở thành một trong 12 ngân hàng TMCP tư nhân có vốn điều lệ lớn nhất Việt Nam và đã thực hiện niêm yết hơn 1,2 tỷ cổ phiếu với mã chứng khoán SSB trên HOSE trong Quý I/2021.

Năm 2021 SeABank tiếp tục được Moody's giữ nguyên xếp hạng tín nhiệm B1 và nâng đánh giá triển vọng từ Ổn định lên Tích cực. Đây cũng là cơ sở quan trọng để khẳng định vị thế, tiềm lực, uy tín của SeABank với khách hàng, đối tác, đặc biệt là cộng đồng đầu tư nước ngoài cũng như các tổ chức đánh giá tín nhiệm, đồng thời, luôn đi đầu trong việc đáp ứng với những tiêu chuẩn quốc tế cao nhất, quản trị và điều hành hoạt động kinh doanh một cách chủ động, minh bạch, an toàn và bền vững.

I. KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NĂM 2021

1. Tổng tài sản:

Tổng tài sản đạt hơn 211.663 tỷ đồng, tăng trưởng 17,5 % so với năm 2020 và hoàn thành 106,8% kế hoạch của cả năm 2021. Cơ cấu tài sản của SeABank luôn được duy trì phù hợp với khả năng quản lý và sinh lời tối đa cho Ngân hàng.

Tài sản của Ngân hàng có mức tăng trưởng tốt, mang lại lợi nhuận tốt cho Ngân hàng, được phân bổ hợp lý luôn đảm bảo an toàn hoạt động.

2. Vốn chủ sở hữu và Vốn điều lệ

Vốn chủ sở hữu tại 31/12/2021 đạt 18.663 tỷ đồng, tăng gần 4.993 tỷ đồng so với 31/12/2020. Trong năm 2021, SeABank đã tiến hành trích lập các quỹ theo Nghị quyết Đại hội đồng cổ đông



4/

thường niên năm 2021 và SeABank đã hoàn thành việc tăng vốn điều lệ từ 12.087 tỷ đồng lên gần 14.785 tỷ đồng (tăng hơn 2.697 tỷ đồng). Nguồn vốn chủ sở hữu tăng thêm giúp SeABank nâng cao hệ số an toàn vốn theo tiêu chuẩn Basel II, cho phép ngân hàng gia tăng sức chịu đựng trong trường hợp nền kinh tế có biến động xấu, từ đó tạo tiền đề để SeABank đầu tư cơ sở vật chất, hệ thống công nghệ thông tin hiện đại, đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ nhằm đáp ứng tốt nhất nhu cầu của khách hàng.

3. Tiền gửi của khách hàng/phát hành giấy tờ có giá:

Tổng huy động từ tiền gửi của khách hàng và phát hành giấy tờ có giá đạt gần 128.838 tỷ đồng, trong đó huy động từ tiền gửi khách hàng đạt gần 109.785 tỷ đồng và phát hành giấy tờ có giá đạt hơn 19.053 tỷ đồng, tăng ròng 8.496 tỷ đồng so với tổng tiền gửi và phát hành giấy tờ có giá năm 2020, hoàn thành 104% so với kế hoạch tăng trưởng năm 2021.

Nguồn vốn huy động trong năm luôn được duy trì ở mức phù hợp, đảm bảo đáp ứng tốt nguồn vốn cho vay, khả năng thanh khoản của Ngân hàng, cơ cấu nguồn vốn tiếp tục được cải thiện theo hướng huy động bền vững cũng như đảm bảo giảm thiểu tối đa chi phí vốn cho Ngân hàng.

4. Dự nợ cấp tín dụng khách hàng:

Tăng trưởng cấp tín dụng trong năm 2021 đạt 13,5%, trong đó dư nợ cho vay khách hàng đạt 127.588 tỷ đồng, tương ứng tăng trưởng ròng 18.719 tỷ đồng, trái phiếu doanh nghiệp đạt 7.624 tỷ đồng, tăng ròng 1.545 tỷ đồng.

SeABank tập trung phát triển các sản phẩm thế mạnh, đồng thời từng bước đa dạng hoạt động cho vay ở các lĩnh vực, ngành nghề. Xu hướng chuyển dịch rõ rệt từ các ngành kinh tế có hệ số rủi ro cao sang các ngành kinh tế hoạt động trong lĩnh vực nông lâm nghiệp, cho vay phát triển làng nghề, doanh nghiệp ứng dụng công nghệ cao, doanh nghiệp xuất nhập khẩu và doanh nghiệp nhỏ & vừa. Năm 2021, tình hình kinh tế - xã hội gặp nhiều khó khăn khi dịch bệnh Covid-19 diễn biến phức tạp, SeABank đã linh hoạt thực hiện nhiều giải pháp phù hợp để hỗ trợ tối đa doanh nghiệp, người dân như cơ cấu lại thời hạn trả nợ, miễn, giảm lãi vay cho doanh nghiệp theo chủ trương của Ngân hàng nhà nước. Tổng số tiền lãi vay đã giảm cho khách hàng lên tới 287 tỷ đồng, tổng số khách hàng được giảm lãi suất là 58.522 khách hàng với tổng dư nợ được giảm lãi suất là 79.237 tỷ đồng. Chất lượng tín dụng ngày càng được nâng cao nhờ chuẩn hóa hệ thống kiểm soát nội bộ, tăng cường các chốt kiểm soát, tập trung hóa nhiều nghiệp vụ từ khâu thẩm định khách hàng, phê duyệt, giải ngân cho đến khi khách hàng trả nợ.

5. Doanh thu hoạt động:

Thu nhập lãi thuần năm 2021 đạt 5.186 tỷ đồng. Việc gia tăng khoản thu nhập lãi chủ yếu đến từ việc tăng trưởng tín dụng của SeABank và tối ưu hóa nguồn vốn huy động.

Cơ cấu thu nhập trong những năm gần đây chuyển dịch tích cực theo hướng giảm dần tỷ trọng thu nhập từ hoạt động tín dụng truyền thống và nâng cao dần tỷ trọng thu nhập từ các hoạt động dịch vụ ngân hàng hiện đại khác. Sự chuyển dịch cơ cấu này gia tăng hiệu quả hoạt động của ngân hàng, giảm đầu tư kinh doanh trong lĩnh vực rủi ro cao, tăng thu từ hoạt động phi tín dụng, có tính bền vững cao và ít rủi ro hơn.

Tỷ trọng thu nhập ngoài lãi của SeABank cũng ngày càng được cải thiện. Thu thuần ngoài lãi năm 2021 đạt gần 1.850 tỷ đồng, chiếm 26,3% so với tổng thu thuần từ hoạt động kinh doanh. Mức tăng trưởng này đạt được thông qua các hoạt động tự doanh, phát hành chứng khoán, lợi nhuận hoa hồng bán bảo hiểm, thu phí dịch vụ, kinh doanh ngoại hối và đặc biệt thông qua các sản phẩm, dịch vụ tài chính thực hiện trên nền tảng công nghệ số hiện đại, tiêu biểu là ứng dụng ngân hàng số SeAMobile.

6. Lợi nhuận trước thuế:

Tổng lợi nhuận trước thuế đạt 3.268,5 tỷ đồng, tăng 89% so với năm 2020, hoàn thành 135% kế hoạch. Chỉ số ROE năm 2020 đạt 16,12%, ROA đạt 1,33%.

Lợi nhuận của SeABank tăng nhờ (i) SeABank tập trung các sản phẩm cho vay biên độ sinh lời tốt, (ii) và chú trọng đến các sản phẩm phi tín dụng, tăng trưởng mạnh ở hoạt động cung cấp dịch vụ, đặc biệt phát triển các sản phẩm dịch vụ tài chính đa dạng cùng các đối tác chiến lược; (iii) đồng thời tăng năng suất lao động và tiết giảm tối đa chi phí quản lý.

7. Tỷ lệ nợ xấu và tỷ lệ an toàn vốn:

Tỷ lệ nợ xấu tại thời điểm 31/12/2021 là 1,65%, tỷ lệ nợ xấu luôn được duy trì ở mức dưới 3% trong cả năm 2021.

SeABank là một trong các Ngân hàng đầu tiên tại Việt Nam được công nhận đạt chuẩn về tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu theo chuẩn mực Basel II, đảm bảo phát triển kinh doanh an toàn và bền vững.

8. Các giải thưởng tiêu biểu

Năm 2021, với kết quả kinh doanh vượt trội, tăng trưởng ổn định, cùng uy tín thương hiệu và sản phẩm được khẳng định, SeABank đã được vinh danh với 15 giải thưởng quốc tế và 18 giải thưởng trong nước.

Các giải thưởng thể hiện sự ghi nhận những thành tích của SeABank, trong đó đặc biệt nhấn mạnh tới hoạt động số hóa dịch vụ ngân hàng. Tiêu biểu như Doanh nghiệp chuyển đổi số tốt nhất Việt Nam 2021, Doanh nghiệp chuyển đổi số xuất sắc 2021, Ngân hàng số tốt nhất Việt Nam 2021, Ngân hàng số sáng tạo của năm 2020, Ứng dụng Mobile Banking tốt nhất Việt Nam 2020 – SeAMobile, Top 50 công ty đổi mới sáng tạo nhất nên theo dõi trong năm 2022.

Bên cạnh đó, đầu tư để nâng cao chất lượng dịch vụ đồng thời đảm bảo môi trường làm việc tốt nhất, SeABank vinh dự được vinh danh giải thưởng Ngân hàng bán lẻ xuất sắc nhất Việt Nam trong việc lấy khách hàng làm trọng tâm, Nơi làm việc tốt nhất Châu Á 2021, Doanh nghiệp đi đầu trong việc vận hành một cách sáng tạo, hiểu biết và có hệ thống, Doanh nghiệp truyền cảm hứng, Giải thưởng Tin & dùng 2021, TBI- Nhà cung cấp chất lượng xuất sắc ...

Kết quả kinh doanh vượt trội giúp SeABank khẳng định và duy trì thứ hạng ngày càng cao trên các bảng xếp hạng thống kê của các tổ chức trong và ngoài nước qua các năm. Các danh hiệu hàng đầu trong nước mà SeABank đã đạt được trong năm 2021 là Top 500 Doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam 2019 - VNR500, Top 500 Doanh nghiệp tăng trưởng nhanh nhất Việt Nam, Top 50 Doanh nghiệp lợi nhuận xuất sắc Việt Nam 2021 - Profit500, Top 50 Doanh nghiệp tăng trưởng xuất sắc nhất Việt Nam, Top 25 Thương hiệu tài chính dẫn đầu Việt Nam 2021, Top 30 thương hiệu ngân hàng Việt Nam năm 2021, Thương hiệu mạnh Việt Nam 2021... Các giải thưởng nước ngoài ghi nhận vai trò của SeABank như Doanh nghiệp xuất sắc nhất - Đỉnh cao của thành công 2020, 50 công ty phát triển nhanh nhất 2021, Thương hiệu tiêu biểu châu Á- Thái Bình Dương... Đặc biệt, năm 2021, SeABank là ngân hàng duy nhất vinh dự được vinh danh Ngân hàng của năm 2021 bởi Tạp chí The Banker.

Song song với việc phát triển kinh doanh, SeABank được ghi nhận Thương hiệu xanh trong cách mạng công nghiệp 4.0 vì các hoạt động thiện nguyện, bảo vệ môi trường hướng tới phát triển bền vững.

Các giải thưởng này chắc chắn sẽ là động lực để SeABank tiếp tục giữ vững và phát huy các thế mạnh, hướng tới mục tiêu đẩy mạnh hiệu quả kinh doanh, nâng tầm thương hiệu và phát triển bền vững.

II. CÁC HOẠT ĐỘNG NỀN TẢNG KHÁC TRONG NĂM 2021

1. Tạo dựng hệ sinh thái đối tác và mạng lưới khách hàng đa dạng

OK

Đề khai thác và phát triển mạng lưới khách hàng ngày càng đa dạng hơn, SeABank đã liên kết và phát triển kênh liên kết với rất nhiều đối tác rộng khắp gồm các Tập đoàn, Tổng Công ty lớn với hệ sinh thái hơn 30 triệu khách hàng tiềm năng như: Tập đoàn BRG, VNPT, VietnamPost, Prudential, Vietnam Airlines, Honda, Hanoi Tourist, Tổng Liên đoàn Lao động Việt Nam, Hiệp hội nữ doanh nhân Việt Nam (VAWE), Hội đồng doanh nhân nữ Việt nam (VWEC)...

Qua hệ thống đối tác này, SeABank cũng đưa ra các chính sách, sản phẩm dịch vụ bán chéo để khai thác hàng loạt chuỗi khách hàng doanh nghiệp SME là các Nhà cung cấp, Nhà phân phối của các Tổng Công ty, Tập đoàn nói trên với đa dạng ngành nghề như: cung cấp vật liệu xây dựng, thi công xây lắp, khai thác các hãng phân phối, đại lý bán vé máy bay, bán ô tô, nhập khẩu thiết bị máy móc. Tích cực hợp tác với các Hội, Hiệp hội Nữ doanh nhân, các Bộ Ban ngành và các Tổ chức quốc tế về sự phát triển Phụ nữ trong việc tổ chức các hội thảo, hội nghị, xúc tiến thương mại, công tác xã hội để tăng cường mạng lưới khách hàng là các Doanh nghiệp do Phụ nữ làm chủ, với mục tiêu SeABank là điểm đến tin cậy của các Doanh nghiệp do Phụ nữ làm chủ.

Hệ thống sinh thái này hỗ trợ SeABank phát triển thành Ngân hàng bán lẻ với rất nhiều khách hàng cá nhân, end-users từ khách hàng mua nhà và chơi golf, sử dụng dịch vụ nghỉ dưỡng từ BRG, khách hàng mua bán ngoại tệ, vé máy bay từ Vietnam Airlines, khách hàng mua ô tô, sử dụng dịch vụ thu chi từ VNPT, VNPost... Qua đó, SeABank có thể mở rộng thị phần và cung cấp được rất nhiều sản phẩm đa dạng cho mọi phân khúc khách hàng như: dịch vụ tín dụng SeACar, SeAHome, dịch vụ Thanh toán quốc tế và mua bán ngoại tệ, dịch vụ thẻ, dịch vụ ebank, trả lương qua SeABank và các dịch vụ sản phẩm liên quan đầu tư (trái phiếu doanh nghiệp đầu tư kinh doanh giấy tờ có giá do Tổ chức tín dụng phi ngân hàng phát hành, đầu tư góp vốn mua cổ phần và cung cấp các dịch vụ đầu tư)... Sự gia tăng liên kết đối tác đã giúp SeABank ngày càng gia tăng thị phần, nâng tầm thương hiệu cũng như gặt hái được nhiều kết quả ấn tượng qua việc hợp tác với các đối tác chiến lược nói trên.

2. Nâng cao chất lượng dịch vụ và trải nghiệm khách hàng

Xây dựng các hành trình trải nghiệm khách hàng:

Trong năm 2021, hơn 20 giải pháp quick win để cải tiến hành trình trải nghiệm khách hàng (TNKH) đã được triển khai thành công với một số kết quả cụ thể:

- ✓ Cải tiến toàn bộ hành trình thẩm định giá qua SValue: Giảm thời gian tổng thời gian xử lý giao dịch (TAT) từ trung bình 5,5 ngày xuống còn 2,5 ngày theo cam kết của SValue.
- ✓ Cải tiến toàn bộ hệ thống văn bản tín dụng SeAHome: Giúp cho hệ thống văn bản tinh giản, dễ tiếp cận, giúp cán bộ nắm được quy định và tư vấn Khách hàng đơn giản và minh bạch hơn.
- ✓ Bổ sung kết luận của SValue lên chứng thư và báo cáo định giá, giúp cho ĐVKD và các bộ phận HO (Phê duyệt và Xử lý tín dụng) giảm thời gian tác nghiệp xuống từ 4-10 giờ làm việc, rút ngắn thời gian giải ngân cho khách hàng vay thế chấp với tài sản có yếu tố đặc thù từ 4-10 giờ.
- ✓ Tối ưu hóa quy định cấp phê duyệt tại quy trình tiết kiệm tại quầy: tiết kiệm được 15 phút khi mở sổ (từ 30 phút rút ngắn xuống được 15 phút).
- ✓ Giảm được 30% thời gian xử lý hồ sơ của khâu giải ngân tại Xử lý tín dụng.

Xây dựng Khung chiến lược Trải nghiệm khách hàng tại SeABank:

- ✓ SeABank đã xây dựng thành công Khung chiến lược TNKH, bao gồm có Tuyên bố TNKH đối với khách hàng và các Trải nghiệm có chủ đích cho khách hàng. Khung chiến lược TNKH sẽ giúp cho toàn Tổ chức cùng hiểu đúng và hành động đồng nhất về các hoạt động sẽ ưu tiên để nâng cao TNKH
- ✓ Các hoạt động đào tạo và truyền thông về Khung chiến lược TNKH:
 - Triển khai gần 50 khóa đào tạo, tập trung vào tư duy TNKH và chiến lược TNKH tại SeABank cho CBNV, nhằm giúp CBNV cùng hiểu và hành động theo chiến lược TNKH.

- Tổ chức 7 Khóa đào tạo cho toàn bộ các cấp quản lý để toàn hệ thống cùng hiểu về Chiến lược TNKH của SeABank và cùng có chung cách nhìn và hành động về TNKH tại SeABank.

Các hoạt động truyền cảm hứng về nâng cao Trải nghiệm khách hàng:

- ✓ Chương trình “**Thi tìm hiểu về TNKH**” được tổ chức trên toàn hệ thống suốt 3 tháng với 2 kỳ thi, giúp cho toàn bộ CBNV trên toàn hệ thống cùng tìm hiểu về TNKH
- ✓ Chương trình “**Café cùng Trải nghiệm KH**” với 20 kỳ, nhằm giúp toàn hệ thống hiểu về việc áp dụng TNKH đối với công việc như thế nào
- ✓ Chương trình “**Vinh danh cán bộ mang lại TNKH xuất sắc**” với việc kể lại các câu chuyện về TNKH thực tế tại SeABank bằng clip, vừa tôn vinh những cán bộ mang lại TNKH xuất sắc, vừa truyền động lực cho hệ thống về các hành động như thế nào có thể mang lại TNKH xuất sắc, giúp CBNV toàn hệ thống được truyền cảm hứng. Hiện tại đã 4 tập thể/cá nhân được vinh danh chính thức
- ✓ Chương trình “**Kể chuyện về TNKH xuất sắc**” giúp CBNV có phút suy ngẫm để kể lại trải nghiệm của mình cũng như biết được các hành động nào có thể mang lại TNKH xuất sắc cho KH
- ✓ Bản tin TNKH giúp đưa thông tin kịp thời về TNKH
- ✓ Hoạt động đo lường TNKH nội bộ tại Hội sở, giúp cho các đơn vị biết được công việc của mình đang làm mang đến Trải nghiệm cho KH nội bộ như thế nào

3. Đầu tư về công nghệ thông tin, đẩy mạnh chiến lược Hội tụ số

Dựa trên định hướng chiến lược Hội tụ số của Ngân hàng, năm 2021 SeABank đã tập trung triển khai các công nghệ mới, hiện đại và liên tục đưa ra các sản phẩm mới, ứng dụng mới phục vụ khách hàng và hoạt động nội bộ của Ngân hàng.

SeABank đã liên tục phát triển bổ sung các tính năng giao dịch trực tuyến Ngân hàng điện tử mới, vượt trội để nâng cao trải nghiệm cho khách hàng như: mở tài khoản qua eKYC, Bảo hiểm, mua bán Vàng online, chuyển tiền qua QR... Với việc áp dụng công nghệ eKYC và OCR hỗ trợ khách hàng, Ngân hàng đã thu hút được hơn **31.000 khách hàng** mở mới tài khoản trực tuyến. Những chức năng nổi bật này giúp Ngân hàng điện tử SeABank không chỉ một ứng dụng ngân hàng điện tử đơn thuần mà còn cung cấp cho khách hàng những dịch vụ tài chính tiện lợi, nhanh chóng và an toàn trong giai đoạn đại dịch Covid.

Ngân hàng đã phát triển hệ thống Tự động giao dịch quầy (SeATeller) giúp Giao dịch viên nhận diện khách hàng khi khách hàng vừa đến quầy giao dịch, cung cấp cho Giao dịch viên toàn bộ thông tin khách hàng nhanh chóng thông qua ứng dụng **Nhận diện tự động khách hàng** từ dữ liệu về hình ảnh, vân tay hoặc hình ảnh Giấy tờ tùy thân. Đồng thời hệ thống cũng hỗ trợ công tác tự động luân chuyển chứng từ và duyệt hồ sơ online, giúp giảm thời gian mở mới tài khoản là 4 phút so với 15 – 30 phút khi chưa có hệ thống.

Cùng với xu thế làm việc từ xa, SeABank đã đưa hệ thống Văn phòng điện tử - SeAOffice vào hoạt động từ tháng 06/2021. Việc áp dụng SeAOffice giúp luân chuyển văn bản nhanh chóng, bảo mật, rút ngắn thời gian chuyển tiếp, phê duyệt các văn bản tài liệu trong toàn hàng. Từ khi đưa hệ thống vào hoạt động chính thức đã có hơn **5.700 văn bản, tài liệu** được phê duyệt online.

Để đáp ứng các tiêu chuẩn, quy định của Nhà nước về an toàn bảo mật trong giao dịch, Ngân hàng đã triển khai chức năng Soft OTP hỗ trợ tính bảo mật 2 lớp cho các ứng dụng khách hàng và ứng dụng nội bộ của SeABank. Với việc tự triển khai hệ thống Soft OTP đã giúp Ngân hàng tiết kiệm được khoảng **70 tỉ tiền đầu tư mới và 5 USD/User/ tháng**

Bên cạnh việc cung cấp các dịch vụ, ứng dụng công nghệ thông tin (CNTT) hiện đại cho Khách hàng, Ngân hàng cũng đưa vào hoạt động Hệ thống kiểm soát sau Xử lý tín dụng hỗ trợ Đơn vị nghiệp vụ quản lý luồng chứng từ tự động, tăng năng suất lao động nhờ áp dụng công nghệ OCR, AI để bóc tách chứng từ, tự động kết nối với hệ thống T24, LOS, tích hợp dữ liệu có sẵn từ các hệ

thống CNTT, quản lý hồ sơ, hợp đồng nhanh chóng, chính xác. Đồng thời, giúp kiểm soát và giám sát sau giải ngân tự động thông qua việc quản lý dữ liệu KH sau cấp tín dụng.

Ngân hàng cũng đẩy mạnh ứng dụng công nghệ AI cho hệ thống Callbot (Trợ lý Ảo tổng đài) tự động thực hiện cuộc gọi với khách hàng tới hạn tất toán hạn thẻ tín dụng/đến hạn sổ tiết kiệm, gợi ý khách hàng gia hạn hiệu lực thẻ/sổ tiết kiệm. Giúp Ngân hàng gia tăng trải nghiệm và tương tác với khách hàng nhanh chóng, tức thì cũng như tối ưu và tiết kiệm thời gian, nguồn lực thực hiện các chiến dịch chăm sóc khách hàng.

Nhằm tăng cường tự động hóa và cải tiến quy trình kinh doanh, tăng năng suất lao động, SeABank đã hoàn thành xây dựng các cổng tích hợp với ứng dụng Ngân hàng điện tử cho phép khởi tạo luồng cho vay đối với khách hàng từ Ngân hàng điện tử của SeABank. Ngoài ra, SeABank cũng tập trung phát triển các ứng dụng di động bán hàng thuận tiện giúp mở rộng thị phần, tăng cường bán chéo sản phẩm dịch vụ, phát triển khách hàng mới.

Trong năm 2021, SeABank đã hoàn thiện nền tảng Open Banking/Open API và Kiến trúc Microservices tăng khả năng kết nối, đẩy nhanh quá trình tích hợp với các đối tác như VNPost, BRG... giúp đa dạng hóa các dịch vụ điện tử mà Ngân hàng cung cấp

Để đảm bảo hoạt động kinh doanh liên tục, SeABank tiên phong sử dụng các dịch vụ điện toán đám mây của Google nhằm tăng tốc quá trình chuyển đổi số, cung cấp dịch vụ ngân hàng số SeAMobile/SeANet trên nền tảng điện toán đám mây của Google. Dựa trên những khả năng vượt trội của nền tảng điện toán đám mây, Ngân hàng có thể nhanh chóng mở rộng các dịch vụ, dịch chuyển các ứng dụng từ trung tâm dữ liệu lên nền tảng điện toán đám mây cloud bằng cách sử dụng các tính năng an toàn, khả năng giãn nở tài nguyên linh hoạt và các nền tảng hạ tầng Computer Engine, Kubernetes Engine. Ngoài ra, Ngân hàng có thể ngay lập tức tiếp cận và sử dụng các công nghệ hàng đầu trên thế giới trên Google Cloud Platform như phân tích dữ liệu lớn (Big Data), trí tuệ nhân tạo (AI) và máy học (ML) để xây dựng các ứng dụng đáp ứng kinh doanh. Việc phân tích và hiểu dữ liệu nhờ vào các ứng dụng của Google Cloud sẽ giúp Ngân hàng truy vấn và phân tích dữ liệu nhanh chóng, tăng cường khả năng am hiểu khách hàng, thúc đẩy sáng tạo sản phẩm và dịch vụ mới, đồng thời cải thiện dịch vụ khách hàng và trải nghiệm trực tuyến.

Ngân hàng cũng đã đưa Trung tâm Vận hành An ninh mạng (SOC) đi vào hoạt động. Hệ thống SOC giúp Ngân hàng có thể quản lý, giám sát và nhanh chóng khắc phục toàn bộ các cảnh báo, lỗ hổng bảo mật trong toàn bộ hệ thống CNTT. Từ khi đưa vào vận hành trong tháng 09/2021, hệ thống này đã phát hiện và xử lý ~ **15.000 cảnh báo**, rủi ro về an ninh thông tin.

4. Quản trị rủi ro và Kiểm soát tuân thủ

Quản trị rủi ro

Sau khi triển khai thành công cả 3 trụ cột Basel II theo quy định tại Thông tư 41/2016/TT-NHNN và Thông tư 13/2018/TT-NHNN, với kết quả được Công ty Kiểm toán uy tín hàng đầu soát xét và chấp nhận, SeABank đã khẳng định tiềm lực đối với công tác quản trị rủi ro cũng như khả năng tiệm cận tiêu chuẩn quốc tế của Ngân hàng.

Trong cả năm 2021, tỷ lệ an toàn vốn (CAR) của SeABank luôn cao hơn mức yêu cầu tối thiểu của NHNN quy định tại Thông tư 41/TT-NHNN. Tại thời điểm 31/12/2021, tỷ lệ CAR hợp nhất của SeABank là 11,68%.

Rủi ro tín dụng

Song song với việc tái thiết lại quy trình tín dụng và chuẩn hóa các sản phẩm để nâng cao trải nghiệm khách hàng, SeABank đã thực hiện nhiều biện pháp để tăng cường kiểm soát và nâng cao chất lượng tín dụng: Nâng cấp hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ cho Khách hàng Doanh nghiệp; Hoàn thiện hệ thống cảnh báo sớm rủi ro tín dụng; Rà soát và điều chỉnh thường xuyên phân quyền phê duyệt tín dụng để đảm bảo theo sát chất lượng phê duyệt tín dụng; Nâng cao chất lượng định

giá và quản lý TSBD thông qua việc kiểm tra thực địa, giám sát từ xa; Nâng cao năng lực thu hồi nợ, đặc biệt với nhóm nợ mới quá hạn để hạn chế chuyển nhóm cao hơn. Bên cạnh đó, nhờ xử lý hiệu quả, tỷ lệ nợ xấu giảm từ 1.86% cuối năm 2020 xuống còn 1,65% vào cuối năm 2021 (số liệu Báo cáo tài chính hợp nhất). Tỷ lệ dự phòng rủi ro tín dụng trên tổng dư nợ xấu (Tỷ lệ bao phủ nợ xấu) tại thời điểm cuối năm 2021 là 84,65%.

Trong năm 2021, SeABank cũng đã triển khai chính sách hỗ trợ khách hàng bị ảnh hưởng bởi Covid-19 theo định hướng của NHNN (cơ cấu lại thời hạn trả nợ, miễn giảm lãi phí, giảm lãi vay) và đã trích lập dự phòng rủi ro tín dụng đầy đủ đối với dư nợ quá hạn cũng như nợ được cơ cấu do ảnh hưởng bởi Covid-19, lên đến 1.188 tỷ đồng (số liệu Báo cáo tài chính hợp nhất).

Với mục tiêu phát triển tín dụng bền vững, SeABank đã xây dựng hệ thống quản lý rủi ro môi trường và xã hội trong hoạt động tín dụng. Theo đó, SeABank sẽ đánh giá và quản lý rủi ro môi trường và xã hội đối với dự án hoặc hoạt động kinh doanh của khách hàng mà SeABank tài trợ nhằm tránh những tác động tiêu cực đến môi trường, xã hội và khả năng hoàn trả nợ của khách hàng cho SeABank.

Rủi ro thị trường, rủi ro thanh khoản

Năm 2021, SeABank tiếp tục hoàn thiện các quy trình vận hành và phương pháp, công cụ đo lường rủi ro thị trường và thanh khoản nhằm nâng cao chất lượng công tác dự báo rủi ro, tính toán mức tác động đến vốn kinh tế của Ngân hàng trong điều kiện hoạt động bình thường và căng thẳng, từ đó có kế hoạch về vốn, đảm bảo an toàn hoạt động của Ngân hàng.

Rủi ro hoạt động

Trải qua giai đoạn căng thẳng nhất của đại dịch Covid-19, SeABank vẫn đảm bảo hoạt động kinh doanh liên tục và an toàn về sức khỏe cho cán bộ nhân viên và khách hàng. Toàn thể cán bộ nhân viên SeABank được tiêm vaccine và trang bị các công cụ phòng dịch đầy đủ.

Hoạt động phòng chống gian lận cũng được củng cố thông qua việc nâng cấp bộ công cụ nhận diện giao dịch thẻ tín dụng không và tiếp tục quản lý hệ thống danh sách cảnh báo tín dụng gian lận, giả mạo.

Kiểm soát tuân thủ

Trong năm 2021, sau khi hoàn thiện cơ cấu tổ chức, hoạt động của các mảng nghiệp vụ thuộc Khối Pháp chế và Tuân thủ (PC&TT) theo mô hình ba tuyến bảo vệ quy định tại thông tư 13/2018/TT-NHNN về Hệ thống kiểm soát nội bộ, SeABank tiếp tục đầu tư công nghệ và nguồn lực để đẩy mạnh các công cụ đo lường, nhận diện sớm rủi ro, tình trạng không tuân thủ để kịp thời có cảnh báo và triển khai các hành động ngăn chặn kịp thời trước khi xảy ra.

Khối PC&TT đã triển khai kiểm tra tuân thủ toàn diện định kỳ và đột xuất, tập trung kiểm tra các hoạt động rủi ro trọng yếu, rủi ro tập trung và các thủ đoạn, hành vi được Ngân hàng nhà nước khuyến cáo. Trước tình hình mới, với vai trò tuyến bảo vệ thứ hai, Tuân thủ - Khối PC&TT đã triển khai nhiều biện pháp kiểm soát, giám sát chất lượng nợ, đảm bảo kinh doanh liên tục, an toàn và giảm thiểu mức thấp nhất các ảnh hưởng do dịch bệnh lên hoạt động kinh doanh của Ngân hàng, của khách hàng. Đồng thời SeABank triển khai các biện pháp kiểm tra, giám sát công tác cơ cấu nợ Covid-19 đảm bảo hiệu quả hoạt động.

Công tác giám sát tuân thủ các sản phẩm mới, đặc biệt là các sản phẩm ngân hàng số (Digital banking) luôn được Khối PC&TT đầu tư nguồn lực và nghiên cứu các phương án giám sát, chốt chặn kiểm soát nhằm phát hiện và ngăn chặn các thủ đoạn lừa đảo, không gián tiếp tiếp tay cho các hoạt động rửa tiền, tội phạm đánh bạc, tội phạm công nghệ cao...

SeABank đã nghiên cứu, sửa đổi hoàn thiện Bộ quy tắc đạo đức nghề nghiệp đảm bảo: cập nhật đầy đủ các chủ trương, chính sách về chống hối lộ, chống tham nhũng, tội phạm; bình đẳng giới và chống

quấy rối nơi công sở, các vấn đề môi trường, xã hội ... nhằm nâng cao văn hoá tuân thủ, văn hoá doanh nghiệp và đạo đức nghề nghiệp.

Một số hoạt động tuân thủ nổi bật trong năm 2021 đã góp phần vào hiệu quả hoạt động kinh doanh của SeABank:

- ✓ **Vượt qua đại dịch, tăng cường kiểm soát tuân thủ các ĐVKD:** Hoàn thành 110% kế hoạch, phát hiện ngăn chặn kịp thời các sai phạm trọng yếu;
- ✓ Giám sát tuân thủ giúp truy thu và giảm tổn thất phí và lãi suất: 3,9 tỷ đồng và 90.000 tài khoản eKYC được kiểm soát ngày T+1 giúp tăng trưởng số lượng tài khoản eBank mở mới;
- ✓ Bùng nổ về đào tạo nâng cao ý thức tuân thủ, kiến thức pháp lý: 28 Workshop trực tiếp tại ĐVKD và 197 Lớp đào tạo Đạo đức nghề nghiệp và Tuân thủ nghiệp vụ giúp nâng cao văn hoá tuân thủ;
- ✓ Tổ chức các cuộc họp liên Khối HO và đóng góp 72 vấn đề khuyến nghị gửi tới 11 Khối/Phòng/Ban để cải tiến, nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh và tuân thủ
- ✓ **24 Bản tin Cảnh báo tuân thủ** thường xuyên cập nhật, cảnh báo các hành vi vi phạm tới SeABankers; hơn **130 báo cáo danh mục tuân thủ tháng** gửi tới các khu vực
- ✓ Gấp rút rà soát **6.000 hồ sơ** cung cấp cho Moody, IFC và góp phần giúp **SeABank được đánh giá cao, nâng mức tín nhiệm**;

Trong năm 2022, Khối PC&TT tiếp tục đồng hành cùng các ĐVKD, các Khối Hội sở trong xây dựng Văn hóa tuân thủ SeABank.

5. Triển khai Phê duyệt tín dụng tập trung

Tiến độ triển khai Phê duyệt tín dụng tập trung

Với phân khúc Khách hàng Cá nhân (KHCN): Việc triển khai Phê duyệt tín dụng tập trung trên toàn hệ thống SeABank đã được bắt đầu từ Quý 01/2021. Đến hiện tại đã hoàn thành phê duyệt tập trung tại 9/10 khu vực, khu vực Miền Nam sẽ thực hiện vào ngày 01/04/2022 và hoàn thành 100% phê duyệt tín dụng tập trung toàn hàng với phân khúc KHCN.

Với phân khúc Khách hàng Doanh nghiệp (KHDN): Việc thực hiện Phê duyệt tín dụng tập trung được thực hiện từ Quý 03/2021 và hoàn thành trên toàn hệ thống vào 15/09/2021.

Toàn bộ việc xử lý hồ sơ tín dụng được thực hiện qua hệ thống khởi tạo và luân chuyển khoản vay LOS theo quy định của SeABank.

Kết quả thực hiện Phê duyệt tín dụng tập trung năm 2021

Với phân khúc KHDN:

- ✓ Tỷ lệ tăng trưởng về số lượng hồ sơ tín dụng KHDN: Lượng hồ sơ trình tăng 33% so với 2020 với bình quân trên 220 hồ sơ được phê duyệt/tháng và SeABank phát triển thêm nhiều khách hàng mới thuộc các lĩnh vực Xuất nhập khẩu, dược phẩm và vật tư thiết bị y tế, thi công xây lắp, Doanh nghiệp do phụ nữ làm chủ theo các định hướng tín dụng và sản phẩm/ngành trọng tâm.
- ✓ Chất lượng tín dụng được kiểm soát và quản trị rủi ro với nợ quá hạn <1.05%/tổng dư nợ phân khúc KHDN. Các KH khó khăn do ảnh hưởng của dịch Covid được tiếp cận và chia sẻ khó khăn từ chính sách của NHNN và của SeABank theo TT14/2021/TT-NHNN giúp KH ổn định hoạt động sản xuất và có khả năng trả nợ Ngân hàng với lịch trả nợ phù hợp với thực tế kinh doanh.
- ✓ Tỷ lệ phê duyệt hồ sơ tín dụng và tỷ lệ giải ngân đều có sự tăng trưởng về hiệu quả, chất lượng và được kiểm soát đáp ứng các quy định về cấp tín dụng của SeABank và NHNN nhằm hỗ trợ công tác phát triển KH mới, đa dạng danh mục KH và ngành nghề, cung ứng vốn kịp thời cho các DN phát triển sản xuất kinh doanh.
- ✓ Đội ngũ nhân sự về thẩm định được duy trì ổn định và bổ sung thêm các nhân sự mới cũng như tăng cường đào tạo về chuyên môn, kỹ năng và tư cách đạo đức góp phần nâng cao chất lượng tín dụng. Với định hướng đồng hành cùng ĐVKD phát triển tín dụng an toàn, hiệu quả, gia tăng

các trải nghiệm khách hàng thông qua quá trình xử lý hồ sơ tín dụng của toàn hệ thống thì năng suất lao động được tăng trên 30%, TAT giảm 15% so với năm 2020.

- ✓ Hệ thống phần mềm luân chuyển hồ sơ tín dụng CLOS do đối tác nước ngoài NewGen tư vấn xây dựng và được phát triển bởi SeABank đã giúp việc luân chuyển, lưu trữ hồ sơ tín dụng được nhanh gọn, đơn giản và quản lý tập trung dữ liệu tín dụng trên phần mềm.

Với phân khúc KHCHN:

- ✓ Tỷ lệ giải ngân các khoản vay được phê duyệt tín dụng tập trung tăng đều qua các tháng kể từ thời điểm bắt đầu triển khai tập trung tín dụng (tháng 05/2021) cho thấy sự tin tưởng của các đơn vị khi thực hiện tập trung tín dụng KHCHN.
- ✓ Hiệu quả hoạt động của Phê duyệt tín dụng KHCHN: Năng suất lao động tăng từ 17,6% - 30%, TAT bình quân giảm từ 13% - 40%; TAT ngắn nhất chỉ từ 34 phút – 163 phút/hồ sơ.

6. Vận hành hiệu quả

Năm 2021 là một năm đầy biến động với nền kinh tế khi dịch bệnh Covid-19 diễn biến phức tạp và để lại vô vàn những hậu quả hết sức nặng nề, ảnh hưởng không nhỏ đến hoạt động của ngân hàng. Đứng trước những bất lợi đó, SeABank đã nhanh chóng sáng tạo, liên tục đổi mới công tác vận hành để phù hợp với hoàn cảnh mới, đảm bảo **“Vận hành hiệu quả – kinh doanh xuyên suốt”**.

Thứ nhất, SeABank đã triển khai thành công nhiều dự án, cải tiến, số hóa các Quy trình nghiệp vụ nhằm nâng cao trải nghiệm khách hàng, tăng năng suất, hiệu quả làm việc

- ✓ **Dự án Văn phòng điện tử - SeAOffice** chính thức triển khai từ tháng 06/2021 đã thực hiện số hóa được 285 quy trình /tính năng, trình ký số 787 loại văn bản, mẫu biểu góp phần tiết kiệm đáng kể thời gian, chi phí và công sức cho các đơn vị trong toàn hệ thống SeABank.
- ✓ **Dự án Tự động hóa giao dịch tại quầy – SeATeller** mang lại trải nghiệm giao dịch tự động, hiện đại cho Khách hàng. Mặc dù mới triển khai thí điểm nhưng TAT cho các nghiệp vụ tại quầy giao dịch đã giảm tới 49%.
- ✓ **Dự án số hóa Quản lý phát hành thẻ vật lý - Card Portal** mang đến trải nghiệm mới về công tác quản lý thẻ: tiện ích hơn, thông minh hơn, quản lý xuyên suốt vòng đời của thẻ từ khi phát hành cho đến khi hủy thẻ.

Bên cạnh đó, các Chương trình cải tiến, đổi mới các Quy trình nghiệp vụ không ngừng được triển khai, nhằm rút ngắn được thời gian xử lý giao dịch và nâng cao trải nghiệm cho khách hàng. Đến cuối năm 2021, TAT trung bình của các quy trình vận hành chính đã giảm 36% so với đầu năm. Kết quả đo lường cho thấy rõ sự cải tiến trong chất lượng dịch vụ của SeABank và thể hiện tác động rõ ràng của việc số hóa các quy trình vận hành.

Thứ hai, SeABank đã kịp thời xây dựng các kịch bản, phương án vận hành hiệu quả nhằm ứng phó với từng diễn biến đại dịch Covid 19 cụ thể trên mỗi địa bàn. Mở rộng các dịch vụ hỗ trợ từ xa thông qua điện thoại, video call để đáp ứng yêu cầu khách hàng cũng như giảm tải cho đơn vị kinh doanh trong điều kiện dịch bệnh. SeABank cũng đã lắp đặt tấm chắn mica tại các điểm giao dịch, cung cấp trang thiết bị phòng chống dịch, tổ chức tiêm phòng vaccine cho CBNV...

Các hoạt động thanh toán qua kênh truyền thống và kênh điện tử vẫn được đẩy mạnh và không ngừng phát triển. Năm 2021, số lượng giao dịch thanh toán qua kênh truyền thống và kênh điện tử đạt 25,8 triệu giao dịch, tăng 48,6% so với năm trước. Song song với kết quả đã đạt được của thanh toán trong nước, năm 2021 chứng kiến số lượng giao dịch thanh toán quốc tế đạt 22.427 giao dịch, doanh số đạt 42.468 tỷ đồng tăng 57% và doanh thu phí đạt 48,01 tỷ đồng tăng 106% so với 2020.

Năm 2021, SeABank đã phát hành 159.535 thẻ vật lý, (trong đó: 35.028 thẻ tín dụng quốc tế, 75.552 thẻ ghi nợ quốc tế và 48.955 thẻ ghi nợ nội địa), nâng tổng số thẻ lũy kế lên 1.260.562 thẻ (trong đó 167.498 thẻ tín dụng quốc tế, 300.054 thẻ ghi nợ quốc tế và 793.010 thẻ ghi nợ nội địa).

SeABank nâng cấp và chuyển đổi toàn bộ ATM và POS để chấp nhận chuẩn Chip mới của Việt Nam – việc chuyển đổi hoàn thành trước thời hạn quy định của NHNN tại Thông tư 41/2018/NHNN. SeABank triển khai thành công 239 POS trên 54 tỉnh thành cả nước cho đối tác chiến lược Prudential nhằm phục vụ cho dịch vụ thu hộ phí bảo hiểm, mở mới 67 POS cho BRG Retail (BRG bán lẻ), nâng tổng số POS phục vụ cho tập đoàn BRG đạt đến 280 POS. Doanh số thanh toán được tăng trưởng mạnh mẽ trên POS của các đối tác chiến lược PNJ, Prudentail, Tập đoàn BRG,... đã đưa SeABank trở thành 1 trong 2 ngân hàng có mạng lưới POS hoạt động tốt nhất tại thị trường Việt Nam và được NAPAS trao tặng 02 giải thưởng về POS: *Top 2 ngân hàng dẫn đầu về hiệu quả đầu tư và phát triển mạng lưới chấp nhận thanh toán thẻ qua POS* và *Top 2 Ngân hàng dẫn đầu về chuyển dịch cơ cấu thanh toán thẻ*.

Dự án chuyển Hội sở về 198 Trần Quang Khải: SeABank đã thực hiện thành công chuyển Hội sở về 198 Trần Quang Khải. Cơ sở vật chất, không gian, trang thiết bị được gấp rút hoàn thiện trong điều kiện dịch bệnh phức tạp.

7. Phát triển Nguồn nhân lực

Phát triển nguồn lực sẵn sàng cho chiến lược kinh doanh

Trong năm 2021, SeABank tiếp tục duy trì và phát triển đội ngũ nhân sự ổn định, hiệu quả thông qua việc kết hợp giữa chiến lược tuyển dụng, thu hút nhân tài - đào tạo, phát triển nhân sự - quy hoạch đội ngũ kế cận - chính sách đãi ngộ thúc đẩy hiệu quả:

Đẩy mạnh truyền thông, phát triển thương hiệu của SeABank trên thị trường nhân sự và triển khai đa dạng các kênh tuyển dụng như: giải pháp Talent Solution; dịch vụ tuyển dụng của các đối tác chuyên nghiệp; các kênh đăng tuyển Social Recruiting; các chương trình tạo nguồn, chương trình TTS tiềm năng kết hợp chuỗi các Talkshow tại các đơn vị đào tạo chuyên nghiệp, các trường đại học; các chương trình giới thiệu ứng viên... nhằm thu hút các ứng viên có năng lực, trình độ phù hợp với tầm nhìn, định hướng chiến lược và văn hóa cốt lõi của SeABank. Trong năm 2021, SeABank đã tuyển dụng thành công trên 1.000 CBNV gia nhập Ngân hàng, nâng tổng số nhân sự của Ngân hàng lên 4.501 CBNV.

Tăng cường đầu tư cho công tác quy hoạch nhân sự theo lộ trình nghề nghiệp (Career roadmap) và khung quy hoạch nhân tài (Talent pool) dựa trên đánh giá năng lực (Competency) nhằm quy hoạch đội ngũ kế cận đáp ứng yêu cầu phát triển mạnh mẽ của Ngân hàng đồng thời xây dựng môi trường làm việc tạo cơ hội tối đa cho sự phát triển năng lực và lộ trình phát triển cá nhân (PDP) của CBNV:

- ✓ Hệ thống các *Chương trình đánh giá năng lực và quy hoạch, bổ nhiệm nhân sự theo lộ trình nghề nghiệp* định kỳ;
- ✓ Hệ thống chương trình *Đánh giá năng lực và quy hoạch Giám đốc tiềm năng, Trưởng nhóm tiềm năng*...

Nâng cao hệ thống KPIs định hướng chiến lược và quản lý hiệu quả: Triển khai *Dự án KPIs đối với các Khối Hội sở* với sự tư vấn của Mercer Singapore kết hợp kế hoạch tái cấu trúc mô hình tổ chức nhằm nâng cao hiệu suất và thúc đẩy hiệu quả kinh doanh (improve performance management) theo định hướng chiến lược của Ngân hàng.

Chính sách đãi ngộ tạo động lực và thúc đẩy văn hóa chú trọng hiệu quả: hệ thống đãi ngộ tổng thể (Total Rewards) của SeABank tiếp tục được đầu tư với sự tư vấn của Mercer Singapore và Talentnet với mục tiêu gắn kết với hiệu quả công việc và chiến lược nhân tài nhằm đảm bảo hiệu quả và cạnh tranh, định hướng và tạo động lực cho các SeABanker gắn kết và cống hiến để đạt được hiệu quả xuất sắc. Trong năm 2021, SeABank đã triển khai các chính sách:

- ✓ Cập nhật khung lương trên cơ sở cạnh tranh với thị trường và thực hiện việc điều chỉnh định kỳ dựa trên cấu trúc lương 3P với tỷ lệ điều chỉnh theo hiệu quả công việc;

- ✓ Tiếp tục tinh chỉnh và triển khai các chính sách *Incentive /Performance Incentive* đối với các Khối Kinh doanh và *Chính sách Performance Bonus* định hướng CBNV theo chiến lược kinh doanh và khuyến khích nâng cao hiệu suất;
- ✓ Tiếp tục mở rộng, nâng cao hệ thống chính sách phúc lợi với định hướng chú trọng các yếu tố (i) bảo vệ sức khỏe (ii) thúc đẩy văn hóa hướng đến hiệu quả và (iii) thu hút và giữ chân nhân tài như: mở rộng quyền lợi của chính sách *Bảo hiểm chăm sóc sức khỏe toàn diện PVI*; chương trình *Khám sức khỏe định kỳ* gia tăng các hạng mục khám sức khỏe chuyên sâu; nâng cao ưu đãi của *Chính sách ưu đãi CBNV SeAStaff Privilege*; tiếp tục triển khai *Chính sách nghỉ Phép năm* tăng theo thâm niên làm việc và thưởng thêm ngày nghỉ Phép đối với đội ngũ CBQL; *Chính sách phát hành cổ phiếu lựa chọn cho CBNV - SeAESOP*; ...

Những kết quả đạt được của hoạt động nhân sự trong năm 2021 đã đóng góp một phần quan trọng trong việc tạo dựng nền tảng vững vàng về nguồn lực để triển khai thành công kế hoạch kinh doanh năm 2021 của Ngân hàng với những kết quả vượt trội. Bên cạnh đó, giá trị và nền tảng nhân sự vững chắc của SeABank cũng đã được ghi nhận thông qua các giải thưởng quốc tế uy tín như “Nơi làm việc tốt nhất Châu Á 2021” (Best Companies to Work for in Asia 2021) bởi HR Asia - Tạp chí uy tín hàng đầu về nhân sự tại Châu Á.

Hoạt động đào tạo

Mặc dù dịch bệnh Covid diễn biến phức tạp, nhưng các hoạt động đào tạo tại SeABank vẫn được triển khai mạnh mẽ và thường xuyên trên toàn hệ thống. Các chương trình đào tạo được thiết kế gắn liền với lộ trình phát triển nghề nghiệp và theo năng lực của từng nhóm chức danh. Các điểm nhấn chính của hoạt động đào tạo trong năm:

- ✓ 60.049 lượt người tham gia đào tạo (trong đó 780 lượt tập trung; 39.136 lượt Online; 20.133 lượt E-learning); 5.375 người tham gia đào tạo với 627 ngày đào tạo; 1.177 Khóa đào tạo, 100% Khối Hội sở & ĐVKD được đào tạo; 100% CBNV tân tuyển được tổ chức đào tạo; 93% CBNV được tham gia đào tạo trên toàn hệ thống. Hầu hết các chỉ số đào tạo đều tăng so với cùng kỳ năm 2020, chỉ số tăng cao nhất là số lượt học Online - lên tới 400%.
- ✓ Các chương trình, khóa đào tạo không chỉ tăng về lượng mà còn về nội dung, chất lượng, sát với năng lực chức danh công việc. Trong đó, SeABank đã xây dựng 31 khóa học mới, phát triển 54 giảng viên nội bộ mới, hợp tác với 13 đối tác đào tạo (trong đó có 6 đối tác mới), bình quân điểm đánh giá khóa học đạt 9.1/10 điểm.
- ✓ Đặc biệt trong năm 2021, SeABank đã đầu tư và hoàn thành xây dựng hệ thống LMS mới “iLearn by SeA” trên nền tảng cloud, hỗ trợ đa thiết bị và đa nền tảng, với nhiều tính năng mới gia tăng trải nghiệm cho người dùng.
- ✓ Hoạt động đào tạo dành cho cấp quản lý lãnh đạo năm 2021 tiếp tục tập trung vào 2 trụ cột chính:
 - a. Phát triển năng lực lãnh đạo quản lý và phát triển đội ngũ quản lý kế cận;
 - b. Đẩy mạnh và lan tỏa văn hóa **Coaching & Mentoring**

Ngoài các chương trình đào tạo theo năng lực dành cho cán bộ Quản lý định kỳ, từ Trưởng nhóm tới Quản lý cấp trung, cấp cao như SeAManagers, SeALeaders Talk, SeAFactors, SeACoach...SeABank đã phát triển thêm các chương trình mới như: SeAShark, Up yourself, SeAHipo, SeAUp, Quản trị nhân sự dành cho Quản lý cấp trung... Cụ thể, Chương trình đào tạo Quản lý cấp trung **SeAManagers** mùa thứ 5 đã được chuẩn hóa, phát triển và triển khai, đây cũng là chương trình đào tạo thường niên đánh dấu thương hiệu nhân sự của SeABank trên thị trường Ngân hàng. Chương trình đào tạo dành cho các nhân tố SeABank - **SeAFactors** và Chương trình đào tạo kỹ năng huấn luyện - **SeACoach** tiếp tục được triển khai cho 13 SeACoach; 25 SeAFactors,

với 171 giờ coach với chuyên gia, 228 giờ coach nội bộ, 8 buổi SeAFactors lan tỏa tới 720 người. Chương trình đào tạo **Quản trị nhân sự** đã triển khai 9 lớp với 272 Quản lý cấp trung tham gia. Với sự đầu tư mạnh mẽ cho công tác đào tạo đặc biệt dành cho đội ngũ Quản lý lãnh đạo, cho thấy sự quan tâm của Ban lãnh đạo Ngân hàng cho việc xây dựng và phát triển đội ngũ nhân sự kế cận, các vị trí quản lý then chốt và các dự án, chương trình chiến lược trọng điểm, góp phần đảm bảo nguồn nhân sự có chất lượng cao, sẵn sàng cho các mục tiêu phát triển dài hạn của SeABank.

8. Văn hóa tổ chức doanh nghiệp

Văn hoá tổ chức là một trong những yếu tố quan trọng nhất thực hiện mục tiêu, nhiệm vụ của một doanh nghiệp. SeABank luôn chú trọng phát triển văn hóa, từng bước trở thành Ngân hàng dẫn đầu về Văn hóa tổ chức.

Năm 2021 dịch bệnh Covid-19 tiếp tục diễn biến phức tạp, đợt bùng phát dịch lần thứ 4 khiến kinh tế cả nước bị đình trệ. Tuy nhiên, các hoạt động về văn hoá tổ chức và truyền thông nội bộ của SeABank cũng “thích nghi”, thay đổi kịp thời để trấn an, nâng cao tinh thần và gắn kết nhân viên trong khoảng thời gian khó khăn này.

Lan toả yêu thương với những hoạt động ý nghĩa

Đại dịch diễn biến căng thẳng cũng là lúc SeABank lan toả mạnh mẽ tinh thần tương thân tương ái của CBNV thông qua các hoạt động trao tặng hơn 11.000 suất quà, hàng trăm gói lương thực cho CBNV miền Nam, gần 200 đơn vị máu thông qua các chương trình Xuân Yêu Thương, Tuần Lễ công dân, SeABankers vì trẻ thơ.

Đặc biệt, SeABank ra mắt ngày “Day of love – Ngày của yêu thương 7/9” là ngày toàn thể SeABank vì cộng đồng, làm những điều tốt đẹp cho cuộc sống. Chương trình “SeABankers - Gửi lời yêu thương” với hoạt động gửi thiệp ecard cho CBNV tại địa phương tâm dịch đã nhận được sự quan tâm, ủng hộ của đông đảo CBNV, phát huy được tinh thần đoàn kết, đồng chí hướng của CBNV SeABank.

Gắn kết, nâng cao tinh thần CBNV

Trong năm 2021, SeABank đã đẩy mạnh triển khai nhiều hoạt động gắn kết nội bộ, đặc biệt là hình thức trực tuyến để CBNV có thể tham gia mọi lúc, mọi nơi. Các cuộc thi cho CBNV như: kỷ niệm 8/3, 20/10, cuộc thi “Vì chúng ta là một nhà”, hoạt động thể thao SeA-eSport và thi kiến thức I Love SeABank... đều nhận được sự quan tâm của các CBNV trên toàn hệ thống, thu hút được nhiều bài dự thi, hàng chục nghìn lượt tương tác trên nền tảng mạng xã hội.

Đầu năm 2021, nhân ngày kỷ niệm 27 năm thành lập, bài hát SeABank “Kết tay đan yêu thương” đã thu hút được sự chú ý của không chỉ CBNV mà còn của công chúng. Bài hát được khắp các đơn vị/cá nhân SeABank thể hiện dưới nhiều phiên bản khác nhau, để lại dấu ấn sâu đậm và góp phần lan toả rộng rãi ý nghĩa cũng như tinh thần “SeABank là nhà”.

SeABank luôn hướng tới những giá trị gia đình tốt đẹp với các cuộc thi đầy ý nghĩa dành cho các gia đình. Cuộc thi “Bé SeABank vẽ tranh cuộc sống” hay “Viết thư cho Ông già Noel” dành cho các SeABanker nhí năm 2021 thu hút 100 bức tranh và 200 bức thư dự thi đáng yêu, ngộ nghĩnh đã cho thấy sự quan tâm của đông đảo các bé SeABank đối với các cuộc thi hơn hẳn những năm trước. Những dòng thư, những nét vẽ của các con chứa đựng những tâm tư tình cảm, những câu chuyện đầy ý nghĩa, những tình yêu thương các con muốn lan toả tới cha mẹ, tới bạn bè, tới người thân, và tới cộng đồng. Cuộc thi “Gia đình SeABank – Sáng tạo đêm rằm” cũng được các gia đình SeABanker hưởng ứng nhiệt tình. 70 bài dự thi cũng là 70 tác phẩm đầy tính sáng tạo, với những thông điệp ý nghĩa gửi gắm tới những người thân yêu.

Ngoài các cuộc thi với những giải thưởng hấp dẫn, SeABank cũng chuẩn bị những món quà tặng cho CBNV và gia đình vào những ngày đặc biệt:

- ✓ Nhân ngày lễ Giáng sinh, đó là những con thú bông, những hộp sáp màu cùng những tấm thiệp đầy màu sắc gửi đến tận tay CBNV và các con, mong muốn các con có thêm nhiều kỷ niệm đẹp, nhiều niềm vui bên người thân và gia đình.
- ✓ Nhân dịp Tết Nhâm Dần 2022, cũng là lúc những bộ quà SeATết mang theo những lời chúc, nét văn hoá tốt đẹp của SeABank được trao tay các cha mẹ thân sinh và gia đình các SeABanker. Năm 2022, SeATết mang đến món quà “Bữa cơm sum vầy, đông đầy hạnh phúc” với bộ bát đĩa cao cấp Gốm Chu Đậu hoạ tiết hoa đào và hoa mai biểu tượng đặc trưng cho ngày Tết. Đặc biệt, mỗi CBNV nhận được 2 bộ SeATết như lời tri ân của SeABank gửi tới tứ thân phụ mẫu của các SeABanker. Hơn nữa, cũng là những ngày đầu năm mới, SeABank đã triển khai lì xì đầu năm cho con của CBNV với những lời chúc tốt đẹp nhất gửi tới các con, mong các con sẽ có một năm mới tràn ngập niềm vui.

Sự gắn kết được ghi nhận với giải thưởng “Nơi làm việc tốt nhất Châu Á 2021”

Những nỗ lực thích nghi, thay đổi kịp thời trong các hoạt động văn hoá tổ chức đã được đền đáp với những kết quả ấn tượng về sự gắn kết của CBNV đối với Ngân hàng. 55% là chỉ số CBNV gắn kết tại Ngân hàng SeABank – đây là một kết quả khả quan so với chỉ số gắn kết chung của các doanh nghiệp trên thị trường hiện nay. Ngoài ra có đến hơn 90% các CBNV hài lòng và cam kết gắn kết ít nhất 2 năm với SeABank. Điều này cho thấy nét văn hóa “gia đình” mà SeABank đã xây dựng đã tạo nên một môi trường trường làm việc hiệu quả để CBNV cam kết gắn bó và cống hiến. Đặc biệt, SeABank tự hào có kết quả khảo sát bình quân cao ở cả ba tiêu chí, lần lượt là 4.40 (trung bình 3.74), 4.70 (trung bình 3.88) và 4.74 (trung bình 3.96) và được công nhận danh hiệu “Nơi làm việc tốt nhất Châu Á 2021” do HR Asia trao tặng. Trong đó, sự thành công trong việc phát triển văn hoá tổ chức gắn kết nhân viên, kể cả trong bối cảnh đại dịch, chính là một trong những yếu tố quan trọng giúp SeABank vinh dự được công nhận danh hiệu này.

SeABank luôn quan tâm tới không chỉ CBNV và còn cho gia đình, người thân của các SeABanker. Những tình cảm, sự quan tâm cũng góp phần tạo động lực, nuôi dưỡng tình yêu của CBNV dành cho Ngân hàng, tạo nền móng vững chắc cho những ngày tháng cống hiến không ngừng nghỉ của CBNV Ngân hàng.

9. An sinh xã hội

Với tôn chỉ hoạt động Vì cộng đồng, SeABank luôn nỗ lực đóng góp tích cực vào các hoạt động an sinh xã hội thông qua nhiều hoạt động có ý nghĩa, giúp người dân ổn định cuộc sống.

Duy trì hoạt động các Quỹ: One Day One Smile - Ươm mầm Ước mơ - SeALove

Năm 2021, Chương trình từ thiện thường niên “Xuân Yêu thương” của SeABank tiếp tục được diễn ra từ Bắc vào Nam thông qua các hình thức: Tặng quà cho trẻ em, trẻ mồ côi, người già, người khuyết tật, người vô gia cư; Tặng quà cho các em học sinh có kết quả học tập tốt; Tặng quà hội viên hội phụ nữ có hoàn cảnh đặc biệt khó khăn... với ngân sách lên tới gần **300 triệu đồng**. Với mục đích ủng hộ Quỹ Học bổng nhằm giúp đỡ các sinh viên nghèo đạt kết quả cao trong học tập được rèn luyện tại các trường Đại học, Học viên, Cao đẳng cùng ngành nghề, chuyên môn, SeABank tiếp tục đóng góp mức tài trợ **110 triệu đồng**.

Ngoài ra, các Quỹ từ thiện tại SeABank bao gồm Quỹ One Day One Smile, Quỹ Ươm mầm Ước mơ và Quỹ SeALove liên tục được duy trì với những hoạt động ý nghĩa:

- ✓ Tháng 11/2021, Quỹ One Day One Smile cùng các Chi nhánh SeABank tổ chức Chương trình “Tuần lễ Công dân 2021”, lan tỏa việc làm tử tế và những hành động đẹp cho cộng đồng với ngân sách **440 triệu đồng**.
- ✓ Cùng với đó, Quỹ Ươm mầm Ước mơ tiếp tục đồng hành với 154 em học sinh nghèo đạt thành tích cao trong học tập với ngân sách hỗ trợ trong năm gần **2 tỷ đồng**



Handwritten signature/initials

- ✓ Quỹ SeALove tiếp tục hỗ trợ hợp đồng bảo hiểm các năm tiếp theo cho 20 cá nhân được Quỹ đồng hành với ngân sách **gần 100 triệu đồng**.

Hỗ trợ cộng đồng bị ảnh hưởng bởi dịch bệnh Covid-19

Đối với công tác phòng chống dịch trong toàn xã hội, kể từ tháng 05/2021, hướng ứng lời kêu gọi của Thủ tướng Chính phủ, các cấp chính quyền Trung ương và địa phương, SeABank đã có những đóng góp để chung tay phòng chống dịch với tổng ngân sách **gần 90 tỷ đồng**, bao gồm:

- ✓ Ủng hộ 10 tỷ đồng cho Quỹ vaccine phòng Covid-19 quốc gia;
- ✓ Ủng hộ 5 tỷ đồng tương đương 2.000 máy tính học trực tuyến cho học sinh nghèo vùng dịch theo chương trình “Sống và máy tính cho em”;
- ✓ Ủng hộ TP.Hà Nội 05 tỷ đồng phục vụ công tác phòng, chống dịch bệnh; Ủng hộ 600 triệu đồng cho Quỹ phòng chống Covid-19 của Tổng Liên đoàn Lao động Việt Nam để triển khai hoạt động hỗ trợ công nhân, người lao động trên cả nước.
- ✓ Ủng hộ các tỉnh/thành phố lớn như Hà Nội, TP.Hồ Chí Minh, Đà Nẵng, Hà Nam, Thừa Thiên Huế, Bà Rịa - Vũng Tàu, Đồng Nai, Bắc Ninh, Bắc Giang... vật tư, thiết bị y tế và nhu yếu phẩm thiết yếu, trong đó: Ủng hộ TP.Hồ Chí Minh 10 xe ô tô lớn phục vụ công tác phòng, chống dịch và 5.000 bộ kit test nhanh Covid-19; Ủng hộ TP.Hà Nội, Hà Nam, Đà Nẵng, Thừa Thiên Huế, Bà Rịa - Vũng Tàu, Đồng Nai các trang thiết bị y tế cần thiết như hệ thống real-time PCR, máy thở chức năng cao, máy đo độ bão hòa oxy SpO2, bộ kit test nhanh Covid-19, bộ trang phục phòng chống dịch....
- ✓ Tài trợ 2 tỷ đồng cùng Tổng Công ty Bưu điện Việt Nam (VietnamPost) cho chương trình “Hạt vàng Bưu điện”: trao tặng 730 tấn gạo cho 233.000 người dân bị ảnh hưởng bởi dịch bệnh tại khu vực TP.Hồ Chí Minh và các tỉnh miền Nam;
- ✓ Phối hợp với Tập đoàn BRG ủng hộ: 10.000 suất quà lương thực trị giá 2 tỷ đồng ủng hộ chính quyền và người dân TP.Hồ Chí Minh và Đà Nẵng vượt qua dịch bệnh.
- ✓ Ngoài ra Ngân hàng cũng chủ động triển khai nhiều hoạt động hỗ trợ trực tiếp cho người dân vùng dịch như: ủng hộ gần 1,2 tỷ đồng là các vật dụng cần thiết, khẩu trang y tế và nhu yếu phẩm trực tiếp tới các công nhân, người lao động bị ảnh hưởng và các lực lượng phòng chống dịch ở hai tỉnh Bắc Ninh, Bắc Giang.

Đặc biệt, SeABank thông qua “Quỹ SeABank phòng chống Covid-19” cũng có những chính sách để hỗ trợ, động viên CBNV và người thân không may bị nhiễm hoặc mất vì Covid-19, CBNV phải nghỉ cách ly, CBNV ở tại các tỉnh thành phải giãn cách theo chỉ thị 16, làm việc 3 tại chỗ cũng như hỗ trợ lương thực hàng tuần cho gần 700 CBNV tại TP.Hồ Chí Minh trong giai đoạn giãn cách xã hội và gần 3.500 CBNV trên khắp toàn hàng...

PHẦN II. MỤC TIÊU VÀ KẾ HOẠCH KINH DOANH NĂM 2022

Ngân hàng SeABank hiện nay là một ngân hàng đang trong giai đoạn phát triển mạnh mẽ trong ngành, các chỉ số đã tiệm cận mức của các ngân hàng top đầu/thông lệ tốt nhất trên thị trường và đang đi đúng chiến lược phát triển giai đoạn 2021-2025.

Kế hoạch 2022 được đưa ra trên dự báo dịch bệnh sẽ được kiểm soát (phần lớn người dân đã được tiêm chủng) và Chính phủ sẽ cho mở cửa các ngành nghề kinh doanh, tạo điều kiện để nền kinh tế phục hồi trong năm 2022.

Dự báo năm 2022, GDP của Việt Nam sẽ tăng 6,5%. Sự phục hồi mạnh được dự báo trong lĩnh vực sản xuất và chi tiêu tiêu dùng cá nhân. Tuy nhiên, sự phục hồi vẫn sẽ còn khó khăn và tương đối chậm đối với một số lĩnh vực như du lịch, lữ hành và bán lẻ.

Nền kinh tế kỹ thuật số đầy hứa hẹn của Việt Nam vẫn đang tăng trưởng đều đặn, đem lại nhiều cơ hội cho các nhà đầu tư, công ty khởi nghiệp và doanh nghiệp.

Nhiều ngân hàng được cấp thêm room tín dụng trong nửa sau 2021, điều này giúp các ngân hàng có thêm room để tăng trưởng trong thời gian tới.

Cơ cấu huy động đầy mạnh tăng trưởng CASA giúp giảm chi phí vốn. Đây là xu hướng chung trong thời gian tới của các ngân hàng. Bên cạnh đó, việc tiếp tục giảm lãi suất huy động giúp các ngân hàng tiết giảm chi phí vốn trong nửa sau năm 2021 và năm 2022. Các ngân hàng giảm lãi suất hỗ trợ nền kinh tế. Mức giảm lãi suất cho vay từ 1.0% - 1.5% khiến lãi suất cho vay trung bình giảm đáng kể.

I. MỤC TIÊU KINH DOANH NĂM 2022

1. Các định hướng trong hoạt động kinh doanh năm 2022

- ✓ Tăng trưởng mạnh mẽ huy động không kỳ hạn (CASA), tăng tỷ trọng CASA trong tổng nguồn huy động.
- ✓ Tăng tỷ trọng dư nợ cá nhân trong tổng dư nợ. Tăng trưởng dư nợ sinh lời cao để nâng cao hiệu quả hoạt động toàn hệ thống.
- ✓ Tập trung cải thiện biên độ sinh lời: tập trung vào huy động nhóm khách hàng Mass; tiếp tục tối ưu hóa nguồn huy động có giá tốt để giảm chi phí vốn; thu hút nguồn vốn huy động nước ngoài để đa dạng hóa danh mục và tối ưu hóa chi phí vốn.
- ✓ Tập trung cải thiện số lượng sản phẩm sử dụng trên khách hàng: sản phẩm truyền thống; sản phẩm ngân hàng số; sản phẩm dịch vụ/phí; sản phẩm thẻ và các sản phẩm mới khác.
- ✓ Tăng trưởng quy mô và lợi nhuận của đơn vị kinh doanh, cơ cấu lại hoạt động của các đơn vị thông qua việc sáp nhập, chuyển địa điểm, tìm kiếm nhân sự phù hợp.
- ✓ Chú trọng quản trị và thu hồi nợ quá hạn, nợ NPL, đặc biệt lưu ý và quản trị chặt chẽ tác động trước/sau Covid-19 ảnh hưởng đến việc gia tăng nợ quá hạn.
- ✓ Tiếp tục triển khai xu thế số hóa: tăng số lượng users/tài khoản e-bank, sản phẩm, khách hàng sử dụng công nghệ số. Chú trọng mạnh vào đầu tư công nghệ đối với mảng cá nhân và SME, số hóa các hoạt động vận hành trong hệ thống để đơn giản hóa, tự động hóa và tiến tới áp dụng sâu trí tuệ nhân tạo trong công tác vận hành.

2. Các chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh chính năm 2022

- ✓ Tăng trưởng tổng tài sản: dự kiến tăng trưởng 10%.
- ✓ Tăng trưởng nguồn huy động: tăng trưởng ròng 22.000 tỷ đồng tương ứng tăng 16% so với năm 2021, gồm nguồn từ tiền gửi khách hàng, phát hành giấy tờ có giá, huy động từ tổ chức.
- ✓ Tăng trưởng cấp tín dụng: định hướng tăng trưởng 17%, tương đương tăng trưởng ròng 24.000 tỷ đồng so với năm 2021. Tăng trưởng dư nợ tín dụng đảm bảo phù hợp với quy định của NHNN trong từng thời kỳ.
- ✓ Lợi nhuận trước thuế của Ngân hàng: kế hoạch đạt 4.866,6 tỷ đồng. Lợi nhuận sau thuế của Ngân hàng: kế hoạch đạt 3.896,6 tỷ đồng. Tăng trưởng 50% so với năm 2021.
- ✓ Tỷ lệ nợ xấu kiểm soát theo quy định nhỏ hơn 3%.

a. Tổng tài sản

Tăng trưởng tổng tài sản theo hướng tăng trưởng hợp lý, đảm bảo khả năng tăng trưởng các tài sản sinh lời và giảm dần các tài sản không mang lại lợi nhuận cho SeABank.

b. Nguồn huy động

- ✓ Thực hiện chính sách huy động dựa trên nhu cầu sử dụng vốn, đảm bảo cân đối được nguồn giải ngân, đảm bảo thanh khoản. Đa dạng hóa nguồn vốn huy động: tiếp tục huy động từ nhóm

gkr

khách hàng cá nhân, các tổ chức kinh tế và huy động từ nguồn của các tổ chức tài chính nước ngoài.

- ✓ Kiểm soát chặt chẽ giá vốn huy động bình quân trong năm; tăng trưởng huy động không kỳ hạn, tối ưu hóa nguồn huy động, đảm bảo mang lại hiệu quả sử dụng nguồn tốt nhất cho toàn hệ thống tại từng thời điểm cụ thể trong năm; hỗ trợ giảm chi phí vốn và tăng trưởng hiệu quả sinh lời.
- ✓ Đảm bảo tỷ lệ LDR theo quy định của NHNN.

c. Tăng trưởng cấp tín dụng

- ✓ Tăng trưởng dư nợ tín dụng phù hợp với chỉ tiêu tăng trưởng tín dụng theo định hướng của SeABank trong năm 2022 và phù hợp với quy định của NHNN.
- ✓ Chuyển đổi cơ cấu dư nợ khi chuyển trọng tâm sang khách hàng cá nhân, khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ để hạn chế rủi ro tập trung và tăng biên độ sinh lời toàn hàng.
- ✓ Tập trung phát triển sản phẩm có margin sinh lời cao; phát triển dư nợ ngắn hạn. Đồng thời phát triển các sản phẩm có lãi suất và kỳ hạn linh hoạt.

d. Thu phí dịch vụ

- ✓ Đa dạng sản phẩm cho khách hàng, cải thiện và phát triển các khoản thu ngoài lãi, bảo hiểm, ngoại hối là trọng tâm kinh doanh của năm 2022.
- ✓ Tiếp tục tăng trưởng thu nhập từ phí của Ngân hàng để ổn định và đa dạng hóa nguồn thu nhập, tập trung vào các loại hình dịch vụ như bảo hiểm, ngoại hối, ngân hàng số và thẻ tín dụng.
- ✓ Xây dựng các giải pháp ngân hàng điện tử, giao dịch dành riêng theo từng chuỗi, hệ sinh thái của các khách hàng nhằm tăng các dịch vụ online, dịch vụ bán chéo, phát triển các sản phẩm ngoại hối nhằm gia tăng nguồn thu dịch vụ..

e. Quản trị chi phí hoạt động

SeABank chú trọng tối ưu hóa và tiết kiệm chi phí, đồng thời tiếp tục kiểm soát chỉ số CIR (chi phí trên tổng thu nhập thuần) của toàn hệ thống < 50% trong năm 2022. Chi phí được tối ưu hóa và tiết kiệm đảm bảo cân đối hoạt động của Ngân hàng và thực hiện các dự án chiến lược của Ngân hàng về chiến lược hội tụ số, các khoản chi đầu tư công nghệ thiết yếu.

II. CÁC CHIẾN LƯỢC TRỌNG YẾU NĂM 2022

Năm 2022 là năm phát triển mạnh mẽ trong chiến lược phát triển 2020-2025 của SeABank, trong đó định hướng đẩy mạnh kinh doanh thông qua các trọng tâm:

1. Tiếp tục đẩy mạnh phát triển khách hàng

Với phương châm khách hàng là trọng tâm, SeABank tiếp tục đẩy mạnh phát triển nền tảng khách hàng không chỉ về số lượng mà còn gia tăng về trải nghiệm khách hàng đối với các dịch vụ của ngân hàng.

Nhận thấy chiến lược liên kết đối tác là 1 chiến lược Win - Win, đem lại lợi ích lâu dài cho các bên, SeABank tiếp tục duy trì và mở rộng hệ thống đối tác là các Tổng Công ty, Tập đoàn và thông qua các Hiệp hội doanh nghiệp. Bên cạnh đó, SeABank sẽ tiếp tục đầu tư và phát triển hệ sinh thái số - gắn với nền tảng công nghệ để ngày một gia tăng giá trị, tiện ích và trải nghiệm ngân hàng số cho khách hàng.

Theo xu hướng nhu cầu ngày càng phát triển xuyên quốc gia của khách hàng và khả năng nhân được thêm nhiều nguồn tài trợ từ các đối tác quốc tế như: ADB, IFC... Năm 2022, SeABank cũng sẽ tập trung đẩy mạnh nhóm khách hàng đại lý phân phối xe ô tô, vật liệu xây dựng, thi công xây lắp, khách hàng xuất nhập khẩu, FMCG, thương mại điện tử, lĩnh vực khai thác năng lượng xanh, tín dụng xanh, doanh nghiệp nữ chủ, nhóm khách hàng sử dụng các dịch vụ đa dạng liên quan đến

thanh toán quốc tế, tài trợ thương mại, dịch vụ phi tín dụng, mua bán ngoại tệ, sử dụng thẻ quốc tế và các sản phẩm cấu trúc giao dịch ở thị trường sơ cấp mang lại lợi ích cho khách hàng và đẩy mạnh thu phí cho ngân hàng.

2. Quản trị rủi ro và Kiểm soát tuân thủ

Quản trị rủi ro

SeABank tiếp tục từng bước thực hiện mục tiêu tiệm cận những chuẩn mực quản trị rủi ro quốc tế toàn diện hơn, bao gồm Basel II IRB, chuẩn mực kế toán IFRS 9 và Basel III để nâng cao năng lực quản trị rủi ro, sẵn sàng ứng phó với các cú sốc của thị trường, đồng thời cũng nâng cao sức cạnh tranh của SeABank.

SeABank sẽ ưu tiên quản trị rủi ro theo nguyên lý phòng ngừa bằng việc hoàn thiện các công cụ, mô hình đo lường, phát hiện rủi ro đối với các rủi ro trọng yếu, bao gồm: mô hình tính PD, LGD, EAD và ECL theo IFRS9; mô hình cảnh báo sớm; nhận diện rủi ro hoạt động thông qua việc theo dõi các KRIs, các giao dịch tài khoản, tín dụng,... Điều này sẽ giúp cho Ngân hàng nhận diện sớm và có giải pháp phòng ngừa rủi ro song song với việc đẩy mạnh phát triển kinh doanh.

Nhằm góp phần vào việc từng bước giải quyết các thách thức xã hội, môi trường và khí hậu, từ năm 2022, SeABank sẽ triển khai mạnh mẽ chính sách quản lý rủi ro môi trường xã hội và chính sách tín dụng xanh. Hệ thống quản lý rủi ro môi trường và xã hội là nền tảng vững chắc để SeABank có thể kiểm soát tốt hơn rủi ro môi trường và xã hội trong danh mục đầu tư của mình. Trong năm 2022, SeABank sẽ tiếp tục triển khai Chương trình tín dụng xanh để hỗ trợ thúc đẩy các dự án năng lượng tái tạo, tiết kiệm năng lượng, dự án thân thiện thích ứng với môi trường và khí hậu. Việc tích cực triển khai quản lý rủi ro môi trường xã hội và tín dụng xanh sẽ không chỉ góp phần tăng tính an toàn cho danh mục tín dụng của SeABank, tốt cho cộng đồng mà còn giúp tạo lập uy tín và lòng tin vững chắc trong lòng khách hàng và các nhà đầu tư.

SeABank mua bảo hiểm rủi ro toàn diện bao gồm: mọi rủi ro hoạt động (rủi ro về lòng trung thành của nhân viên, rủi ro cơ sở vật chất, vận chuyển tiền, gian lận giả mạo, chi phí pháp lý,...), rủi ro tội phạm máy tính và điện tử, rủi ro an ninh mạng và rủi ro trách nhiệm nghề nghiệp. Bảo hiểm này sẽ giúp SeABank giảm thiểu tổn thất trong điều kiện rủi ro an ninh mạng và gian lận, giả mạo đang ngày càng gia tăng.

Kiểm soát tuân thủ

Trong năm 2022 và giai đoạn tới, Chính phủ và Ngành Ngân hàng đẩy mạnh phát triển tín dụng xanh góp phần thúc đẩy kinh tế tuần hoàn ở Việt Nam. Khối PC&TT cũng triển khai các biện pháp kiểm tra, giám sát và rà soát tuân thủ chính sách pháp luật, thông lệ quốc tế góp phần đảm bảo cho hoạt động cấp tín dụng đúng định hướng giúp bảo tuân thủ các vấn đề về Môi trường (E), Xã hội (S) và Quản trị (G) tại SeABank trong năm 2022 giúp nâng điểm tín nhiệm và cơ hội tiếp cận các nguồn vốn từ các Tổ chức tài chính quốc tế. Thông qua các chương trình kiểm tra tuân thủ toàn diện tại các Đơn vị kinh doanh, bộ phận kiểm soát tuân thủ - Khối PC&TT phát hiện kịp thời các khoản vay sai mục đích hay các dự án đe dọa, gây hậu quả nghiêm trọng đến môi trường.

SeABank xác định yếu tố con người, đạo đức nghề nghiệp luôn là gốc rễ, đảm bảo duy trì văn hoá tuân thủ, chính vì vậy, Ban Lãnh đạo Ngân hàng trong năm 2022 tiếp tục triển khai chương trình Lãnh đạo làm gương thông qua các chương trình thi đua Lãnh đạo làm gương kinh doanh, Lãnh đạo làm gương tuân thủ.

Trước tình hình diễn biến tội phạm công nghệ cao ngày càng tinh vi, phức tạp, Khối PC&TT cũng chủ động tăng cường kỹ năng, kinh nghiệm cho đội ngũ cán bộ kiểm soát tuân thủ, giám sát tuân thủ nhằm ngăn chặn kịp thời các vi phạm, tình trạng.

Đặc biệt, SeABank nghiên cứu áp dụng các biện pháp kiểm soát tuân thủ chủ động trên nền tảng công nghệ số như ứng dụng công nghệ Bigdata, AI vào hệ thống giám sát, cảnh báo, phát hiện sớm

gnc

sai phạm và ngăn ngừa rủi ro cho Ngân hàng; xây dựng phần mềm hỗ trợ công tác phòng chống rửa tiền/ tài trợ khủng bố và tuân thủ đạo luật FATCA...

Và trong giai đoạn 2022-2025, Khối PC&TT đẩy mạnh các hoạt động kiểm tra, giám sát và quản trị tuân thủ theo chuẩn quốc tế COSO thông qua rà soát, đánh giá và triển khai các hành động liên quan 05 cấu phần của khung COSO, đó là: Môi trường kiểm soát; đánh giá rủi ro; hoạt động kiểm soát; thông tin và truyền thông; hoạt động giám sát.

Để triển khai hoạt động quản trị SeABank theo khung COSO cần sự chung tay góp sức từ xuyên suốt các Cấp Lãnh đạo, toàn thể các CBNV tại các Đơn vị/Khối/Phòng/Ban hội sở, thông qua việc truyền thông tuân thủ, coi Chuẩn mực tuân thủ “5T” - TỰ GIÁC – TRUNG THỰC – TỈNH TÁO – TỔ GIÁC – TRUYỀN THÔNG là kim chỉ nam cho mọi hành động, quyết sách.

Với những hành động cụ thể và các hành động mang tính chiến lược tuân thủ đang và sẽ thực hiện, SeABank tin rằng sẽ luôn nhận được sự tín nhiệm để tạo ra được các giá trị gia tăng vượt trội cho khách hàng nội bộ, khách hàng bên ngoài, đối tác, nhà đầu tư, cổ đông.

3. Phê duyệt tín dụng tập trung

Với mảng KHDN:

- ✓ Kiện toàn và bổ sung đủ nhân sự là các Chuyên viên thẩm định KHDN trong đầu Quý 02/2022. Các nhân sự được đánh giá thông qua bộ với từng chức danh theo tháng/quý/năm.
- ✓ Tăng cường đào tạo nội bộ; Tiếp tục truyền thông, tương tác với các ĐVKD và tổ chức các workshop để rút ngắn thời gian phê duyệt, giảm tỷ lệ hồ sơ trả về và tăng tỷ lệ sử dụng của khách hàng với hồ sơ được phê duyệt.
- ✓ Thực hiện thẩm định thực tế với khách hàng mới và khách hàng thuộc đối tượng thẩm định thực tế theo đúng quy định.
- ✓ Xây dựng chương trình đánh giá hài lòng của khách hàng nội bộ với từng vị trí Chuyên viên thẩm định để nâng cao chất lượng dịch vụ trong phê duyệt tập trung.

Với mảng KHCN

- ✓ Tổ chức workshop truyền thông các lưu ý khi triển khai tập trung tín dụng hoàn toàn cho các khu vực.
- ✓ Phối hợp với Học viện SeABank tổ chức các khóa đào tạo nghiệp vụ thẩm định, sản phẩm để nâng cao chất lượng hồ sơ trình phê duyệt.
- ✓ Cải tiến quy trình nhằm tối ưu hóa và nâng cao năng suất lao động: Dự kiến triển khai áp dụng xây dựng chữ ký điện tử, xuất báo cáo tự động trên hệ thống...
- ✓ Xây dựng cẩm nang, tài liệu thẩm định các sản phẩm...
- ✓ Thường xuyên tương tác, truyền thông và hợp trao đổi nghiệp vụ với ĐVKD.
- ✓ Tăng cường tuyển dụng nhân sự mới để đáp ứng tốc độ Phê duyệt tập trung.

4. Vận hành

Kế thừa thành tựu của năm 2021, trong năm 2022, SeABank tiếp tục bứt phá để hướng tới mục tiêu **VẬN HÀNH AN TOÀN, THÔNG SUỐT, HIỆU QUẢ** thông qua 04 trụ cột chiến lược như sau:

4.1.Số hóa toàn diện các quy trình vận hành

- a. **Số hóa hoạt động Tín dụng:** Triển khai và đưa vào vận hành hiệu quả các dự án bao gồm: Hệ thống tự động hóa vận hành (SeAOps); Hệ thống liên kết thông tin Khách hàng - Hạn mức – TSBD; Hạch toán giải ngân tự động từ Hệ thống LOS sang Hệ thống T24;
- b. **Số hóa hoạt động Thanh toán:** Hoàn thành các Dự án nâng cấp Hệ thống thanh toán chuyển tiền Liên Ngân hàng (CITAD) mới theo chuẩn IBPS 2.5; Dự án nâng cấp quản lý công Swift và tham gia Swift Go; Hoàn thiện hệ thống trả lương theo lô SeAPay; Áp dụng phần mềm LOS trong Quy trình LC xuất khẩu, Nhờ thu xuất khẩu và Nhờ thu nhập khẩu.

c. Số hóa hoạt động Dịch vụ Khách hàng:

- ✓ Tiếp tục đẩy mạnh ứng dụng công nghệ AI và đầu tư trang bị hiện đại để kiện toàn bộ công cụ nhận diện Khách hàng tự động và hoàn thiện hệ sinh thái mô hình giao dịch tự động tại quầy.
- ✓ Phát triển hệ thống kết nối dữ liệu hỗ trợ Khách hàng (CRM-Ticketing) hướng tới mục tiêu quản trị hành trình trải nghiệm Khách hàng thông qua các điểm chạm đa kênh tập trung, từ đó tạo nguồn dữ liệu để tự động phân tích và chủ động đón đầu nhu cầu sử dụng sản phẩm dịch vụ của Khách hàng tại ngân hàng, góp phần tăng hiệu quả bán chéo và tăng tỷ lệ sử dụng sản phẩm dịch vụ/Khách hàng.

d. Số hóa hoạt động Dịch vụ Nội bộ:

- ✓ Nâng cấp Hệ thống Văn phòng điện tử - SeAOffice nhằm nâng cao tính bảo mật, hợp nhất hệ thống lưu trữ và tra cứu văn bản quy định nội bộ của SeABank;
- ✓ Golive phần mềm Mua sắm và Quản lý tài sản tập trung nhằm quản lý ngân sách mua sắm minh bạch, hiệu quả, tiết kiệm và rút ngắn thời gian thực hiện quy trình.

4.2. Nâng cao chất lượng dịch vụ và mang tới trải nghiệm Khách hàng vượt trội

- ✓ **“Vận hành hiệu quả – kinh doanh xuyên suốt”** là mục tiêu xuyên suốt của SeABank nhằm phát huy vai trò Vận hành luôn đồng hành, hỗ trợ kinh doanh trên toàn hệ thống, rút ngắn thời gian tác nghiệp xử lý vận hành, chủ động hỗ trợ Khách hàng tiếp cận sử dụng các sản phẩm dịch vụ của SeABank nhanh chóng, đơn giản.
- ✓ Năm 2022, SeABank tiếp tục mở rộng triển khai hệ thống hỗ trợ Khách hàng trực tuyến qua Video call nhằm đa dạng hóa kênh hỗ trợ Khách hàng, thúc đẩy gia tăng tỷ lệ giao dịch trực tuyến từ Khách hàng cá nhân. Đồng thời, Khách hàng Doanh nghiệp sẽ được trải nghiệm dịch vụ hỗ trợ mở tài khoản thanh toán trực tuyến 24/7 mọi lúc, mọi nơi, qua đó góp phần gia tăng số lượng tài khoản thanh toán mới của tập Khách hàng tổ chức.
- ✓ Năm 2022, SeABank mở mới 08 điểm kinh doanh, đáp ứng nhu cầu và thu hút Khách hàng giao dịch tại Ngân hàng. Đối với các điểm đặt máy ATM, SeABank thực hiện đánh giá hiệu quả và tình hình giao dịch trực tiếp từ Khách hàng để thiết lập hạn mức vận hành hiệu quả.
- ✓ Bên cạnh nâng cao chất lượng dịch vụ dành cho Khách hàng bên ngoài, SeABank đã triển khai mô hình hỗ trợ nội bộ hiệu quả như: (1) Mô hình hỗ trợ kênh giao dịch quầy; (2) Mô hình hỗ trợ nghiệp vụ thẻ (Card-helpdesk). Trong năm 2022 SeABank sẽ golive Hệ thống hỗ trợ Ticketing với mục tiêu hướng tới là xây dựng trải nghiệm dịch vụ khách hàng nội bộ xuất sắc thông qua tinh thần “Thấu Hiểu - Đồng Hành - Phối Hợp - Hỗ Trợ”. Với định hướng số hóa vận hành, SeABank đã triển khai thí điểm thành công hệ thống Chatbot hỗ trợ nghiệp vụ vận hành quầy và sẽ tiếp tục phát triển mở rộng chiến lược ứng dụng AI thông qua Chatbot, góp phần mang lại trải nghiệm vượt trội dành cho khách hàng nội bộ SeABank, tối ưu hiệu quả vận hành cũng như gia tăng khả năng đáp ứng hỗ trợ vận hành số lớn và liên tục trên toàn hệ thống.

4.3. Quản trị rủi ro chủ động để vận hành an toàn hiệu quả

- ✓ **Xây dựng văn hóa tuân thủ, nâng cao ý thức tuân thủ, tự kiểm soát rủi ro của từng Cán bộ nhân viên:** SeABank sẽ triển khai các chương trình đánh giá tuân thủ, đo lường rủi ro nhằm phát hiện sớm các điểm nóng, ngăn ngừa các rủi ro vận hành. Ưu tiên chú trọng đào tạo quy trình nghiệp vụ cũng như Bộ quy tắc đạo đức nghề nghiệp SeABank 2022 từ đó lan tỏa văn hóa tuân thủ để ý thức tuân thủ được thấm nhuần trong mọi hoạt động vận hành nghiệp vụ hàng ngày của cán bộ nhân viên.
- ✓ **Xây dựng các báo cáo, công cụ, tự rà soát rủi ro qua đó giúp các Đơn vị vận hành cũng như Đơn vị kinh doanh tự nhận diện sớm các rủi ro.** Hệ thống giám sát thanh toán chủ động giao dịch thẻ và giao dịch online cùng cơ chế vận hành giám sát sau giải ngân và kiểm soát sau

chúng từ sẽ làm tiền đề vững chắc để các Khối Kinh doanh tiếp tục triển khai mở rộng số hóa các hoạt động kinh doanh và kênh thanh toán.

- ✓ **Xây dựng các chương trình truyền thông cảnh báo sớm rủi ro vận hành tác nghiệp kết hợp với chiến lược giám sát thực tế vận hành** để ngăn chặn các rủi ro phát sinh cũng như kịp thời phát hiện và xử lý các rủi ro tiềm ẩn, góp phần nâng cao ý thức tuân thủ quản trị rủi ro từ đó mang lại sự an toàn hiệu quả trong công tác vận hành.

4.4. Văn hóa cải tiến gắn liền tối ưu hóa chi phí vận hành

- ✓ Văn hóa cải tiến được đề cao từ đó thúc đẩy sáng tạo không ngừng trong mỗi cán bộ nhân viên, góp phần thực thi chiến lược cải tiến vận hành để tối ưu hóa chi phí hoạt động hiệu quả.
- ✓ Bên cạnh việc ứng dụng công nghệ, SeABank luôn chú trọng triển khai công tác cải tiến liên tục nhằm tối ưu chi phí vận hành. Năm 2022 công tác Vận hành đặt mục tiêu trọng tâm là cải tiến phương thức vận hành SMS nhằm tiết giảm tối đa chi phí, đây là hạng mục chi phí hàng năm rất lớn của Ngân hàng.
- ✓ Năm 2022, SeABank đặt ra mục tiêu sẽ tiết kiệm chi phí mua sắm thông qua chiến lược tăng cường kỹ năng thực hiện đàm phán hiệu quả.
- ✓ Đồng thời, đối với từng hạng mục quản trị ngân sách vận hành, SeABank đã đưa ra chiến lược theo dõi, kiểm soát sát sao nhằm chủ động nhận diện các rủi ro sử dụng vượt ngân sách để kiến nghị giải pháp khắc phục kịp thời cũng như chủ động phân tích để tìm kiếm các giải pháp cải tiến sáng tạo kịp thời, góp phần quản trị hiệu quả ngân sách vận hành năm 2022.

5. Phát triển công nghệ số

Để đóng góp vào sự phát triển chung của Ngân hàng và đáp ứng tốt nhất các yêu cầu phục vụ kinh doanh, SeABank sẽ ứng dụng công nghệ để nâng cao chất lượng, cải tiến các sản phẩm và dịch vụ hiện có nhằm cung cấp các sản phẩm mới bên cạnh những sản phẩm cốt lõi của Ngân hàng.

- ✓ Với chiến lược hỗ trợ kinh doanh tối đa, SeABank đã đẩy mạnh việc xây dựng, phát triển các ứng dụng CNTT giúp thay đổi phương thức kinh doanh. SeABank đang phát triển các ứng dụng di động trợ giúp đắc lực dành cho nhân viên kinh doanh như: mở mới TK, hỗ trợ nhắc nợ, thẩm định KH, hỗ trợ tín dụng... Ngoài ra, SeABank cũng sẽ đưa công nghệ AI vào các công cụ bán hàng, giúp đưa ra đề xuất sản phẩm dịch vụ thích hợp “robo-advisor” cho từng khách hàng, giúp cá nhân hóa sản phẩm phù hợp với từng khách hàng.
- ✓ SeABank ưu tiên tăng cường áp dụng công nghệ Machine Learning, Stream Analytic & BI để thu thập, phân tích dữ liệu chuyên sâu, tăng cường khả năng am hiểu khách hàng, thúc đẩy sáng tạo sản phẩm và dịch vụ mới, tăng trải nghiệm trực tuyến. Đồng thời, hoàn thiện nền tảng công nghệ lưu trữ và xử lý dữ liệu lớn trong năm 2022 thông qua các dự án trọng điểm như Datalake, Big Data, hệ thống BI thế hệ mới ...
- ✓ SeABank cũng đang xây dựng và hoàn thiện rất nhiều các sản phẩm “số hóa” giúp tối ưu hoạt động vận hành, nâng cao năng suất lao động cho các đơn vị nghiệp vụ trong Ngân hàng như hệ thống LOS, SeAOps, Ticketing, Tự động hóa giao dịch quầy giai đoạn 2.
- ✓ Bên cạnh đó, SeABank cũng tập trung vào các dịch vụ trải nghiệm của Khách hàng nội bộ với hàng loạt các sản phẩm như hệ thống Chatbot SeARo, hệ thống Unlock Reset User T24, Way4 và User Máy tính đã được triển khai, góp phần vào quá trình phục vụ cho Khách hàng nhanh chóng. Trong năm 2022, Ngân hàng sẽ dự kiến triển khai hàng loạt các dịch vụ theo hướng Self – Service cho khách hàng sử dụng dịch vụ của SeABank.
- ✓ Để có nền tảng hạ tầng vững chắc cung cấp các dịch vụ điện tử của Ngân hàng, SeABank tập trung đầu tư hạ tầng CNTT cũng như xây dựng nền tảng đám mây (Cloud Native) hiện đại thông qua việc triển khai các công nghệ mới trên thế giới như Multisite, Microservices, K8s đảm bảo hoạt động kinh doanh liên tục. Đồng thời, tăng cường chuyển đổi các hệ thống ứng

dụng, API lên Cloud để tối ưu hóa chi phí và có khả năng mở rộng năng lực linh hoạt đáp ứng nhu cầu kinh doanh, phát triển của Ngân hàng.

6. Quản trị Nguồn nhân lực

Chiến lược nhân sự hỗ trợ chiến lược chuyển đổi

Nhân sự được xác định một trong các trụ cột chiến lược quyết định sự thành công của chiến lược chuyển đổi 2021-2025 của Ngân hàng SeABank. Với định hướng đó, trong năm 2022 SeABank tiếp tục dành sự đầu tư lớn cho chiến lược nhân sự - People Strategy song hành cùng chiến lược kinh doanh - Business Strategy với mục tiêu xây dựng đội ngũ nhân sự năng lực, hiệu quả sẵn sàng đáp ứng cho chiến lược chuyển đổi mạnh mẽ và sự phát triển bền vững của Ngân hàng:

- ✓ Cung ứng đầy đủ và kịp thời nhân sự có năng lực phù hợp, đáp ứng chiến lược chuyển đổi toàn diện của Ngân hàng thông qua việc triển khai đa dạng các giải pháp tuyển dụng hiệu quả và áp dụng số hóa nhằm nâng cao trải nghiệm ứng viên và phát triển thương hiệu SeABank.
- ✓ Thúc đẩy và xây dựng văn hóa học tập, phát triển của CBNV thông qua hệ thống các chương trình đào tạo, phát triển năng lực kết hợp chặt chẽ với các chương trình quy hoạch, bổ nhiệm nhân sự theo lộ trình nghề nghiệp (Career roadmap) và khung quy hoạch nhân tài (Talent pool) dựa trên đánh giá năng lực (Competency) nhằm xây dựng đội ngũ nhân sự có năng lực và phát triển đội ngũ kế cận, đồng thời trao cho CBNV cơ hội, động lực phát triển cá nhân.
- ✓ Tiếp tục triển khai Dự án KPIs đối với các Khối Hội sở với sự tư vấn của Mercer Singapore kết hợp kế hoạch tái cấu trúc mô hình tổ chức nhằm hỗ trợ và thúc đẩy sự nhất quán của chiến lược chuyển đổi của Ngân hàng.
- ✓ Thiết kế và tinh chỉnh hệ thống đãi ngộ tổng thể (Total Rewards) dựa trên các thông lệ tốt nhất trên thị trường với sự tư vấn của các đối tác nhân sự hàng đầu đảm bảo sự linh hoạt, phù hợp với các mục tiêu về thu hút và giữ chân nhân tài, thúc đẩy văn hóa chú trọng hiệu quả và tạo động lực mạnh mẽ cho sự nỗ lực vượt trội cho các SeABanker nhằm thực thi hiệu quả chiến lược kinh doanh của Ngân hàng.
- ✓ Chuyển đổi hệ thống nhân sự với sự kết hợp của nền tảng công nghệ, phát triển năng lực và cải tiến quy trình để mang lại hiệu quả quản trị nguồn lực tối ưu và nâng cao trải nghiệm của CBNV.

Các hoạt động đào tạo trọng tâm trong năm 2022:

- ✓ Rà soát đánh giá năng lực Giám đốc Chi nhánh theo yêu cầu của mô hình SeAMove 6
- ✓ Đào tạo đóng gap năng lực cho các Giám đốc Chi nhánh nhằm đáp ứng yêu cầu năng lực và nâng hạng Chi nhánh theo SeAMove 6
- ✓ Nhân rộng Chương trình coaching thành Sales Coaching tới các Đơn vị kinh doanh
- ✓ Triển khai mạnh mẽ nền tảng học tập số (Digital Learning).
- ✓ Song hành cùng công tác quản lý nhân tài, tìm kiếm, bồi dưỡng và phát triển nhân sự tài năng, tiềm năng.

7. Văn hóa tổ chức

Năm 2022 trong giai đoạn phục hồi sau đại dịch Covid-19, SeABank định hướng tổ chức các hoạt động truyền thông, phong trào, văn hóa mới lạ và sáng tạo với mục tiêu gia tăng sự gắn kết (từ 55% lên 65%) & mức độ hài lòng CBNV (từ 87% lên 90%) và tập trung đẩy mạnh giá trị **Say Khát Vọng** đúng theo thông điệp năm 2022 SeABank “Make Tomorrow Today”.

Bên cạnh đó, phát huy những gì đã làm được ở năm 2021, SeABank tiếp tục phát triển các hoạt động văn hóa, nội bộ trên nền tảng online để tới gần hơn với các CBNV khắp toàn quốc, đồng thời tái khởi động các hoạt động offline. Ngoài các chương trình văn hóa đã triển khai trong năm các năm trước đó, SeABank xây dựng 03 chương trình mới để đi sâu và lan tỏa được sâu rộng hơn nữa văn hóa Ngân hàng:



OK

- ✓ Xây dựng đội ngũ Thủ lĩnh văn hóa tại các đơn vị làm cầu nối lan tỏa văn hóa tới CBNV
- ✓ Hoạt động Talkshow trên SeATV
- ✓ Ra mắt ngày Munday 24/7.

Văn hóa gia đình là thế mạnh của Ngân hàng và được các CBNV đồng thuận trong khảo sát cuối năm 2021. Chính vì vậy, năm 2022 SeABank sẽ tiếp tục đẩy mạnh phát triển văn hóa **SeABank là Nhà** cùng với đó là thúc đẩy văn hóa **Sáng tạo** với các hoạt động gắn kết, hoạt động phong trào năm 2022, cụ thể:

- ✓ **Các hoạt động thường niên:** Team Building, SeASport, kỷ niệm các ngày lễ lớn, SeAFamily,... Đổi mới và đa dạng cách thức tổ chức, đưa lên hệ thống online, triển khai sâu tới các đơn vị. Tổ chức Team Building ở quy mô nhỏ, vừa phòng chống dịch, vừa tạo điều kiện giao lưu sau 2 năm không tổ chức.
- ✓ **Vinh danh thâm niên SeAProud:** Bổ sung mức thâm niên trên 20 năm, gửi mail tự động vinh danh toàn bộ các mốc thâm niên. Truyền thông mạnh mẽ hơn nữa để nâng cao tình yêu SeABank trong mỗi CBNV, gia tăng sự gắn bó thông qua các tấm gương gắn bó lâu năm cùng SeABank.
- ✓ **Quà tặng SeATet:** Đề CBNV được tham gia bình chọn loại quà yêu thích, mỗi CBNV nhận 2 phần quà cho tứ thân phụ mẫu như một lời tri ân ý nghĩa của Ngân hàng gửi tới bố mẹ sinh thành CBNV.
- ✓ **Quà tặng Vợ/chồng CBNV:** Nhân ngày gia đình Việt Nam, SeABank dự kiến sẽ dành tặng vợ/chồng CBNV 1 món quà tri ân hậu phương vững chắc của các SeABankers. Đây là một hoạt động phúc lợi mới bổ sung, lan tỏa yêu thương đến với mỗi gia đình CBNV.
- ✓ **Lì xì đầu năm:** Hoạt động lì xì đầu năm đã triển khai từ năm 2021 cho CBNV và tiếp tục thực hiện như một quà tặng phúc lợi may mắn đầu năm cho CBNV. Đặc biệt năm 2022 sẽ bổ sung thêm phần quà lì xì dành cho các con em CBNV.
- ✓ Đối với các kênh truyền thông của Ngân hàng hiện hữu bao gồm SeATV, SeANews, SeABank – Team Spirit và group nội bộ SeABank Make Tomorrow Today, tiếp tục đổi mới sáng tạo và thay đổi cách thức, tuyển cộng tác viên tại đơn vị để ghi nhận thông tin.

Với những hoạt động gắn kết và lan tỏa thường xuyên, định kỳ, văn hóa doanh nghiệp của SeABank sẽ tiếp tục được lan tỏa và phát huy, thấm nhuần tới từng CBNV, qua đó tập thể CBNV của Ngân hàng sẽ luôn đồng lòng, chung sức vì mục tiêu chung của Ngân hàng.

Tổng Giám đốc trân trọng báo cáo Đại hội đồng cổ đông!


TỔNG GIÁM ĐỐC

Lê Thu Thủy