





## **CHỈ ĐẠO NỘI DUNG**

- TS. Trịnh Ngọc Khánh
- PGS. TS. Trần Đình Thiên

## **BAN BIÊN SOẠN CỦA VIỆN KINH TẾ VIỆT NAM**

- PGS. TS. Trần Đình Thiên
- PGS. TS. Nguyễn Xuân Dũng
- TS. Lý Hoàng Mai
- ThS. Vũ Ngọc Quyên

## **TIỂU BAN BIÊN SOẠN LỊCH SỬ CỦA NHNN&PTNT VIỆT NAM**

- Ông Tiết Văn Thành, Tổng Giám đốc - Trưởng Tiểu ban
- Ông Phạm Đức Tuấn, Phó Tổng Giám đốc - Phó Trưởng Tiểu ban
- Ông Nguyễn Thành Chung, Phó Trưởng ban Tuyên giáo Đảng ủy - Phó Trưởng Tiểu ban
- Ông Ngô Anh Tuấn, Phó Chủ tịch Công đoàn Agribank- Phó Trưởng Tiểu ban
- Bà Dương Thị Mỹ Hằng, Phó Chủ tịch thường trực Công đoàn Trụ sở chính - thành viên kiêm Thư ký Tiểu ban
- Ông Cù Anh Tuấn, Phó Trưởng ban Tiếp thị và Truyền thông - thành viên
- Ông Vũ Trọng Thắng, Phó Trưởng ban Khách hàng Hỗn sản xuất và cá nhân - thành viên
- Bà Lê Thị Ánh Tuyết, Phó Trưởng ban Thư ký Hội đồng thành viên - thành viên
- Ông Lê Hoàng Trung, Phó Trưởng ban Kiểm tra kiểm soát nội bộ - thành viên
- Bà Nguyễn Thị Phấn, cán bộ Ban Kế hoạch nguồn vốn - thành viên
- Bà Hồ Thị Ngọc Thúy, cán bộ Ban Tài chính Kế toán - thành viên
- Bà Phạm Thị Nhanh, cán bộ Ban Tín dụng - thành viên
- Bà Lê Thị Minh Thu, cán bộ Ban Khách hàng lớn - thành viên
- Ông Nguyễn Trọng Chuyên, cán bộ Ban Thi đua Khen thưởng - thành viên
- Ông Vũ Tiến Khoa, Cán bộ Ban Tổ chức lao động và tiền lương - thành viên
- Bà Nghiêm Thị Việt Hà, Cán bộ Ban Tổ chức lao động và tiền lương - thành viên
- Ông Phạm Sĩ Hùng, Trưởng phòng Chuyên đề 3 Văn phòng đại diện khu vực Miền Trung - thành viên
- Ông Đặng Trường Sơn, Trưởng phòng chuyên đề 4 Văn phòng đại diện khu vực Miền Nam - thành viên
- Ông Nguyễn Thành Hưng, Phó Trưởng Văn phòng đại diện khu vực Tây Nam Bộ - thành viên



---

# MỤC LỤC

<b>LỜI GIỚI THIỆU .....</b>	7
<b>CHƯƠNG 1: SINH RA CÙNG ĐỔI MỚI (1988-1996) .....</b>	15
1.1. Ngân hàng Phát triển Nông nghiệp Việt Nam: khai sinh và khai nghiệp (1988-1989) .....	15
1.1.1. Bối cảnh .....	15
1.1.2. Sự ra đời của Ngân hàng Phát triển Nông nghiệp Việt Nam .....	18
1.1.3. Những bước đi đầu tiên .....	20
1.2. Ngân hàng Nông nghiệp Việt Nam: đổi mới và mở cửa (1990-1996) .....	26
1.2.1. Những tiền đề mới .....	26
1.2.2. Đổi tên thành Ngân hàng Nông nghiệp Việt Nam .....	29
1.2.3. “Đi vay để cho vay” .....	36
1.2.4. “Nông thôn là thị trường” .....	39
1.2.5. Góp phần xoá đói, giảm nghèo .....	47
1.2.6. Bước đầu hội nhập kinh tế thế giới .....	49
<b>CHƯƠNG 2: ĐỊNH HÌNH SỨ MỆNH (1997-2010) .....</b>	59
2.1. Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam: quỹ đạo phát triển mới (1997-2000) .....	59
2.1.1. Ảnh hưởng ‘trễ’ của khủng hoảng .....	59
2.1.2. Cải cách thê ché ngân hàng .....	60
2.1.3. Định hình sứ mệnh vì tam nông .....	61
2.2. Tái cơ cấu lần 1 (2001-2010) .....	75
2.2.1. Bất ổn vĩ mô hậu khủng hoảng .....	75
2.2.2. Tái cơ cấu NHNN&PTNT Việt Nam lần 1 .....	78
2.2.3. Góp phần ổn định kinh tế vĩ mô .....	105
2.2.4. Thực hiện sứ mệnh vì tam nông .....	108
2.2.5. Mở ra thế giới .....	112

<b>CHƯƠNG 3: KHẲNG ĐỊNH VỊ THẾ (2011-2018) .....</b>	117
3.1. Bối cảnh mới và thách thức mới (2011-2018 ) .....	117
3.1.1. Nền kinh tế trước yêu cầu đổi mới .....	117
3.1.2. Khẳng định vị thế: những bước gian nan .....	120
3.2. Tái cơ cấu lần 2 (2013-2018) .....	132
3.2.1. Tái cơ cấu hệ thống ngân hàng và các tổ chức tín dụng .....	132
3.2.2. Tái cơ cấu NHNN&PTNT lần 2 .....	133
3.3. Phục vụ phát triển nông nghiệp, nông thôn .....	155
3.3.1. Phục vụ các chương trình giảm nghèo .....	155
3.3.2. Phục vụ Chương trình Xây dựng nông thôn mới .....	159
3.3.3. Phục vụ phát triển nông nghiệp sạch và nông nghiệp công nghệ cao .....	163
3.4. Hoạt động của Đảng bộ, Công đoàn và Đoàn thanh niên .....	165
3.4.1. Hoạt động của Đảng bộ .....	165
3.4.2. Hoạt động của Công đoàn .....	168
3.4.3. Hoạt động của Đoàn Thanh niên .....	171
3.5. Công tác an sinh xã hội .....	174
<b>CHƯƠNG 4: NHÌN LẠI LỊCH SỬ VÀ ĐỊNH HƯỚNG TƯƠNG LAI .....</b>	181
4.1. Nhìn lại chặng đường 30 năm (1988-2018) .....	181
4.1.1. Từ những bước đi đầu tiên.....	181
4.1.2. ...đến khẳng định vị thế .....	185
4.1.3. Thành tựu và bài học kinh nghiệm .....	187
4.2. Định hướng cho tương lai .....	189
4.2.1. Xu hướng mới .....	189
4.2.2. Chiến lược phát triển của Agribank đến năm 2020 .....	193
<b>THAY LỜI KẾT .....</b>	199
<b>PHỤ LỤC .....</b>	201
A - Lãnh đạo Agribank qua các thời kỳ .....	201
B - Các giải thưởng đạt được.....	204
C - Biên niên các sự kiện chính .....	207

## LỜI GIỚI THIỆU

**N**gày 26/3/2018, Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam (NHNN&PTNTVN) tròn 30 tuổi. Ba mươi năm là một chặng đường đủ dài để viết thành lịch sử, đặc biệt đó lại là chặng đường đồng hành cùng lịch sử Đổi mới kinh tế của đất nước - một giai đoạn phát triển hào hùng, với nhiều thăng trầm, ghi những dấu son trong sự nghiệp phát triển và những đóng góp của Ngân hàng đối với nền kinh tế Việt Nam.

Đổi mới kinh tế của Việt Nam được khởi nguồn từ nông nghiệp. Sự ra đời của NHNN&PTNTVN do đó cũng là để phục vụ công cuộc đổi mới và phát triển nông nghiệp, nông dân và nông thôn Việt Nam. Với sứ mệnh lịch sử đã được định hình ngay từ những ngày khai nghiệp, qua 30 năm xây dựng và trưởng thành, Ngân hàng đã có những đóng góp to lớn vào sự nghiệp phát triển nông nghiệp và nông thôn. Cũng nhờ những gắn bó “nặng tình” với nông nghiệp, nông dân và nông thôn mà Ngân hàng lớn lên và vững mạnh.

30 năm đổi mới cùng đất nước, NHNN&PTNTVN đã không ngừng nỗ lực để hoàn thành trọng trách của một ngân hàng trong việc cung cấp tín dụng cho nông nghiệp - một thị trường nhiều tiềm năng nhưng cũng chứa đựng nhiều rủi ro bậc nhất. Rất nhiều cán bộ mẫn cán của Ngân hàng trong thời kỳ đầu sau khi thành lập đã không quản ngại gian khó ngày đêm bám trụ ở cơ sở, dành dụm từng đồng vốn để mang đến cơ hội cho người nông dân, thúc đẩy sản xuất nông nghiệp và góp phần thay đổi bộ mặt nông thôn Việt Nam. Qua các thời kỳ, lặn lội trong khó khăn, chắt chiu từng cơ hội, đội ngũ đó từng bước trưởng thành, để Ngân hàng ngày càng lớn mạnh.

Kỷ niệm 30 năm ngày thành lập, với mong muốn để lịch sử NHNN&PTNTVN không chỉ đơn thuần là những sự kiện đã lùi sâu trong quá khứ hay những hồi ức “ngủ yên” - NHNN&PTNTVN đã phối hợp với Viện Kinh tế Việt Nam, thuộc Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam, cùng các thế hệ lãnh đạo và đồng đảo cán bộ của Ngân hàng kỳ công gom nhặt từng trang tư liệu quý, chọn ra những “hạt vàng” sự kiện, định hình chúng lại thành dòng lịch sử để dựng lên cuốn sách mà các bạn đang cầm trên tay: Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam - 30 năm xây dựng và phát triển (1988-2018).

### Cuốn sách gồm 4 chương:

Chương 1: Sinh ra cùng đổi mới (1988-1996)

Chương 2: Định hình sứ mệnh (1997-2010)

Chương 3: Khẳng định vị thế (2011-2018)

Chương 4: Nhìn lại lịch sử và định hướng tương lai.

---

Mỗi chương sách không chỉ là hành trình trở về quá khứ, với những sự kiện gắn liền với từng hoàn cảnh lịch sử cụ thể của đất nước, mà còn ghi lại những gian nan và những bước chuyển mình quan trọng trong 30 năm xây dựng và phát triển của Ngân hàng. Nhiều bài học quý giá được rút ra từ lịch sử 30 năm qua, từ đó định hướng những bước đi trong tương lai.

Xuyên qua lịch sử, cuốn sách này là mong muốn được gửi gắm niềm tin và tạo động lực phấn đấu cho các thế hệ cán bộ trẻ của NHNN&PTNTVN hôm nay cũng như mai sau, sẽ tiếp bước các thế hệ đi trước và hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ mà Đảng, Nhà nước và nhân dân giao phó.

Chủ biên, PGS.TS. Trần Đình Thiên - Viện trưởng Viện Kinh tế Việt Nam, cuốn sách được biên soạn một cách công phu, nghiêm túc và với nỗ lực cao nhất mang tính khách quan và sự trung thực lịch sử. Đây là một công trình mang dấu ấn tập thể với sự đóng góp của các cán bộ công tác lâu năm trong ngành ngân hàng, của các chuyên gia kinh tế cũng như các chuyên gia lịch sử kinh tế của Viện Kinh tế Việt Nam. Nó chứa đựng ý nghĩa lịch sử và giá trị tổng kết thực tiễn hoạt động của Ngân hàng.

Nhân dịp cuốn sách được xuất bản, xin trân trọng cảm ơn các đồng chí lãnh đạo của Ngân hàng qua các thời kỳ đã quan tâm chỉ đạo, đóng góp ý kiến đối với việc biên soạn và hoàn thiện bản thảo. Để có được án phẩm đặc biệt mừng kỷ niệm 30 năm ngày thành lập này không thể không kể đến công sức của Tiểu ban Biên soạn lịch sử 30 năm của Ngân hàng cũng như các đơn vị thuộc NHNN&PTNTVN. Xin được dành lời cảm ơn đặc biệt tới các tác giả - những nhà nghiên cứu của Viện Kinh tế Việt Nam, vì công sức và trí tuệ mà các anh, các chị đã đóng góp trong việc biên soạn cuốn sách này. Xin chân thành cảm ơn sự nghiêm túc và cẩn trọng của các cán bộ Nhà xuất bản Lao động Xã hội trong công tác biên tập cho cuốn sách.

Dù đã hết sức cố gắng, nhưng do hạn chế về thời gian cũng như nguồn tư liệu nên cuốn sách khó tránh khỏi khiếm khuyết. Mong nhận được ý kiến đóng góp của bạn đọc để có thể tiếp tục hoàn thiện cho những lần xuất bản sau.

Trân trọng giới thiệu cuốn sách cùng bạn đọc!

Hà Nội, tháng 03 năm 2018  
CHỦ TỊCH HỘI ĐỒNG THÀNH VIÊN  
TS. Trịnh Ngọc Khánh

# AGRIBANK TỰ HÀO VỚI NHỮNG THÀNH TỰU TRÊN CHẶNG ĐƯỜNG 30 NĂM XÂY DỰNG VÀ PHÁT TRIỂN



ANH HÙNG LAO ĐỘNG  
THỜI KỲ ĐỔI MỚI (2003)



HUÂN CHƯƠNG ĐỘC LẬP HẠNG NHÌ (2008)  
HUÂN CHƯƠNG ĐỘC LẬP HẠNG BA (2005)



HUÂN CHƯƠNG LAO ĐỘNG HẠNG NHÌ (1999)  
HUÂN CHƯƠNG LAO ĐỘNG HẠNG BA (2001,2013)



- CỔNG THANH TOÁN THUẾ ĐIỆN TỬ AGRITAX (2017)
- HỆ THỐNG THANH TOÁN BIÊN MẬU QUA INTERNET BANKING (2017)
- AGRIBANK E-MOBILE BANKING (2016)
- HỆ THỐNG THANH TOÁN VÀ PHÁT HÀNH THẺ CHIP CÔNG NGHỆ EMV (2016)



TOP10 SAO VÀNG ĐẤT VIỆT (2008, 2009)



- 05 NĂM LIÊN TIẾP ĐẠT TOP 10 VNR500 (2010-2014)
- ĐỨNG THỨ NHẤT TRONG HỆ THỐNG NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM (2017)



DOANH NGHIỆP SỐ 01  
VIỆT NAM (2007)



XẾP HẠNG 446/1000  
NGÂN HÀNG LỚN NHẤT THẾ GIỚI  
(2015)



NGÂN HÀNG VÌ CỘNG ĐỒNG  
(2015, 2017)











# Chương 1

## SINH RA CÙNG ĐỔI MỚI (1988-1996)



### **1.1. Ngân hàng Phát triển nông nghiệp Việt Nam: khai sinh và khai nghiệp (1988-1989)**

#### **1.1.1. Bối cảnh**

Kinh tế- xã hội Việt Nam những năm 1984 - 1985 rơi vào khủng hoảng trầm trọng. Nông nghiệp sa sút, không đáp ứng đủ nhu cầu lương thực, thực phẩm. Hoạt động xuất khẩu trì trệ, nhập siêu trong khi viện trợ không được sử dụng hiệu quả. Lạm phát tăng cao, tiền tệ rối loạn, các tiện ích công cộng xuống cấp khiến cho đời sống người dân càng thêm khó khăn<sup>1</sup>.

Thực tiễn đáng lo ngại đó đòi hỏi nền kinh tế Việt Nam phải được ‘thay máu’ và cần có những quyết sách cơ bản của Đảng và Nhà nước nhằm xoay chuyển tình hình. Tại Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ VI (họp từ ngày 15 đến ngày 18/12/1986), Đảng Cộng sản Việt Nam đã nghiêm khắc kiểm điểm sự lãnh đạo của mình trên tinh thần “nhìn thẳng vào sự thật, đánh giá đúng sự thật, nói rõ sự thật”, phê phán những sai lầm của lối tư duy chủ quan, duy ý chí và khẳng định quyết tâm đổi mới toàn diện nền kinh tế.

Nội dung quan trọng của đường lối đổi mới kinh tế Việt Nam là chuyển cơ chế kinh tế kế hoạch hóa tập trung sang cơ chế thị trường có sự quản lý của Nhà nước; thừa nhận nền kinh tế sản xuất hàng hóa nhiều thành phần; chuyển quan hệ kinh tế đổi ngoại theo hướng kinh tế mở, đa phương hóa quan hệ và đa dạng hóa hình thức để phá thế bao vây cấm vận. Nghị quyết Đại hội Đảng lần thứ VI đã cụ thể hóa việc phát triển cấp bách là tập trung thực hiện 3 chương trình: chương trình sản xuất lương thực, thực phẩm; chương trình sản xuất hàng tiêu dùng và chương trình sản xuất hàng xuất khẩu. Về cơ chế quản lý kinh tế, thay vì quản lý theo cơ chế cũ mang nặng tính chủ quan, duy ý chí, Đại hội VI đã xác định cơ chế quản lý kinh tế mới trong thời kỳ quá độ ở Việt Nam mang hai đặc trưng cơ bản là “tính kế hoạch” và “sử dụng đúng đắn quan hệ hàng hoá - tiền tệ”.

Mặc dù chủ trương với đường lối mới nhưng bộ máy thực hiện lại hoàn toàn chưa có kinh nghiệm thực tiễn. Việt Nam chuyển sang nền kinh tế thị trường mà chưa thực sự hiểu rõ các nguyên tắc vận hành của cơ chế này và cũng không có sẵn một mô hình nào để giúp chủ động đưa ra một chương trình điều hành cho tiến trình đổi mới. Chính phủ vừa làm vừa rút kinh nghiệm, từng bước nắm bắt các phương thức và công cụ quản lý mới để điều chỉnh nền kinh tế. Từ đó, một loạt các chính sách cải cách kinh tế đã được áp dụng nhằm từng bước tháo gỡ các ách tắc và khơi thông phát triển kinh tế.

<sup>1</sup> Báo cáo của Hội đồng Bộ trưởng về “Kế hoạch phát triển kinh tế- xã hội năm 1991”.

Ngày 14/11/1987, Hội đồng Bộ trưởng ban hành Quyết định số 217/HĐBT nhằm trao quyền tự chủ trong sản xuất kinh doanh cho các xí nghiệp quốc doanh. Theo đó, các doanh nghiệp nhà nước chỉ phải nộp thuế cho Nhà nước thay vì thực hiện một loạt các chỉ tiêu kế hoạch pháp lệnh như trước đây. Bên cạnh đó, nhằm tạo môi trường pháp lý cho thành phần kinh tế tư nhân phát triển, ngày 9/3/1988, Chính phủ đã ban hành Nghị định số 27- ND về kinh tế tư doanh và Quyết định số 29- QĐ về kinh tế gia đình, cho phép tư nhân được quyền tổ chức kinh doanh trong các lĩnh vực kinh tế mà luật pháp cho phép. Chủ trương thu hút các nguồn vốn nước ngoài để phục vụ đầu tư phát triển trong nước cũng được chính thức hóa thông qua Luật Đầu tư nước ngoài tại Việt Nam 1987 (theo Văn bản số 4-HĐNN do Quốc hội ban hành ngày 29/12/1987), giúp khơi thông các luồng hàng trong nước và phát triển kinh tế biên mậu cũng như mở ra cơ hội mới trong việc tiếp cận các kỹ thuật và tri thức của thế giới.

Việc chấp nhận giá cả thị trường và đưa thị trường trở lại hướng phát triển tự nhiên chính là cơ sở để thực thi các biện pháp xử lý lạm phát. Từ năm 1989, Chính phủ đã thực hiện một loạt các biện pháp kinh tế mạnh ở tầm vĩ mô như xóa bỏ trợ cấp ngân sách cho sản xuất và tiêu dùng; nâng lãi suất tín dụng lên cao hơn mức lạm phát<sup>2</sup>; nâng lãi suất lên mức thực dương; thực hiện một tỷ giá thống nhất thay cho hệ thống nhiều tỷ giá hối đoái; hay bù giá vào lương. Đến Quý II năm 1989, việc phân phối theo tem phiếu đã hoàn toàn bị xoá bỏ cùng với việc xoá bỏ hệ thống hai giá, bao cấp qua giá cả và thắt chặt tài chính đối với khu vực doanh nghiệp Nhà nước. Từ đây, Việt Nam mở thông thị trường trong nước và xuất nhập khẩu, bãi bỏ hạn ngạch cho hầu hết các hàng hoá (trừ 10 loại hàng hoá xuất khẩu và 14 loại hàng hoá nhập khẩu).

Nhằm đối phó với lạm phát, ngày 02/05/1988, Bộ Chính trị đã ra Nghị quyết số 11/NQ-TW về các biện pháp cấp bách chống lạm phát thông qua việc tập trung giải quyết vấn đề lương thực (đặc biệt là tình trạng thiếu lương thực ở miền Bắc), đi đôi với việc tăng cường quản lý vật tư, hàng hoá, ngoại tệ, kim loại quý, đá quý và quản lý thị trường. Riêng về tiền tệ và tín dụng, yêu cầu đặt ra là ngay trong năm 1988 phải giảm tối đa mức phát hành tiền cho chi ngân sách Nhà nước và cho vay tín dụng. Các ngân hàng phải huy động được nhiều vốn, lấy đó làm nguồn vốn cho vay chủ yếu của ngân hàng. Tình trạng bao cấp qua giá kéo dài gây thiệt hại cho Ngân sách Nhà nước bị xoá bỏ và Nhà nước sẽ dần dần điều chỉnh giá cả lên sát với giá trị vật tư.

---

<sup>2</sup> Thời gian sau Đại hội VI, trước tình hình lạm phát gia tăng phi mã, Việt Nam đã mời cố vấn và chuyên gia cao cấp về chống lạm phát của Liên Xô sang giúp đỡ giải quyết tình hình, nhưng mọi kỳ vọng của Việt Nam không được đáp ứng bởi phương án giải quyết theo quan điểm cũ là siết lại kỹ cương giá cả và thu mua phân phổi thống nhất mà nước bạn đưa ra là hoàn toàn không khả thi và Việt Nam đã làm theo cách của riêng mình. Tuy nhiên, việc Việt Nam chặn đứng được lạm phát không đơn giản chỉ nhờ vào giải pháp tăng lãi suất mà chính do Việt Nam đã đồng thời kết hợp toàn diện và đồng bộ các giải pháp (thực hiện khoán 10, khai thác năng lực sản xuất của các thành phần kinh tế, thực hiện chính sách kinh tế mở với sự gia tăng hàng hoá nhập khẩu chính ngạch và tiểu ngạch đi đôi với hạn chế chi tiêu ngân sách, kiểm soát chất lượng tín dụng, tăng lãi suất).

Đối với nông nghiệp, Bộ Chính trị ra Nghị quyết số 10 ngày 5/4/1988 về đổi mới quản lý kinh tế nông nghiệp (thường gọi là *Khoán 10*). Nghị quyết đã đề cập toàn diện việc đổi mới các khâu sản xuất nông nghiệp, song điểm đột phá là thừa nhận “khoán đến hộ” cả về tư liệu sản xuất, về tổ chức phân công lao động và về phân phối lưu thông sản phẩm, khẳng định “hộ nông dân là đơn vị kinh tế tự chủ”. So với Chỉ thị 100 năm 1981, Nghị quyết 10 của Bộ Chính trị là một bước tiến lớn khi người nông dân được trao quyền sử dụng ruộng đất và phương tiện sản xuất lâu dài, được chủ động trong cả sản xuất lẫn tiêu thụ sản phẩm. Sản phẩm được bán cho Nhà nước theo cơ chế thỏa thuận, không còn sự áp đặt về giá và số lượng. Đây thực sự là một cuộc cách mạng lớn trong việc giải phóng sức sản xuất trong nông nghiệp, nông thôn Việt Nam khi các hộ nông dân được coi là những đơn vị kinh tế tự chủ, cho phép người nông dân làm chủ hoàn toàn công việc sản xuất của họ và chỉ phải nộp thuế cho Nhà nước theo luật định. Nhờ đó, các nguồn lực của mỗi hộ nông dân đều được huy động đến mức tối đa và sử dụng một cách có hiệu quả nhất. Thé độc canh cây lúa và tự cấp tự túc trong sản xuất nông nghiệp đã bước đầu được phá vỡ để hướng tới phát triển đa canh và toàn diện.

Qua một thời gian dài trong cơ chế cũ, chưa bao giờ người nông dân gắn bó với đồng ruộng, mảnh vườn và hướng ra thị trường như sau Khoán 10. Việc xóa bỏ tình trạng “ngăn sông, cấm chợ” và cho phép lưu thông lương thực trên cả nước đã đem lại kết quả hằng mơ ước trong sản xuất nông nghiệp: lần đầu tiên giá lúa đứng. Thậm chí ở nhiều địa phương giá lúa còn thấp hơn giá Nhà nước quy định do sản xuất lương thực tăng nhanh, dẫn đến dư thừa lúa gạo tại thị trường trong nước. Từ chỗ thiếu lương thực trầm trọng (phải nhập khẩu 5,6 triệu tấn lương thực thực những năm 1976- 1980 và trên 1 triệu tấn những năm 1981- 1985) thì đến năm 1989 (chỉ 1 năm sau khi thực hiện Khoán 10) vẫn đề thiếu lương thực trong cả nước đã được giải quyết căn bản. Sản lượng lương thực thực đã tăng vọt từ 12,265 triệu tấn lên 21,5 triệu tấn và lương thực bình quân đầu người đã tăng từ 238,5 kg lên 332,2 kg<sup>3</sup> trong thời kỳ 1978- 1989. Thậm chí Việt Nam còn xuất khẩu 1,4 triệu tấn gạo - một điều chưa từng có trong lịch sử Việt Nam kể từ sau Cách mạng Tháng Tám năm 1945.

Định hướng đúng đắn trong đổi mới và phát triển kinh tế kể từ Đại hội VI đã dần đưa nền kinh tế Việt Nam thoát khỏi khủng hoảng. Hướng phát triển nền kinh tế nhiều thành phần đã phát huy được nội lực của nền kinh tế, tháo gỡ được những khó khăn do mô hình kinh tế kế hoạch hóa tập trung gây ra. Vai trò của kinh tế hộ và của người nông dân đã được coi trọng đúng mức. Đồng thời, việc đa dạng hóa các thành phần kinh tế đã thúc đẩy sản xuất, lưu thông và tăng trưởng kinh tế, tạo điều kiện cho việc thu hút ngoại lực và những tiến bộ khoa học, kỹ thuật cho việc phát triển nền kinh tế Việt Nam.

<sup>3</sup> Đ/c Trần Hoàng Kim, “Kinh tế Việt Nam - Chặng đường 1945- 1995 và triển vọng đến năm 2020”, Nxb Thống kê, 1995. tr. 296- 297.

### 1.1.2. Sự ra đời của Ngân hàng Phát triển Nông nghiệp Việt Nam

Cùng với sự chuyển đổi của nền kinh tế từ sau Đại hội VI, ngành ngân hàng Việt Nam đã từng bước thay đổi và vận hành theo tinh thần đổi mới cả về cơ chế quản lý lẫn mô hình tổ chức nhằm xây dựng và hoàn thiện cơ chế hoạt động mới. Việc hình thành hệ thống ngân hàng hai cấp đã được đề cập đến nhưng cả hệ thống vẫn chưa sẵn sàng cho cuộc chuyển hướng lớn lao và chưa có tiền lệ này.

Với tinh thần vừa làm vừa rút kinh nghiệm, ngày 3/7/1987, Chủ tịch Hội đồng Bộ trưởng đã ra Quyết định số 218- CT về việc cho làm thử việc chuyển hoạt động của ngân hàng sang kinh doanh xã hội chủ nghĩa. Theo đó, lần đầu tiên Ngân hàng Nhà nước sẽ không trực tiếp giao dịch với các đơn vị sản xuất và kinh doanh, mà khách hàng của Ngân hàng Nhà nước sẽ là các ngân hàng chuyên doanh được hạch toán kinh tế độc lập. Các ngân hàng này sẽ gửi tiền vào hoặc vay có lãi theo thời hạn từ Ngân hàng Nhà nước, thay thế cho các chi nhánh của Ngân hàng Nhà nước ở các tỉnh thành lúc đó<sup>4</sup>.

Việc thí điểm được thực hiện đầu tiên tại thành phố Hồ Chí Minh với Quyết định số 59/QĐ- TTg ngày 25/6/1987 của Tổng Giám đốc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, tiếp đó là Hà Nội (tháng 7/1988), rồi đến Gia Lai- Kon Tum, Hà Nam Ninh và Thái Bình (tháng 8/1988). Tuy nhiên, sau một năm thực hiện, các báo cáo đánh giá cho thấy việc thí điểm thực chất vẫn là Ngân hàng Nhà nước (NHNN) kinh doanh thông qua các ngân hàng địa phương, chứ chưa phải các ngân hàng địa phương này kinh doanh với tư cách pháp nhân độc lập của mình.

Phải đến khi Nghị định 53- HĐBT về tổ chức bộ máy NHNN Việt Nam của Hội đồng Bộ trưởng ra đời (ngày 26/3/1988), quá trình đổi mới hệ thống ngân hàng mới thực sự rõ nét. Lần đầu tiên trong lịch sử ngân hàng Việt Nam, hệ thống ngân hàng được phân thành hai cấp là NHNN và các ngân hàng chuyên doanh trực thuộc hoạt động theo chế độ hạch toán kinh tế và kinh doanh xã hội chủ nghĩa. Tại thời điểm này có 4 ngân hàng chuyên doanh trực thuộc NHNN, gồm Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam, Ngân hàng Phát triển Nông nghiệp Việt Nam, Ngân hàng Công- Thương Việt Nam và Ngân hàng Đầu tư và Xây dựng Việt Nam. Các ngân hàng chuyên doanh cũng được phép tổ chức mạng lưới chi nhánh dựa trên yêu cầu thực tế hoạt động của mình.

#### Hộp 1: Nghị định số 53-HĐBT (trích)

“Điều 1. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam là cơ quan của Hội đồng Bộ trưởng được tổ chức thành hệ thống thống nhất trong cả nước, gồm hai cấp là Ngân hàng Nhà nước và các Ngân hàng chuyên doanh trực thuộc.

<sup>4</sup> Trích Quyết định số 218- CT, Công báo ngày 3/7/1987.

Hệ thống Ngân hàng Nhà nước Việt Nam hoạt động theo chế độ hạch toán kinh tế và kinh doanh xã hội chủ nghĩa.

**Điều 3.** Các Ngân hàng chuyên doanh là tổ chức kinh doanh trực tiếp đối với nền kinh tế quốc dân; có tư cách pháp nhân; bình đẳng trong quan hệ kinh doanh đối với các đơn vị và các thành phần kinh tế; thực hiện hạch toán kinh tế từ cơ sở và trong hệ thống mỗi Ngân hàng chuyên doanh.

**Điều 5.** Hệ thống tổ chức Ngân hàng Nhà nước Việt Nam gồm có:

1. Ngân hàng Nhà nước có chi nhánh tại tỉnh, thành phố, đặc khu trực thuộc Trung ương hoặc theo khu vực lãnh thổ khi cần thiết, do Tổng Giám đốc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam quyết định.

2. Các Ngân hàng chuyên doanh trực thuộc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, trước mắt gồm có:

- Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam;
- Ngân hàng Phát triển Nông nghiệp Việt Nam;
- Ngân hàng Công - Thương Việt Nam;
- Ngân hàng Đầu tư và Xây dựng Việt Nam.

Các chi nhánh ngân hàng chuyên doanh cơ sở được tổ chức tại các khu vực, phù hợp với đặc điểm ngành kinh tế - kỹ thuật với chức năng, nhiệm vụ và yêu cầu hoạt động kinh doanh của mỗi Ngân hàng chuyên doanh.

*Nguồn:* Thư viện Pháp luật. Truy cập tại: <https://thuvienphapluat.vn/van-ban/Bo-may-hanh-chinh/Nghi-dinh-53-HDBT-to-chuc-bo-may-Ngan-hang-Nha-nuoc-do-Hoi-dong-Bo-truong-ban-hanh-Viet-Nam-37523.aspx>.

Nhu vậy, cùng với việc ban hành Nghị định 53- HĐBT, lần đầu tiên một ngân hàng chuyên doanh trong lĩnh vực kinh tế nông nghiệp và nông thôn đã được thành lập. Nhiệm vụ trước mắt của Ngân hàng Phát triển Nông nghiệp Việt Nam (NHPTNo) là phục vụ cho việc thực hiện 3 chương trình kinh tế lớn mà Đại hội Đảng Cộng sản Việt Nam lần thứ VI đã đề ra (như đã đề cập ở trên). Bên cạnh đó, việc cung cấp tín dụng cho đầu tư sản xuất là vấn đề quyết định đối với sự phát triển của nông nghiệp và nông thôn. Có thể thấy rằng, trong bối cảnh những ngày đầu đổi mới với những tàn dư của tư duy và cơ chế kinh tế cũ thì đây là một bước đột phá lớn về định hướng của ngành ngân hàng để bước vào cơ chế thị trường. Nghị định này không chỉ đánh dấu một thử nghiệm mới khi phân tách chức năng quản lý nhà nước khỏi chức năng kinh doanh tiền tệ và tín dụng, mà còn cho thấy sự quan tâm đặc biệt của Đảng và Nhà nước đối với kinh tế nông nghiệp cũng như thành phần kinh tế hộ - nền tảng của phát triển và đổi mới kinh tế lúc bấy giờ. NHPTNo, do

đó đã gánh vác một trọng trách lớn lao là hỗ trợ và thúc đẩy phát triển của khu vực kinh tế nông nghiệp - nông thôn - một nhiệm vụ vừa mang tính chính trị, vừa mang tính kinh tế cốt lõi, cũng chính là kim chỉ nam cho hoạt động của ngân hàng cho đến tận sau này.

### 1.1.3. Những bước đi đầu tiên

#### *Hệ thống tổ chức và mạng lưới*

Tuy đã tách hệ thống ngân hàng từ một cấp thành hệ thống ngân hàng hai cấp, song trên thực tế, các ngân hàng chuyên doanh vẫn phụ thuộc rất nhiều vào NHNN Việt Nam. NHPTNo cũng không phải một ngoại lệ.

Về quy chế tổ chức, NHPTNo được tổ chức và hoạt động theo Quyết định số 31/NH-QĐ do Tổng Giám đốc NHNN ký ngày 18-5-1988. Mặc dù có tư cách pháp nhân, có con dấu và được cấp vốn riêng nhưng trong giai đoạn sơ khai này (1988-1989), tổ chức bộ máy và cơ chế hoạt động của NHPTNo vẫn do NHNN trực tiếp quản lý và điều hành. Các hoạt động từ việc phê duyệt cơ cấu tổ chức mạng lưới, chỉ tiêu tuyển dụng và đê bạt, điều chuyển cán bộ từ cấp trưởng phòng ở Trung tâm điều hành và giám đốc chi nhánh tỉnh, thành phố trở lên, hay việc ban hành văn bản về thể lệ tín dụng, thanh toán, kế toán, quản lý trực tiếp nguồn vốn, dư nợ, vốn thanh toán đều thuộc thẩm quyền của NHNN. Tuy được gọi là ngân hàng chuyên doanh, nhưng NHPTNo vẫn đóng vai trò tương đương các cục, vụ trực thuộc bộ máy của NHNN. Do đó, trong giai đoạn này NHPTNo vẫn hoạt động theo cơ chế bao cấp, tính độc lập trong các hoạt động của ngân hàng chưa được thực hiện, chưa có sự thay đổi căn bản theo hướng thị trường.

Về mạng lưới hoạt động, với nhiệm vụ chính là phục vụ cho sản xuất nông nghiệp và phát triển nông thôn, NHPTNo đã tổ chức một hệ thống gồm 52 chi nhánh ngân hàng cấp tỉnh, 447 chi nhánh huyện, thị xã, 193 phòng giao dịch và hơn 7.000 đại lý làm ủy nhiệm hoạt động tiết kiệm ở nông thôn cùng với 78 cửa hàng kinh doanh vàng bạc.<sup>5</sup>

Bên cạnh việc thành lập các chi nhánh ở các tỉnh và thành phố, NHPTNo còn mở thêm các chi nhánh chuyên doanh nhằm đáp ứng kịp thời nhu cầu vốn cho các lĩnh vực và địa bàn cụ thể. Nhận thấy nhu cầu về vốn phục vụ hoạt động sản xuất nông nghiệp tại khu vực đồng bằng sông Cửu Long, NHPTNo đã đề nghị NHNN cho phép thành lập Chi nhánh NHPTNo Đồng bằng sông Cửu Long. Ngày 6/10/1988, NHNN đã có Quyết định số 104/NH-QĐ cho phép thành lập chi nhánh này và đồng thời đề bạt ông Lê Chí Thành, lúc bấy giờ là Phó Tổng Giám đốc thứ nhất của NHPTNo, kiêm nhiệm chức vụ Giám đốc Chi nhánh. Sau khi thành lập, NHPTNo Đồng bằng sông Cửu Long hoạt động theo nguyên tắc hạch toán độc lập, tự huy động, tự cho vay để phát triển sản xuất nông nghiệp vùng đồng bằng sông Cửu Long. Chỉ sau 6 tháng đi vào hoạt động, Chi nhánh đã đánh

<sup>5</sup>Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam - 15 năm xây dựng và trưởng thành (26/3/1988- 26/3/2003), Nxb Văn hóa Thông tin, 2003, tr. 235.

giá và nhận định về nhu cầu vốn trên thực tế của bà con nông dân vùng đồng bằng sông Cửu Long là rất lớn, đặc biệt là nhu cầu vốn tiền mặt để thu mua và xuất khẩu lương thực. Từ thành công đó, NHPTNo lại tiếp tục mở rộng dịch vụ của mình trong lĩnh vực dịch vụ hậu cần lương thực thông qua sự ra đời của Chi nhánh Ngân hàng phục vụ lương thực tại thành phố Hồ Chí Minh (ngày 1/5/1989).

Việc thành lập các chi nhánh quan trọng này đã cho thấy sự nhạy bén và quyết đoán trong việc nhìn nhận và nắm bắt nhu cầu thị trường vốn của NHPTNo. Đây quả thực là một thành công, tuy mới chỉ trong giai đoạn ban đầu đối với một ngân hàng chuyên doanh nhưng là sự khích lệ lớn để Ngân hàng tiếp tục củng cố và tạo dựng một nền tảng vững vàng để bước vào cơ chế kinh tế mới.

#### *Nguồn nhân lực*

Sau khi thành lập, NHPTNo đã tiếp nhận từ NHNN và một số đơn vị khác một lực lượng lao động đông đảo, gồm 32.123 cán bộ, nhân viên và trở thành ngân hàng có quy mô lao động lớn nhất trong số 4 ngân hàng chuyên doanh được thành lập cùng thời kỳ.

Tuy nhiên, chính việc tiếp nhận ‘nguyên trạng’ lực lượng lao động từ tất cả các NHNN cấp huyện, quận và thị xã mà không được sàng lọc từ trước thực sự đã trở thành một khó khăn và gánh nặng cho NHPTNo. Không chỉ bộ máy nhân sự cồng kềnh, chất lượng của đội ngũ cán bộ và nhân viên cũng rất khác biệt. Một số được đào tạo chuyên môn bài bản, trong khi một số khác lại là bộ đội và thanh niên xung phong hoàn thành nghĩa vụ trở về. Bên cạnh đó còn có nhóm nhân sự trước đây là các cán bộ thuộc đảng ủy, ủy ban, đoàn thể, các hợp tác xã nông nghiệp và tín dụng cấp xã. Số còn lại là con em của cán bộ công nhân viên trong ngành, đã tốt nghiệp phổ thông và được thu nhận vào Ngân hàng. Số này thường chỉ qua đào tạo một vài tháng và vừa đi làm vừa chờ cơ hội học thêm. Chính vì vậy phần lớn đội ngũ lao động của ngân hàng có trình độ khá thấp. Toàn hệ thống NHPTNo khi mới thành lập chỉ có hai Phó Tiến sỹ (tương đương với trình độ Tiến sỹ hiện nay), 10% lao động có trình độ đại học và cao đẳng, khoảng 50% lao động ở trình độ trung cấp, còn lại là sơ cấp và chưa qua đào tạo. Số người biết tiếng Anh ở mức giao dịch đơn giản không quá 10 người.

Trước tình hình đó, chủ trương của Ngân hàng là nâng cao tinh thần học hỏi, đoàn kết và phát huy tối đa năng lực vốn có của mỗi cán bộ, nhân viên trong toàn hệ thống, không phân biệt và không định kiến trong công tác cán bộ. Nhiều cán bộ trẻ và không ít cán bộ ngoài Đảng đã được tin tưởng giao trọng trách nắm giữ các vị trí quan trọng.

#### *Nguồn vốn*

NHPTNo chính thức đi vào hoạt động trong bối cảnh nền kinh tế Việt Nam đang trong quá trình chuyển đổi từ cơ chế kế hoạch hóa tập trung sang cơ chế kinh tế thị trường. Khi mới thành lập, NHPTNo có tổng tài sản chưa tới 1.500 tỷ đồng. Tổng nguồn vốn

1.056 tỷ đồng, trong đó vốn huy động chỉ chiếm 42% còn lại 58% phải vay từ NHNN. Tổng dư nợ là 1.126 tỷ đồng, trong đó 93% là nợ ngắn hạn. Tỷ lệ nợ xấu lên tới trên 10% bởi đối tượng vay hoàn toàn là các doanh nghiệp quốc doanh và các hợp tác xã, phần lớn trong số đó làm ăn thua lỗ và nguy cơ phá sản rất cao<sup>6</sup>.

### Bảng 1. Cơ cấu tài sản của NHPTNo giai đoạn mới thành lập 1988-1989

Đơn vị: triệu đồng

	Tính đến 31/12/1988	Tính đến 31/12/1989
Tổng tài sản có	1.579.850	1.968.076
Tổng dư nợ cho vay	865.742	1.256.258
Vốn được sử dụng	25.064	45.883
Vốn dự trữ	234	983
Vốn để cho vay ngắn hạn	5	36
Vốn được cấp để cho vay dài hạn	3.764	4.279

Nguồn: Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam - 15 năm xây dựng và trưởng thành. Nxb Văn hóa Thông tin, 2003, tr. 338.

Để tăng nguồn vốn, NHPTNo đã tích cực huy động vốn từ các tổ chức kinh tế và trong dân cư, đồng thời tiếp tục đầu tư tín dụng đúng hướng nhưng vẫn tập trung ưu tiên đầu tư cho các chương trình kinh tế của Nhà nước về lương thực, thực phẩm, hàng tiêu dùng và hàng xuất khẩu. Tuy nhiên, do trong thời kỳ này NHPTNo vẫn chịu sự điều hành trực tiếp của NHNN nên sự tự chủ trong các hoạt động chuyên môn còn nhiều hạn chế. Ngân hàng chưa thực hiện được việc điều hòa vốn trong toàn hệ thống mà chỉ cho vay các chi nhánh thiếu vốn. Bên cạnh đó, việc cân đối nguồn vốn và sử dụng vốn được phân chia theo từng địa phương và nguồn vốn cho vay do NHNN cân đối rồi phân bổ. Đến cuối năm 1990 tuy nguồn vốn của NHPTNo đã đạt 2.363 tỷ đồng nhưng chủ yếu vẫn là vốn vay NHNN, vốn huy động chỉ có 1.079 tỷ đồng<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> “Những chặng đường vẻ vang của Agribank”, diễn văn của Tổng Giám đốc Nguyễn Thé Bình tại Lễ kỷ niệm 20 năm thành lập Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam (Agribank), 26/3/2008.

<sup>7</sup> Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam - 15 năm xây dựng và trưởng thành 26/3/1988- 26/3/2003. Nxb Văn hóa Thông tin, Hà Nội, 2003, tr. 234.

Như vậy, tuy hệ thống ngân hàng Việt Nam đã bước đầu cải cách và đổi mới về cơ cấu tổ chức nhưng cơ chế phân bổ vốn thực chất vẫn mang nặng tính bao cấp. Các ngân hàng chuyên doanh, trong đó có NHPTNo, không có sự tự chủ và không có động lực trong việc điều phối và mở rộng hoạt động huy động vốn từ các nguồn bên ngoài. Chính vì vậy ngay cả trong trường hợp mất khả năng chi trả, các ngân hàng cũng không lo lắng vì đã có NHNN “chống lưng”.

### *Hoạt động tín dụng*

Như đã đề cập ở trên, hoạt động nghiệp vụ của NHPTNo trực tiếp chịu sự điều hành của NHNN thông qua các văn bản quy định cụ thể về thủ tục quy trình nghiệp vụ tín dụng, thanh toán và kế toán. NHNN cũng trực tiếp quản lý nguồn vốn và dư nợ của NHPTNo. Bên cạnh đó, các khoản cho vay theo chỉ định của Chính phủ chủ yếu dành cho các đơn vị kinh tế thuộc thành phần kinh tế nhà nước và tập thể, vậy nên hoạt động tín dụng giai đoạn này chưa mang tính thị trường và vì mục tiêu lợi nhuận mà vẫn là nhiệm vụ kinh tế chính trị của Nhà nước giao NHPTNo.

Khó khăn lớn nhất đối với hoạt động tín dụng thời kỳ này là chất lượng tín dụng của NHPTNo rất thấp, bởi đến 90% các xí nghiệp cấp huyện và 50% xí nghiệp cấp tỉnh không còn khả năng sản xuất và trả nợ. Nền kinh tế nông nghiệp đối mặt với thực trạng 3.048 xí nghiệp quốc doanh tỉnh, huyện có nguy cơ phá sản và 12.397 hợp tác xã, 22.626 tổ hợp tác tự tan rã, đồng nghĩa với việc 615 tỷ đồng nợ của NHPTNo tan thành ‘mây khói’<sup>8</sup>. Đứng trước ‘vực thẳm’ đó, NHPTNo đã ngay lập tức xác định phương hướng và nhiệm vụ cho mình là phải “đổi mới toàn diện, từ chính sách, tổ chức, đến cơ chế tín dụng, lãi suất, tài chính”, trong đó quan trọng nhất là đổi mới phương thức kinh doanh để phát huy được vai trò chủ đạo của một ngân hàng quốc doanh.

Với lĩnh vực đầu tư chủ yếu là sản xuất nông nghiệp, ngay sau khi Khoán 10 đi vào cuộc sống, NHPTNo đã nhìn thấy tiềm năng to lớn của việc cho vay trực tiếp hộ nông dân. Việc chuyển hướng hoạt động theo hướng của một ngân hàng thương mại, trong đó có vấn đề cho vay trực tiếp đến hộ nông dân, đã được Ban lãnh đạo NHPTNo họp bàn từ đầu năm 1989, song không nhất trí được do chưa có sự chỉ đạo của Chính phủ về việc đầu tư mạnh cho thành phần kinh tế tư nhân nói chung và trong tín dụng nông nghiệp, nông thôn nói riêng. Tổng Giám đốc NHPTNo lúc bấy giờ, ông Lê Trọng Khánh, đã quyết định mạnh dạn xin cơ chế được làm thử ở một vài nơi và sẽ hoàn toàn chịu trách nhiệm. Do đó, từ giữa năm 1989, NHPTNo đã bắt đầu thực hiện thí điểm cho vay tới hộ nông dân tại một số chi nhánh ở các tỉnh như An Giang, Cửu Long, Long An và huyện Bình Chánh, thành phố Hồ Chí Minh. Việc thí điểm đã mang lại những thành công ban đầu rất đáng khích lệ, nông dân vô cùng phấn khởi khi có vốn sản xuất, còn ngân hàng thì thu được cả gốc lẫn lãi đúng kỳ hạn.

<sup>8</sup> Đ/c Đỗ Tất Ngọc. Tín dụng ngân hàng đổi mới kinh tế hộ ở Việt Nam. Nxb Lao động, Hà Nội, 2006, tr. 49.

## Hộp 2. Thí điểm cho vay trực tiếp đến hộ nông dân ở đồng bằng sông Cửu Long

### Chi nhánh NHPTNo tỉnh An Giang

Những năm 1989- 1990, việc xóa bỏ Hợp đồng B (ứng trước vật tư sản xuất vào đầu vụ, thu lại lúa vào cuối vụ) đã khiến nhiều hộ nông dân không có vốn sản xuất. Những hộ này phải bán ‘lúa non’ và vay nặng lãi để có vốn sản xuất ban đầu. Mức lãi suất vô cùng cao, vay bằng lúa là 12,5%- 27,5%/tháng, còn vay bằng tiền là 15%- 30%/tháng. Trước tình hình đó, để tháo gỡ khó khăn cho bà con nông dân, ngay từ tháng 12- 1989, Chi nhánh NHPTNo An giang đã đề xuất và thực hiện cho vay hộ nông dân.

Được sự chấp thuận của cấp trên, Chi nhánh An Giang đã thực hiện thí điểm tại xã Vĩnh Phú, huyện Thoại Sơn trong vụ Đông Xuân 1989- 1990: cho 403 hộ nông dân (tương ứng với diện tích sản xuất là 484 ha) vay vốn sản xuất từ đầu vụ với tổng số tiền 114 triệu đồng, đến cuối vụ đã thu đủ cả nợ lẫn lãi. Với kết quả trên, Ban Giám đốc Chi nhánh đã nhận được sự ủng hộ về “cho vay hộ nông dân trồng lúa” từ Ban Thường vụ Tỉnh ủy và Thường trực Ủy ban Nhân dân tỉnh An Giang thông qua Chỉ thị 21/CT- UB ngày 20- 9- 1990. (Thời điểm này Chính phủ và NHNN vẫn chưa có chủ trương cho vay trực tiếp đến hộ.) Trên cơ sở đó, Chi nhánh đã triển khai đại trà công tác cho vay hộ nông dân kể từ vụ đông xuân 1990- 1991 trong phạm vi toàn tỉnh, với mức cho vay đầu tư là 3,1 tỷ đồng tới 15.260 hộ nông dân (tương ứng với 11.807 ha).

### Chi nhánh NHPTNo tỉnh Long An

Đầu năm 1990, chi nhánh thực hiện thí điểm cho vay kinh tế hộ nông dân ở vùng Đồng Tháp Mười, bắt đầu tại huyện Tân Thạnh với tổng số tiền là 53,961 triệu đồng cho 98 hộ trên diện tích 107 ha. Các hộ sử dụng vốn chủ yếu ban đầu để trồng lúa, sau đó khai hoang để mở rộng diện tích sản xuất và phát triển thêm chăn nuôi gia súc, gia cầm, nuôi thủy sản.

*Nguồn:* Ngân hàng Phát triển Nông nghiệp Việt Nam. *Đầu tư phát triển kinh tế hộ*. Nxb Lao động, Hà Nội, 2006.

Tuy nhiên, việc thí điểm hoạt động tín dụng này không phải ở địa phương nào cũng thuận lợi, thậm chí như ở tỉnh Hà Bắc, Chi nhánh NHPTNo còn bị quy kết là “sai đường lối” và Giám đốc Chi nhánh đã bị kiểm điểm. Dù vậy, NHPTNo vẫn quyết tâm và kiên trì thực hiện công tác vận động và thuyết phục chính quyền địa phương. Nhờ đó, cuối năm 1988, Chi nhánh NHPTNo Hà Bắc đã nhận được sự đồng thuận của Ban Thường vụ Tỉnh Uỷ Hà Bắc và tiến hành thực hiện làm thí điểm cho vay ở huyện Lạng Giang với quy mô 53 hộ<sup>9</sup>.

<sup>9</sup>Ngân hàng Phát triển Nông nghiệp Việt Nam. *Đầu tư phát triển kinh tế hộ*. Nxb Lao động, Hà Nội, 2006, tr. 246.



*Ảnh 1. Phó Tổng Giám đốc NHNN kiêm Tổng Giám đốc NHPTNo Việt Nam Lê Trọng Khánh chỉ đạo Hội nghị về các giải pháp vượt qua khó khăn năm 1989*

Do thiếu vốn và vấn đề thế chấp tài sản khi đó chưa được đặt ra nên thời hạn cho vay thường chỉ theo hình thức ngắn hạn, từ 3 tháng đến 9 tháng. Bên cạnh đó, hoạt động tín dụng luôn chứa đựng nhiều rủi ro nên để đảm bảo đồng vốn cho ngân hàng, các cán bộ tín dụng đã không quản khó khăn, vất vả, luôn bám sát cơ sở để tìm hiểu tường tận từng dự án cũng như hoàn cảnh của người vay vốn. Đối với các hộ làm nghề đánh bắt thủy hải sản, do đặc thù của nghề biển là phải đi xa trong thời gian dài đến hàng tuần, có khi hàng tháng mới về, việc vay vốn ngân hàng là nhu cầu thiết yếu để mua sắm ngư cụ và đảm bảo việc dự trữ nhiên liệu cũng như lương thực, thực phẩm. NHPTNo chính là chỗ dựa về mặt tài chính cho họ.

#### *Hoạt động thanh toán*

Thời kỳ này toàn bộ hoạt động thanh toán của NHPTNo được thực hiện qua NHNN do các ngân hàng chuyên doanh chưa được phép tổ chức thanh toán nội bộ. Các NHPTNo cấp tỉnh, thành phố mở tài khoản tiền gửi thanh toán tại các NHNN cấp tỉnh, thành phố; còn các chi nhánh huyện thì mở tài khoản tiền gửi thanh toán tại các phòng đại diện cấp huyện của NHNN, thời kỳ này chưa có hoạt động thanh toán quốc tế.

Hoạt động thanh toán giữa các chi nhánh NHPTNo trong phạm vi một tỉnh, thành phố được thực hiện theo chế độ liên ngân hàng nội tỉnh (văn bản số 249/NHNo-KT ngày 9-5-1989). Do cơ sở vật chất và kỹ thuật nghèo nàn, thao tác hoàn toàn thủ công nên tốc độ thanh toán qua ngân hàng thường chậm và gây nhiều sai sót. Việc điều hòa vốn phụ

thuộc hoàn toàn vào NHNN nên công tác chuyển tiền cho khách hàng cũng thường chậm trễ và kéo dài tới 10-15 ngày. Sự chậm trễ này không đáp ứng được kịp thời yêu cầu chi trả của khách hàng, dẫn đến việc nhiều đơn vị không thanh toán qua ngân hàng nữa mà thực hiện thanh toán trực tiếp với nhau bằng tiền mặt, gây ra hiện tượng khan hiếm tiền giả tạo. Điều này tiếp tục khiến cho hoạt động thanh toán càng trở nên ách tắc, trì trệ và nguồn vốn bị phân tán.

Như vậy, sau hai năm thành lập, hoạt động của NHPTNo thời kỳ 1988-1989 tuy ngắn về thời gian nhưng thực sự đã gắn liền với từng bước đổi mới của nền kinh tế nông nghiệp và nông thôn Việt Nam - dò dẫm, phát kiến và những thành công đầu tiên gặt hái được dù vấp phải những khó khăn, trở ngại về chủ trương cũng như thể chế còn mang nặng tư duy cũ. Tuy được hình thành từ việc phân cấp hệ thống ngân hàng một cấp thành hai cấp, nhưng về cơ bản mô hình tổ chức và hoạt động của hệ thống ngân hàng Việt Nam thời kỳ này vẫn là mô hình một cấp, gây ra những bất cập cho hoạt động của các ngân hàng chuyên doanh như NHPTNo. Các hoạt động quản lý và kinh doanh vẫn tập trung dưới sự chỉ đạo của NHNN, chưa có sự tách bạch giữa nghiệp vụ ngân hàng và hoạt động tài chính. Bản thân NHNN cũng hoạt động như một đơn vị thực thi các chính sách tiền tệ theo chỉ thị của Chính phủ, tức chế độ quản lý bằng mệnh lệnh và ý chí chứ chưa phải bằng các quy luật kinh tế hàng hoá và lưu thông tiền tệ.

Mặc dù vậy, tinh thần của Đại hội VI và những quyết nghị lãnh đạo của Đảng Cộng sản Việt Nam trong những năm sau này đã từng bước định hình một hệ thống cấu trúc ngân hàng mới nhằm phục vụ cho tiến trình đổi mới kinh tế đất nước. Tuy nhiên, trong tiến trình đó, ngành ngân hàng Việt Nam không phải ở vị trí tiên phong mà luôn phải theo sau và chưa thực sự được đặt đúng vị thế phù hợp với nhu cầu thực tiễn của đổi mới giai đoạn 1986- 1990. Đây cũng là tiền đề cho những cải cách tiếp theo về hệ thống ngân hàng của Chính phủ và những nhiệm vụ mới của NHPTNo trong giai đoạn tiếp sau của đổi mới.

## 1.2. Ngân hàng Nông nghiệp Việt Nam: đổi mới và mở cửa (1990-1996)

### 1.2.1. Những tiền đề mới

Bước sang thập niên 1990, một loạt những sự kiện mang tính bước ngoặt đã làm thay đổi bối cảnh quốc tế và trong nước. Sự sụp đổ của Liên bang các nước Cộng hoà Xã hội chủ nghĩa Xô Viết (Liên Xô) vào cuối những năm 1980 và đầu những năm 1990 càng khiến cho tình hình kinh tế- xã hội Việt Nam trở nên ngặt nghèo hơn. Các quốc gia từng là nhà tài trợ và bạn hàng của Việt Nam trước đây đều lâm vào khủng hoảng toàn diện. Các mối quan hệ về tài chính và kinh tế đối ngoại do đó bị cắt giảm đột ngột.

Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ VII (1991) đã tổng kết 5 năm thực hiện đổi mới và thông qua chương trình xây dựng đất nước. Nghị quyết Đại hội đã xác định mục tiêu tổng quát

trong 5 năm (1991-1995) là ổn định và phát triển kinh tế- xã hội, tăng cường ổn định chính trị, đưa Việt Nam cơ bản thoát khỏi tình trạng khủng hoảng hiện thời, đẩy lùi và kiểm soát lạm phát, xây dựng nền kinh tế hàng hoá nhiều thành phần và đổi mới quản lý kinh tế, xoá bỏ bao cấp qua tín dụng và đổi mới cơ chế quản lý ngoại hối.

Năm 1992, Hiến pháp mới của nước Cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam được ban hành. Nền kinh tế nhiều thành phần được Hiến pháp chính thức thừa nhận là một bước tiến mới trong việc pháp lý hoá tư tưởng và chủ trương đổi mới kinh tế của Đảng và Nhà nước. Luật Đất đai sửa đổi (1993) cũng bắt đầu được thực thi. Theo đó, 5 quyền của người nông dân trong việc được cấp và sử dụng đất nông- lâm nghiệp bao gồm quyền được thừa kế, chuyển đổi, chuyển nhượng, thuê chấp và cho thuê đối với quyền sử dụng đất đã được xác định rõ. Thời hạn giao quyền sử dụng đất từ 15 năm đã tăng lên 20- 50 năm tùy theo loại đất sản xuất nông nghiệp và quy định mức hạn điền đối với hộ nông dân. Sự ra đời của Luật Doanh nghiệp Nhà nước năm 1995 đã củng cố vị trí chủ đạo của thành phần kinh tế Nhà nước.

### *Kinh tế khởi sắc*

Giai đoạn này nền kinh tế Việt Nam đã thoát ra khỏi khủng hoảng và đi vào ổn định. Tình trạng đình đốn trong sản xuất và rủi ro trong lưu thông được khắc phục. Lạm phát từ mức 735% năm 1987 đã giảm xuống còn 12,7% năm 1995. Lương thực không những đảm bảo cho nhu cầu tiêu dùng trong nước mà còn dư thừa xuất khẩu. Tốc độ tăng trưởng GDP bình quân ở mức 8,9%/năm. Các ngành nông, lâm nghiệp và thuỷ sản bình quân tăng 4,55%/năm; công nghiệp và xây dựng bình quân tăng 13,37%/năm, dịch vụ tăng bình quân 8,88%/năm. Mặc dù chịu ảnh hưởng nhiều của thiên tai, bão lụt, dịch bệnh hàng năm gây thiệt hại nặng nề nhưng nông nghiệp Việt Nam vẫn tăng trưởng trên 4% (1996) và xuất khẩu khoảng 3 triệu tấn gạo. Tính chung 5 năm 1991-1995, tổng sản lượng lương thực đạt 125,4 triệu tấn, tăng trên 27% so với 5 năm trước đó<sup>10</sup>.

Những năm 1991-1996 là thời kỳ bắt đầu có tích luỹ. Cùng với việc xoá bỏ cơ bản chế độ bao cấp qua vốn, tín dụng và giá cả đối với doanh nghiệp Nhà nước, Chính phủ đã áp dụng chính sách thắt chặt chi tiêu, đầu tư theo hướng có hiệu quả và thu hồi vốn nhanh. Các doanh nghiệp Nhà nước hoạt động theo cơ chế kinh doanh, tự chủ về tài chính, tự huy động vốn để đổi mới thiết bị và mở rộng năng lực sản xuất của mình bằng việc vay vốn tín dụng theo lãi suất ưu đãi hoặc vay theo lãi suất thị trường để đầu tư. Do đó, nguồn vốn ngân sách Nhà nước đã dần thay đổi theo hướng tăng vốn đầu tư xây dựng cơ bản và giảm bao cấp qua vốn lưu động đối với các doanh nghiệp Nhà nước. Nguồn vốn ngân sách Nhà nước chỉ cho đầu tư xây dựng cơ bản giai đoạn 1991-1995 đã tăng từ 2.135 tỷ đồng lên 12.850 tỷ đồng<sup>11</sup>. Đồng thời, nguồn vốn đầu tư xây dựng cơ bản cũng được phân bổ một cách khoa học hơn, chú trọng đến những công trình quốc gia, đầu tư cơ sở

<sup>10</sup> Việt Nam - 20 năm đổi mới. Nxb Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 2006, tr. 143.

<sup>11</sup> Đ/c Lê Quốc Lý. “Bàn về lạm phát với đầu tư và thu, chi ngân sách Nhà nước”. Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế, số 326, tháng 7, 2005, tr. 20.

hạ tầng cho các ngành trọng điểm, nên hoạt động chi đầu tư của Chính phủ trong những năm 1991-1996 đã đóng vai trò rất tích cực trong việc giữ nhịp tăng trưởng kinh tế cao và ổn định cho Việt Nam.

Hoạt động ngoại thương của Việt Nam trong thời gian này đã có sự chuyển hướng rõ rệt từ thị trường truyền thống là các nước xã hội chủ nghĩa Đông Âu và Liên Xô trước đây sang thị trường các nước trong khu vực và các nước tư bản chủ nghĩa. Năm 1995- 1996, kim ngạch buôn bán hai chiều với châu Âu (kể cả Đông Âu) chỉ còn chiếm 15%. Sự chuyển hướng trong hoạt động ngoại thương này là kết quả của sự điều chỉnh chính sách kịp thời của Việt Nam trước tình trạng khủng hoảng chính trị, kinh tế, xã hội của một loạt các nước xã hội chủ nghĩa Đông Âu và Liên Xô vào năm 1989.

Thị trường châu Á dần trở thành khu vực buôn bán lớn nhất của Việt Nam. Nếu như năm 1990, tỷ trọng xuất khẩu hàng hoá của Việt Nam vào thị trường khu vực này mới chỉ chiếm 43,3% thì năm 1995 đã tăng lên 72,4%<sup>12</sup>. Đặc biệt, quan hệ thương mại giữa Việt Nam với các nước Đông Á và Đông Nam Á phát triển rất mạnh. Kim ngạch xuất khẩu của Việt Nam sang các nước này năm 1986 mới chỉ đạt 150 triệu USD thì năm 1996 đã tăng lên 4631,8 triệu USD, gấp hơn 30 lần. Tăng trưởng ngoại thương của Việt Nam trong những năm 1990-1996 là kết quả của sự tăng trưởng các ngành sản xuất trong nước, đặc biệt là các ngành nông - lâm nghiệp, thuỷ sản và nhờ chính sách đổi mới kinh tế sang cơ chế thị trường, cùng với môi trường pháp lý từng bước được hoàn thiện và sự đóng góp tích cực của các doanh nghiệp FDI.

### *“Khai sinh” hệ thống ngân hàng hai cấp*

Hậu quả từ nhiều cuộc khủng hoảng khác nhau trong đời sống kinh tế cũng như việc phát triển tín dụng thiếu kiểm soát của thời kỳ trước đã đẩy hệ thống ngân hàng Việt Nam vào tình trạng khó khăn. Nợ khê đọng và nợ khó đòi phát sinh, nhiều hợp tác xã tín dụng đổ bể. Trong khi tiền mặt khan hiếm thì hệ thống ngân hàng vẫn phải thực hiện tín dụng bao cấp với lãi suất cho vay thấp hơn lãi suất huy động. Thêm vào đó, hành lang pháp lý nhằm đảm bảo môi trường hoạt động cho ngành ngân hàng theo cơ chế thị trường vẫn chưa được thiết lập đầy đủ. Tình hình đó đã đặt lĩnh vực ngân hàng trước yêu cầu cấp bách là phải chuyển đổi căn bản mô hình hoạt động.

Chính vì vậy, sau những thành công ổn định kinh tế vĩ mô trong năm 1989 và theo hướng chung của nền kinh tế, ngành ngân hàng đã chuyển từ hệ thống ngân hàng một cấp và bao cấp sang hệ thống ngân hàng hai cấp. Ngày 24/5/1990, Chủ tịch Hội đồng Nhà nước nước đã công bố Sắc lệnh số 37-NTC/HĐNN về việc ban hành Pháp lệnh Ngân hàng nhà nước Việt Nam và Sắc lệnh số 38-NCT/HĐNN về việc ban hành Pháp lệnh ngân hàng, hợp tác xã tín dụng và công ty tài chính. Hai pháp lệnh này là cơ sở pháp lý quan trọng, đánh dấu sự chuyển đổi mạnh mẽ của hoạt động ngân hàng theo cơ chế mới

<sup>12</sup> Đ/c Võ Hùng Dũng. “Ngoại thương Việt Nam từ 1991 - 2000: Những thành tựu và suy nghĩ”. Tạp chí Nghiên cứu kinh tế, số 293, tháng 10, 2002, tr. 5.

một cách căn bản và toàn diện. Các chức năng và nhiệm vụ của NHNN và các ngân hàng thương mại được xác định một cách rõ ràng. NHNN là ngân hàng Trung ương có chức năng quản lý nhà nước đối với hệ thống ngân hàng, còn các ngân hàng thương mại và các tổ chức tín dụng có chức năng kinh doanh tiền tệ và các dịch vụ ngân hàng.

Hoạt động của hệ thống ngân hàng thương mại sẽ dựa trên nguyên tắc ‘đi vay để cho vay’ và kinh doanh có lãi. Các ngân hàng thuộc cấp kinh doanh không chỉ có các ngân hàng thương mại quốc doanh, mà còn có các ngân hàng thương mại cổ phần và các tổ chức tín dụng là các pháp nhân kinh doanh tiền tệ, cung ứng các dịch vụ ngân hàng cho các đối tượng khách hàng thuộc mọi thành phần kinh tế trên cơ sở thu lợi nhuận. Như vậy, vai trò tự chủ kinh doanh của các ngân hàng thương mại đã được khẳng định, giúp giải toả cho việc cấp tín dụng theo mệnh lệnh trong cơ chế tập trung bao cấp trước đây. Hơn nữa, các ngân hàng thương mại còn được phép hoạt động đa lĩnh vực kinh tế, không bị gò ép theo lĩnh vực chuyên doanh như trước đây.

Việc thực hiện hai Pháp lệnh ngân hàng đã tạo bước tiến cơ bản cho quá trình đổi mới hệ thống ngân hàng. Theo đó, chính sách tiền tệ đã được hình thành thông qua việc NHNN điều chỉnh cơ cấu lãi suất trong nền kinh tế dần sát với lãi suất thực dương (hạ thấp lãi suất huy động, nâng cao lãi suất cho vay). Cùng với đó là việc thực hiện chính sách tín dụng lựa chọn, tăng cho vay các doanh nghiệp làm ăn có lãi và giảm cho vay các doanh nghiệp làm ăn thua lỗ. Chính sách này nhằm khắc phục tình trạng nợ tồn đọng của các ngân hàng thương mại và hạn chế tăng trưởng tín dụng không hiệu quả dễ gây áp lực lạm phát, đồng thời chấm dứt việc NHNN phải bù đắp thiếu hụt ngân sách thông qua quan hệ vay trả sòng phẳng giữa NHNN và ngân sách. Bên cạnh đó, việc đa dạng hóa các hình thức huy động vốn nhằm thu hút nguồn vốn trong dân đã giúp đáp ứng nhu cầu tín dụng của nền kinh tế và giảm nguồn vốn cho vay từ Ngân hàng Nhà nước. Chính sách quản lý ngoại hối nghiêm ngặt cũng được thực hiện nhằm tập trung ngoại tệ cho Nhà nước, nhờ đó tỷ giá công bố chính thức đã sát hơn với mức tỷ giá của thị trường.

### **1.2.2. Đổi tên thành Ngân hàng Nông nghiệp Việt Nam**

Sau khi hai Pháp lệnh ngân hàng chính thức được thực hiện, các ngân hàng chuyên doanh chính thức được gọi là các ngân hàng thương mại. Do đó, để phù hợp với chức năng và nhiệm vụ của một ngân hàng thương mại, ngày 14/11/1990, Chủ tịch Hội đồng Bộ trưởng đã ký Quyết định số 400- CT về việc chuyển NHPTNo Việt Nam thành Ngân hàng Nông nghiệp Việt Nam, gọi tắt là Ngân hàng Nông nghiệp (NHNo). Theo Quyết định này, NHNo sẽ có chức năng kinh doanh tiền tệ, tín dụng và dịch vụ ngân hàng đối với các thành phần kinh tế, chủ yếu trong lĩnh vực nông, lâm, ngư, diêm nghiệp.

#### *Đổi mới tổ chức và mở rộng mạng lưới*

NHNo thực hiện sắp xếp lại tổ chức bộ máy vào cuối năm 1992 dựa trên Điều lệ NHNo được ban hành theo Quyết định số 250/QĐ- NH5 ngày 11/11/1992 của Thủ tướng

NHNN. Theo đó, công tác quản trị và điều hành của NHNo gồm Hội đồng quản trị và Ban điều hành. Đến năm 1994, với mục tiêu nâng cao hiệu quả của công tác quản trị và hoạt động kinh doanh, mô hình mới về hệ thống tổ chức quản lý đã được cụ thể hóa (Văn bản số 927/TCCB/NHNo ngày 16/8/1994 của Tổng Giám đốc NHNo) thành hai cấp: cấp tham mưu (Trung tâm điều hành và các văn phòng đại diện) và cấp trực tiếp kinh doanh (các chi nhánh).

Cấp tham mưu là các khôi, các phòng ban chuyên nghiên cứu, ban hành các văn bản chỉ đạo, điều hành hoạt động kinh doanh, kiểm tra, kiểm soát và quản lý tổ chức trong toàn hệ thống. Cấp trực tiếp kinh doanh là các hội sở, các chi nhánh chuyên ngành, chi nhánh kinh doanh đa năng và các công ty con của NHNo.



Ảnh 2. Hội nghị triển khai Quyết định của Hội đồng Bộ trưởng về việc thành lập Ngân hàng Nông nghiệp Việt Nam năm 1990

Để đáp ứng nhu cầu tín dụng trong phát triển kinh tế nông nghiệp và nông thôn, NHNo đã mở rộng mạng lưới các chi nhánh và văn phòng đại diện của mình ở khắp các miền, tỉnh và thành phố. Theo Quyết định số 603/NH-QĐ ngày 22/12/1992 của Thủ tướng NHNN, 3 sở giao dịch của NHNo được mở lần lượt tại Hà Nội, thành phố Hồ Chí Minh, Đà Nẵng cùng với 43 chi nhánh các ngân hàng cấp tỉnh, thành phố và 475 chi nhánh ngân hàng cấp quận, huyện, thị xã. Các văn phòng đại diện của NHNo ở miền Nam cũng được thành lập tại thành phố Hồ Chí Minh (Quyết định số 18/NH-QĐ ngày 1/3/1991) và ở miền Trung được thành lập tại thành phố Quy Nhơn, tỉnh Bình Định (Văn bản số 439/CV-TCCB ngày 24/6/1994).

Các chi nhánh kinh doanh cũng được phân thành hai loại, gồm chi nhánh kinh doanh đa năng và chi nhánh chuyên ngành kinh tế kỹ thuật. Có 4 loại chi nhánh kinh doanh đa năng được sắp xếp theo thứ tự từ loại I đến loại IV, tương ứng với các chi nhánh ngân hàng khu vực liên tỉnh (loại I), các ngân hàng tỉnh/thành phố (loại II), các ngân hàng liên huyện/huyện (loại III) và các chi nhánh ngân hàng liên xã (loại IV). Các loại chi nhánh này đều nhằm thực hiện tốt công tác huy động và cho vay vốn đối với mọi thành phần kinh tế, trong đó đối tượng chính là nông nghiệp và nông dân. Ngoài mạng lưới các chi nhánh trên, NHNo còn có các công ty kinh doanh trực thuộc gồm Sở Giao dịch I, Sở Kinh doanh hối đoái, Công ty Thuê mua và Tư vấn đầu tư, Công ty Mỹ nghệ vàng bạc, đá quý, Công ty chứng khoán.

Đến năm 1993, để triển khai thực hiện Nghị định 14- CP ngày 2/3/1993 về chính sách cho hộ sản xuất vay vốn để phát triển nông-lâm-ngư-diêm nghiệp và kinh tế nông thôn, NHNo đã tiếp tục mở rộng mạng lưới tới các xã. Bình quân cứ 5-6 xã có một chi nhánh, đồng thời áp dụng mô hình ngân hàng lưu động để đưa dịch vụ ngân hàng về với nông dân. Đến cuối năm 1996, hệ thống mạng lưới gồm có 2 văn phòng đại diện (miền Trung và miền Nam), 5 ngân hàng khu vực, 53 chi nhánh ngân hàng tỉnh, thành phố, 1 ngân hàng chuyên ngành, 460 ngân hàng huyện, liên huyện, trên 2.400 phòng giao dịch, 3 công ty chuyên doanh và hơn 200 ngân hàng lưu động (dùng ô tô chuyên dụng đến các khu dân cư để huy động vốn và cho vay)<sup>13</sup>. Hệ thống mạng lưới này còn được sự hỗ trợ của 75.000 tổ tương hỗ ở thôn, xã do cộng đồng dân cư sáng lập để giúp đỡ nhau trong sản xuất và đời sống, đồng thời chịu trách nhiệm vay vốn và trả nợ ngân hàng. Chính mạng lưới các tổ tương hỗ này là những cánh tay vươn dài của NHNo nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động tín dụng và bám sát đời sống kinh tế, sản xuất của người dân.

<sup>13</sup> Thông tin NHNo Việt Nam, số 44, tháng 11, 1996, tr. 11.



*Ảnh 3. Ngân hàng lưu động của Chi nhánh Lào Cai giải ngân cho đồng bào dân tộc vùng biên giới*

#### *Giải quyết bài toán nhân lực*

Ngày 9/10/1989, Hội đồng Bộ trưởng ra Quyết định số 176- HĐBT về sắp xếp lại lao động trong các đơn vị kinh tế quốc doanh. Theo đó, việc sắp xếp lại lao động trong các đơn vị kinh tế quốc doanh phải trên cơ sở tổ chức lại sản xuất. Số lao động dôi dư được giải quyết theo các chế độ cho thôi việc, trợ cấp tạm ngừng việc hoặc cho nghỉ hưu trí và trợ cấp mất sức lao động. Chỉ riêng thời kỳ 1989-1992, cả nước đã có hơn 70 vạn lao động phải ra khỏi biên chế nhà nước.

Theo tinh thần của Quyết định số 176-HĐBT, việc sắp xếp lại lao động trong toàn hệ thống trở thành vấn đề vô cùng khó khăn bởi Ngân hàng có mạng lưới rộng khắp và lực lượng lao động vô cùng đông đảo. Trong tình hình khó khăn chung của nền kinh tế, việc đưa một lao động ra khỏi biên chế Nhà nước cũng đồng nghĩa với việc đẩy họ vào tình trạng mất việc làm và không có thu nhập. Tuy nhiên, hiệu quả hoạt động mới chính là yếu tố quyết định đối với tương lai phát triển của NHNN. Chính vì vậy, Tổng Giám đốc NHNN lúc bấy giờ là ông Phạm Văn Thực đã có một quyết sách quyết liệt: trong vòng một năm phải giảm được 1/3 biên chế (tương đương 10.000 người), nhằm tinh giản bộ máy và sắp xếp lại tổ chức. NHNN đã thành công khi chỉ hơn một năm sau đó, bộ máy nhân sự của Ngân hàng chỉ còn khoảng 20.000 người.

**Ông Phạm Văn Thực**, nguyên Tổng Giám đốc NHNN&PTNT Việt Nam: “Có lẽ với bất cứ ai đã từng sống ở giai đoạn khó khăn ấy của NHNN đều cảm nhận sâu sắc sự hy sinh của những con người cùng sống dưới mái nhà NHNN. Cả người ở lại và người ra đi đều thông cảm và sẵn sàng hy sinh lợi ích vật chất cho nhau vì sự phát triển của ngành.

*Cho nên trước một quyết định quyết liệt, có phần sắt đá như thế nhưng không một điều tiếng, không một lời phản nàn, oán thán.”*<sup>14</sup>

**Đi đôi với việc tinh giản biên chế**, Ngân hàng cũng tuyển mới hơn một nghìn lao động<sup>15</sup>, đồng thời công tác đào tạo và đào tạo lại được xác định là một nhiệm vụ chiến lược vừa cấp bách, vừa lâu dài vì mục tiêu phát triển của NHNo. Tận dụng cơ sở vật chất sẵn có, ngân hàng đã mở 7 trung tâm đào tạo ở các vùng trong cả nước. Chỉ trong hai năm 1993- 1994, Ngân hàng đã đào tạo lại cho 7.000 nhân viên, cử 189 người đi nghiên cứu và học tập ở nước ngoài. Tất cả các giám đốc ngân hàng tinh, huyện, các kế toán trưởng và các trưởng phòng nghiệp vụ đều được huấn luyện nghiệp vụ chuyên ngành, được học luật cơ bản, cũng như bài dường tiếng Anh cho hàng ngàn nhân viên. Đến năm 1995, trong tổng số 21.000 nhân viên NHNo đã có 3.980 cán bộ có bằng đại học, 47 nhân viên trình độ trên đại học<sup>16</sup>.

#### *Sáng tạo trong công tác quản trị*

Nếu như trước đây NHPTNo phụ thuộc trực tiếp vào sự điều hành của NHNN về mọi mặt, thì đối với NHNo công tác quản trị toàn hệ thống mang tính độc lập. Trên cơ sở những chủ trương, định hướng phát triển ngành nông, lâm, ngư, diêm nghiệp và thực hiện chính sách tiền tệ, tín dụng của Chính phủ, Trung tâm điều hành NHNo sẽ là cơ quan hoạch định chiến lược, xây dựng và ban hành cơ chế, chính sách, quản lý những khâu mấu chốt. Những công việc sự vụ, tác nghiệp trong kinh doanh được ủy quyền cho các chi nhánh thực hiện thông qua cơ chế khoán kinh doanh đến tập thể và người lao động, với 5 nội dung cơ bản trong công tác điều hành là kế hoạch, lãi suất, khoán tài chính, thi đua khen thưởng bằng vật chất và kiểm soát. *Đây là bước ngoặt về tổ chức bộ máy của NHNo và cũng là nền tảng cho hoạt động kinh doanh của chính Ngân hàng sau này.*

Về công tác chuyên môn, để nâng cao hiệu quả hoạt động, NHNo chú trọng đến việc cân đối giữa nhu cầu sử dụng vốn và khả năng về nguồn vốn trong toàn hệ thống. Chính vì vậy, kế hoạch kinh doanh được coi là công cụ chủ yếu để điều hành hoạt động kinh doanh và được xác lập theo quý và theo năm. Kế hoạch kinh doanh không chỉ đảm bảo tính thống nhất trong toàn hệ thống mà còn cho phép các chi nhánh phát huy được tính tự chủ, sự năng động và khả năng sáng tạo trong công việc. Bên cạnh đó, nhằm khuyến khích hiệu quả lao động, NHNo đã ban hành *Chế độ khoán tài chính*, một cơ chế quản lý theo hiệu quả công việc và là đặc trưng riêng có của của Ngân hàng. Cơ chế này thực chất là cơ chế khoán tiền lương dựa trên kết quả thu chi của từng đơn vị, chênh lệch thu- chi càng cao thì quỹ lương càng lớn và ngược lại. Chế độ khoán tài chính thực sự đã khơi dậy những tiềm năng và huy động được tài trí của tập thể lao động của Ngân hàng và trở thành công cụ quản lý hữu hiệu của NHNo trong suốt thời gian dài.

<sup>14</sup> Xuân Thu.“Hồi ức Agribank”. Thông tin NHNo Việt Nam số chuyên đề đặc biệt Kỷ niệm 23 năm thành lập NHNo Việt Nam.

<sup>15</sup> Phát biểu của nguyên Tổng Giám đốc NHNo Phạm Văn Thực tại Hội nghị Phân tích tài chính các tỉnh phía Bắc ở thành phố Nam Định, ngày 21- 3- 1993. Thông tin NHNo Việt Nam, số 3, 1993, tr. 2.

<sup>16</sup> Thông tin NHNo Việt Nam, số đặc biệt, ngày 26- 8- 1995, tr. 9.

### Hộp 3. Chế độ khoán tài chính - đặc trưng riêng có của NHNN Việt Nam

Chế độ khoán tài chính được NHNN ban hành ngày 1/9/1991 thông qua văn bản số 946- NHNN. Nội dung cơ bản của cơ chế khoán này là dựa trên cơ sở chênh lệch giữa lãi suất huy động và cho vay theo lý thuyết, rút ra bình quân chênh lệch là 0,6%/tháng trên dư nợ. Đơn vị vừa huy động vừa cho vay 100% vốn huy động thì được tính quỹ thu nhập bằng 0,6%/tháng trên dư nợ. Đơn vị chỉ huy động nhưng không cho vay được thì tính 0,2%/tháng trên số vốn huy động điều cho các đơn vị khác. Ngược lại, đơn vị cho vay được nhưng không huy động được thì được tính thu nhập bằng 0,4%/tháng trên dư nợ.

Áp dụng vào thực tiễn hoạt động kinh doanh, Chế độ khoán tài chính thực sự trở thành một biện pháp quản lý hiệu quả, song hạn chế lớn nhất của cơ chế này là mới quan tâm đến số lượng mà chưa quản lý được chất lượng kinh doanh. Để khắc phục nhược điểm này, ngày 1/1/1994, Văn bản 946A- NHNN đã được ban hành và thay thế Văn bản 946- NHNN trước đây và được gọi tắt là *Khoán 946A*. Khoán 946A thực chất là khoán tiền lương trên kết quả thu chi của từng đơn vị, có chênh lệch thu chi càng cao thì quỹ tiền lương càng cao và ngược lại. Cơ chế khoán tài chính đã thực sự khơi dậy một cuộc sống mới, một tiềm năng mới, huy động được tài lực và trí lực của cả một tập thể lớn với hơn 21.000 người và hàng trăm ngàn tổ tự nguyện, khơi dậy sức sáng tạo của quần chúng từ cơ sở nhằm huy động mọi nguồn vốn trong dân để tái đầu tư lại cho dân.

Nhằm phát huy hơn nữa tính năng động của các chi nhánh trong hoạt động tín dụng trên địa bàn của mình, ngày 24/6/1992, NHNN đã ban hành văn bản số 495/NHNN- KH về Quy chế xây dựng, tổ chức thực hiện kế hoạch tín dụng tổng hợp trong hệ thống NHNN Việt Nam. Theo đó, kế hoạch tổng hợp có 3 phần: (1) chỉ tiêu cân đối toàn hệ thống (chỉ tiêu bắt buộc); (2) chỉ tiêu tín dụng làm ủy thác cho Chính phủ, các tổ chức kinh tế - xã hội trong và ngoài nước thuộc chương trình đầu tư vốn do cấp trung ương quản lý (chỉ tiêu chỉ định); (3) chỉ tiêu tự cân đối trên địa bàn được Tổng Giám đốc chấp thuận cho thực hiện (chỉ tiêu hướng dẫn). Văn bản này đồng thời quy định việc lập và quản lý quỹ an toàn chi trả (chiếm 30% nguồn vốn huy động bình quân quý trước).

Sau hơn một năm thực hiện theo văn bản số 495/NHNN- KH, mặc dù tăng trưởng nguồn vốn và dư nợ có khá hơn nhưng tình trạng thiếu vốn vẫn thường xuyên xảy ra. Ngày 27/8/1993, Tổng Giám đốc NHNN đã ban hành văn bản 495D/NHNN- KH thay thế cho văn bản văn bản số 495/NHNN- KH, theo đó kế hoạch kinh doanh được chia làm 2

phần: (1) chỉ tiêu kế hoạch thuộc nguồn vốn Trung tâm điều hành quản lý (chỉ tiêu quản lý bắt buộc) và (2) chỉ tiêu kế hoạch thuộc nguồn vốn địa phương tự cân đối (chỉ tiêu đăng ký). Với cách làm này, các chi nhánh hoàn toàn chủ động trong công tác huy động vốn và đầu tư trên địa bàn. Với phương châm ‘đi vay để cho vay’, ngân hàng đã mạnh dạn chuyển sang phương thức đầu tư khép kín theo chương trình và dự án, từ khâu sản xuất đến khâu tiêu thụ sản phẩm, đồng thời coi trọng công tác kiểm tra và kiểm soát.

Về công tác thông tin, từ thực tiễn hoạt động cho thấy việc điều hành gấp nhiều khăn và rủi ro do làm việc thủ công, dẫn đến việc thông tin và báo cáo bị chậm trễ. Ngay từ đầu năm 1989, NHPTNo đã lập tổ điện toán nhằm nghiên cứu đề án, triển khai hệ thống máy tính và hệ truyền tin trong ngân hàng. Công việc này tiếp tục được triển khai sau khi NHPTNo chuyển thành NHNo.

#### **Hộp 4. Bước đầu ứng dụng công nghệ thông tin trong quản trị và điều hành**

Khi mới thành lập, NHNo chưa có máy vi tính, chưa có máy fax hay telex. Một thông tin chuyển từ huyện phải mất 5 ngày, hay để có được thông tin từ tất cả các huyện phải mất ít nhất 15 ngày. Việc chuyển một khoản tiền thanh toán, dù bằng điện khẩn thì nhanh nhất cũng phải sau 3 ngày mới chuyển được. Sự chậm trễ này đã ảnh hưởng lớn đến hiệu quả quản trị và kinh doanh của Ngân hàng. Để khắc phục tình trạng này, NHNo đã thuê một kênh vệ tinh (với mức 16 triệu đồng/năm) dùng làm đường truyền riêng của ngân hàng. Tuy nhiên, sau một năm sử dụng hệ thống này vẫn không đáp ứng được yêu cầu của công tác quản trị và điều hành, Ngân hàng đã tự tổ chức truyền thông bằng cách lắp hệ thống thu phát tin qua sóng vô tuyến, lắp đặt được trạm thu phát tin và số liệu trực tuyến giữa Hà Nội và thành phố Hồ Chí Minh qua hệ thống máy riêng.

Kể từ năm 1994, NHNo bắt đầu thiết lập mạng cục bộ (LAN) để xử lý giao dịch tức thời tại quầy. Hiệu quả giao dịch đã thể hiện rõ qua số mạng LAN cuối năm 1994 mới chỉ là 40 đã tăng lên 200 sau 1 năm thực hiện. Đến cuối năm 1996 đã có 136 đơn vị tham gia thanh toán qua mạng và mạng LAN, thanh toán liên hàng nội tỉnh qua mạng triển khai ở 100% các ngân hàng tỉnh, thành phố trong toàn hệ thống. Tuy nhiên, trong thời kỳ này, hệ thống thanh toán liên ngân hàng vẫn có những khâu xử lý thủ công nên đã gây ra tình trạng thiếu nhất quán và đồng bộ giữa các khâu việc.

Trước những yêu cầu của công tác quản trị và kinh doanh, việc phát triển những dịch vụ ngân hàng tiện ích đòi hỏi NHNo phải cố gắng hiện đại hóa công nghệ ngân hàng để giành được lợi thế cạnh tranh. Đây cũng chính là một thách thức lớn đối với NHNo lúc bấy giờ.

### 1.2.3. “Đi vay để cho vay”

Giai đoạn này NHNo bắt đầu hoạt động một cách độc lập và bước đầu chuyển theo hướng thương mại. Ngân hàng hoạt động như một ngân hàng bán lẻ, chủ yếu huy động vốn thông qua tiền gửi và cho vay các cá nhân và các đơn vị kinh tế.

#### Xử lý nợ quá hạn

Xử lý nợ tồn đọng, làm sạch bảng tổng kết tài sản và lành mạnh hóa nguồn lực tài chính là các mục tiêu hàng đầu khi NHNo bước vào cuộc chiến trên thương trường. Năm 1990, Ngân hàng chỉ có số vốn 1.561 tỷ đồng được bàn giao, trong đó có dư nợ của doanh nghiệp nhà nước chiếm đến 92%, nợ khê định, khó đòi ở mức trên 800 tỷ đồng, chiếm hơn 51% tổng số vốn. Có đến 9 trên 10 các khoản nợ không có khả năng thu hồi và đều là của các xí nghiệp cấp huyện, cấp tỉnh đã và đang thanh lý giải thể.

Với những khoản nợ đóng băng của các đơn vị kinh tế quốc doanh, Ngân hàng đã báo cáo Chính phủ xin cho khoanh nợ. NHNN cho phép NHNo được khoanh nợ các khoản vay từ NHNN, nhưng đến cuối năm 1995, các khoản nợ khoanh đến hạn phải trả cho NHNN cũng đã lên tới 1.384 tỷ VNĐ. Tuy vậy, mỗi lần NHNo được NHNN cho phép xóa một khoản nợ khoanh thì cũng đồng thời xóa được một khoản vay như vậy của NHNo nợ NHNN. Do đó, nợ khoanh trên thực tế không tác động đến điều kiện tài chính của NHNo<sup>17</sup>.

Việc xử lý nợ quá hạn được thực hiện theo văn bản số 806/NHNo- VP về nâng cao chất lượng tín dụng. Văn bản này cũng quy định rõ các trường hợp cho giãn thời hạn nợ hay cho vay vốn lưu vụ đến hạn cuối cùng không trả được nợ mới chuyển sang nợ quá hạn. Các cán bộ không làm đúng quy trình và chế độ tín dụng sẽ được cho nghỉ để đi thu nợ quá hạn và nợ khó đòi. Nhờ những biện pháp mạnh tay như vậy mà tỷ lệ nợ quá hạn của NHNo đã giảm từ 11% xuống chỉ còn 2,1%<sup>18</sup>.

#### Phát triển nguồn vốn

Sau khi đổi tên, vốn điều lệ của NHNo được Nhà nước xác định là 200 tỷ đồng (tương đương 30 triệu đô-la Mỹ) và được cấp dần theo các năm: năm 1990 cấp 40 tỷ đồng và năm 1992 cấp 160 tỷ đồng. Điều đáng lưu ý là số vốn 160 tỷ đồng năm 1992 được cấp bằng cách khấu trừ vào các khoản bàn giao như vốn được cấp cho vay ngắn, trung, dài hạn và các loại vốn khác (chỉ được cấp bổ sung số chênh lệch còn lại giữa 160 tỷ VNĐ với các khoản “cấp lại” này). Vì vậy, trên thực tế, các loại vốn được “cấp lại” đã bị đóng băng trong các khoản dư nợ tương ứng. Năm 1994, NHNo được Nhà nước bổ sung vốn điều lệ từ khoản vay của Ngân hàng Thế giới (Dự án Phục hồi Nông nghiệp) là 26 triệu đô-la Mỹ. Nhờ đó vốn điều lệ của NHNo đã tăng lên 618 tỷ đồng năm 1995 và 619 tỷ đồng năm 1996.

<sup>17</sup> Kết quả nghiên cứu dự án của NHNo Việt Nam. Trung tâm tư vấn đầu tư hỗ trợ phát triển nông nghiệp, nông thôn (VACVINA). Nxb Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 1997, tr. 203- 204.

<sup>18</sup> Thông tin NHNo Việt Nam, số 22+23, tháng 1+2, 1995, tr. 4.

**Bảng 2. Vốn tự có<sup>(\*)</sup> và tốc độ tăng trưởng của NHNo giai đoạn 1990-1995**

	<b>1990</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>
Vốn tự có (triệu đồng)	247.809	227.716	363.025	378.321	686.991	818.379
Tăng trưởng (%)		- 8,11	59,42	4,21	81,59	19,13
Tỷ lệ thích hợp <sup>(**)</sup> (%)	5,05	4,48	7,24	4,99	6,62	4,47

*Ghi chú:*

(\*) Vốn tự có theo tiêu chuẩn kế toán Việt Nam bao gồm vốn điều lệ, các quỹ của ngân hàng, lợi nhuận chưa chia và các khoản dự trữ.

(\*\*) Tỷ lệ thích hợp của vốn tự có của một ngân hàng theo tiêu chuẩn thế giới tối thiểu phải đạt 8% so với tài sản có.

*Nguồn:* Kết quả nghiên cứu dự án của NHNo Việt Nam. Trung tâm tư vấn đầu tư hỗ trợ phát triển nông nghiệp, nông thôn (VACVINA). Nxb Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 1997, tr. 164.

Nguồn vốn tự có của NHNo được gia tăng chủ yếu do vốn bồi sung của Chính phủ và lợi nhuận đế lại. Nguồn vốn bên ngoài được phát triển thông qua vốn huy động, vốn vay từ NHNN và các tổ chức tài chính và vốn tài trợ ủy thác đầu tư.

NHNo đặc biệt coi trọng nguồn vốn huy động từ dân cư, đồng thời chú ý khai thác nguồn vốn từ nước ngoài dưới mọi hình thức, từng bước mở rộng kinh tế đối ngoại, làm dịch vụ cho nước ngoài để phát triển nguồn vốn. Nếu như năm 1990 nguồn vốn huy động của NHNo chỉ đạt 1.300 tỷ đồng (gồm 800 tỷ đồng huy động tiết kiệm và 500 tỷ đồng tiền gửi của các tổ chức kinh tế), thì năm 1992 con số này đã tăng lên 2.300 tỷ đồng, trong đó 1.800 tỷ đồng là tiền gửi của dân cư dưới các hình thức tiết kiệm và kỳ phiếu<sup>19</sup>.

Ông Phạm Văn Thực, nguyên Tổng Giám đốc NHNo: “*Xác định không có nguồn vốn thì không thể mở rộng tín dụng được... Mọi người cần khắc lên đầu hai chữ “lợi ích”, lợi ích cho bản thân, cho khách hàng, cho nền kinh tế. Để kinh doanh thì phải tính toán chặt chẽ hiệu quả kinh tế, thước đo là lợi nhuận, không có lợi nhuận mà chỉ lương là ăn dần vào vốn sẽ dẫn đến phá sản.*”<sup>20</sup>.

Nguồn vốn của Ngân hàng liên tục tăng qua các năm, đến cuối năm 1996 tổng nguồn vốn đạt 23.618 tỷ đồng, trong đó vốn huy động là 14.475 tỷ đồng. Điều đáng chú ý là nguồn vốn vay của NHNN đã giảm dần, chỉ còn 1.464 tỷ đồng (tức chiếm 6,2% trong tổng nguồn vốn)<sup>21</sup>.

<sup>19</sup> Thông tin NHNo Việt Nam, số 3, 1993, tr. 1.

<sup>20</sup> Phát biểu của nguyên Tổng Giám đốc NHNo Phạm Văn Thực tại Hội nghị Phân tích tài chính các tỉnh phía Bắc ở thành phố Nam Định, ngày 21-3- 1993. Thông tin NHNo Việt Nam, số 3, 1993, tr. 1.

<sup>21</sup> Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam - 15 năm xây dựng và trưởng thành 26/3/1988- 26/3/2003. Nxb Văn hóa Thông tin, Hà Nội, 2003, tr. 249.

**Bảng 3. Cơ cấu dư nợ theo thành phần kinh tế của NHNo Việt Nam  
giai đoạn 1990-1995**

	<b>1990</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>
Tổng dư nợ (triệu đồng)	1.621.672	3.302.786	5.607.719	7.761.704	12.368.478
Tỷ trọng (%):	100	100	100	100	100
- <i>Doanh nghiệp Nhà nước</i>	75,32	50,94	32,59	12,34	18,39
- <i>Hợp tác xã</i>	15,58	4,17	2,28	1,04	0,54
- <i>Công ty CP và TNHH</i>	0,09	0,08	1,28	0,95	2,02
- <i>Tư nhân</i>	8,86	40,74	57,84	72,47	68,62
- <i>Các đối tượng khác</i>	0,15	4,05	6,01	13,20	10,43

Nguồn: Kết quả nghiên cứu dự án của NHNo Việt Nam. Trung tâm tư vấn đầu tư hỗ trợ phát triển nông nghiệp, nông thôn (VACVINA). Nxb Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 1997, tr. 151.

Cơ cấu và phương thức đầu tư vốn đã có sự thay đổi rõ rệt với tỷ lệ cho vay các đơn vị kinh tế quốc doanh giảm dần và tỷ lệ cho vay hộ sản xuất đã tăng lên nhanh chóng. Đôi với nguồn vốn ủy thác, bao gồm vốn ủy thác của Chính phủ và các tổ chức quốc tế cho các dự án phát triển và chương trình xóa đói giảm nghèo, NHNo làm đại lý giải ngân và hưởng hoa hồng. Từ năm 1993, NHNo còn nhận làm dịch vụ ủy thác đầu tư cho nông nghiệp, nông thôn Việt Nam thông qua các dự án phát triển có vốn nước ngoài.

Như vậy, chỉ trong vòng 5 năm (1990-1995), nguồn vốn của NHNo từ việc lệc thuộc nặng nề vào các doanh nghiệp Nhà nước với tỷ trọng nguồn vốn trên 75% giảm xuống còn trên 18%. NHNo đã chuyển hướng huy động vốn của mình từ đi vay sang huy động tiền gửi của các cá nhân và doanh nghiệp, ổn định ở mức 90% và giảm đáng kể các khoản đi vay của các tổ chức tài chính. Trong khi đó nguồn vốn vay từ khu vực tư nhân từ dưới 10% đã tăng lên gần 70% tổng dư nợ. Việc chuyển hướng huy động vốn của NHNo là một bước đi đúng đắn, khi tín dụng của Ngân hàng đã thay đổi hẳn về chất, không những giúp phát triển nguồn vốn một cách bền vững thông qua việc tận dụng các nguồn tiền nhàn rỗi trong dân cư, chống thói quen ỷ lại trông chờ vào Nhà nước mà còn hạn chế rủi ro, đảm bảo an toàn cho nguồn vốn.

#### 1.2.4. “Nông thôn là thị trường”

Bước vào cuộc chiến trên thương trường với hành trang là nguồn vốn ít ỏi trước cảnh “nhà nghèo đê con”, NHNo đứng trước lựa chọn sống còn: tiếp tục hoặc phá sản. Nhận thấy tiềm năng của thị trường tín dụng nông thôn, Ngân hàng đã xác định cho mình

một lối đi riêng là gắn bó chặt chẽ với thị trường nông thôn, với sản xuất nông nghiệp và nông dân. Đây là thị trường mà các ngân hàng khác không có ý định tiếp cận do chi phí cao, quản lý khó mà lợi nhuận thấp. Mặc dù vậy, NHNo đã mạnh dạn chuyển hướng kinh doanh và đổi mới cơ cấu đầu tư vốn, từ quốc doanh là chủ yếu sang tập trung vào các hộ sản xuất cá thể với kim chỉ nam hoạt động “nông thôn là thị trường, nông nghiệp là đối tượng cho vay, nông dân là khách hàng chính”.

### *Tiên phong trong tín dụng hộ*

NHNo tiếp tục mở rộng thí điểm cho vay hộ sản xuất từ vụ mùa 1990- 1991 ở các vùng trọng điểm như Hải Hưng, Hà Tây, Hoàng Liên Sơn (gồm Yên Bai, Lào Cai, Nghĩa Lộ), Hà Nam Ninh và Nghệ Tĩnh. Do môi trường pháp lý cho hoạt động này vẫn chưa có nên việc mở rộng hoạt động thí điểm, về cả địa bàn, mức độ và quy mô cho vay, đã gặp không ít khó khăn. Trước tình hình đó, Ngân hàng đã chủ động đề xuất với NHNN về việc ban hành quy định cho vay hộ nông dân và đã được NHNN chính thức chấp thuận vào ngày 18/1/1991 thông qua văn bản số 53/NHNG về các biện pháp cho vay ngắn hạn, trung hạn đối với hộ nông dân. Đây chính là cơ sở pháp lý đầu tiên chính thức mở đường cho NHNo trong hoạt động cho vay hộ nông dân. Theo đó, hộ nông dân muốn vay không cần phải thế chấp tài sản nếu chỉ có nhu cầu vay ngắn hạn và lượng vốn vay không quá 50% giá trị nông sản bán ra của một vụ sản xuất. Quy định này đã giúp ‘cởi trói’ cho sản xuất hộ với quy mô nhỏ lẻ, tạo điều kiện thuận lợi cho nông dân trong việc tiếp cận các khoản vốn vay từ NHNo.

Nhằm quản lý hiệu quả và đảm bảo chất lượng tín dụng hộ, NHNo đã có sáng kiến thành lập các tổ liên danh vay vốn tại thôn, bản - mỗi tổ gồm 10- 15 hộ có nhu cầu vay vốn để phát triển sản xuất. Ngân hàng đã thực hiện thí điểm việc cho vay đối với đồng bào Khmer ở Nam Bộ và thí điểm cho vay hộ nông dân tại 9 tỉnh đồng bằng sông Cửu Long. Hoạt động tín dụng đối với hộ sản xuất còn được mở rộng theo các chương trình và dự án phát triển sản xuất, kinh doanh nông, lâm, ngư, diêm nghiệp, đồng thời đáp ứng vốn cho các doanh nghiệp thu mua hàng hóa nông, lâm, thủy hải sản. Cuối năm 1990, dư nợ tư doanh và cá thể (bao gồm một phần hộ nông dân ở một số chi nhánh thí điểm) của NHNo mới chỉ ở mức 103 tỷ đồng (chiếm 7,4% tổng dư nợ), thì chỉ sau một năm (cuối năm 1991) con số này đã tăng gấp 2,5 lần, với quy mô 259 tỷ đồng và 558 nghìn hộ nông dân được vay vốn<sup>22</sup>.

Từ thành công trong cho vay hộ nông dân của NHNo, ngày 28/6/1991, Chính phủ đã chính thức có chỉ đạo về việc làm thủ cho vay vốn đến hộ sản xuất thông qua Chỉ thị 202- CT. Ngay sau đó, Tổng Giám đốc NHNo cũng đã ban hành văn bản 499/NHNo ngày 23/7/1991 về việc cho vay hộ nông dân như một sự cam kết luôn tiên phong và gắn bó với nông nghiệp, nông thôn và nông dân. Để nguồn vốn của Ngân hàng tiếp tục đến được với nhiều hộ dân hơn nữa, nhiều biện pháp mới đã được NHNo thực hiện, như mở rộng mạng lưới giao dịch (bình quân cứ 2- 3 xã lại có một ngân hàng lưu động) và áp dụng các biện

<sup>22</sup> Đ/c Đỗ Tất Ngọc, đã dẫn, tr. 57.

pháp huy động vốn (như cung cố chất lượng các ngân hàng loại IV, tăng thời gian giao dịch với khách hàng, giao khoán chỉ tiêu huy động vốn cho chi nhánh cơ sở). Năm 1992 là năm đầu tiên NHNN tự lực về nguồn vốn tín dụng, không cần NHNN phải tiếp vốn cho vay như những năm trước đây. Đây cũng là năm NHNN bắt đầu áp dụng cơ chế lãi suất thực dương và từ năm 1993 bắt đầu kinh doanh có lãi.

#### **Hộp 5. Chính sách cho hộ sản xuất vay vốn để phát triển nông - lâm - ngư - diêm nghiệp và kinh tế nông thôn**

Ngày 2/3/1993, Chính phủ ban hành Nghị định 14-CP quy định về chính sách cho hộ sản xuất vay vốn để phát triển nông- lâm- ngư- diêm nghiệp và kinh tế nông thôn. Hộ sản xuất trong quy định này bao gồm các hộ nông dân, hộ tư nhân, cá thể, công ty cổ phần, các tổ chức hợp tác và các doanh nghiệp Nhà nước, thành viên của các hợp tác xã, tập đoàn sản xuất và của các doanh nghiệp Nhà nước hoạt động sản xuất kinh doanh dịch vụ trong các ngành nông- lâm- ngư- diêm nghiệp và tiểu thủ công nghiệp ở nông thôn.

Cũng theo Nghị định này, tín dụng có thể được cung cấp trực tiếp cho các hộ nông dân thông qua ngân hàng thương mại hoặc các tổ chức tài chính. Với chính sách cho vay hộ sản xuất không phân biệt thành phần kinh tế và không giới hạn chỉ sản xuất nông nghiệp mà còn mở rộng ra nhiều ngành sản xuất khác ở nông thôn, Nghị định 14- CP đã giúp các hộ nông dân có thể tiếp cận được với các nguồn tín dụng của Nhà nước. Trước Nghị định này các hộ nông dân chỉ có thể vay ngân hàng thông qua các tổ chức xã hội.

Trên cơ sở thực tiễn tổ chức cho vay thí điểm hộ sản xuất tại một số chi nhánh địa phương, cùng với sự tham khảo và lấy ý kiến đóng góp của các nhà khoa học, các chuyên gia ngân hàng cũng như chuyên gia các ngành có liên quan, ngày 2/9/1993, Tổng Giám đốc NHNN đã ban hành văn bản số 499A/NHNN- TDNT về các biện pháp nghiệp vụ cho vay hộ sản xuất. Văn bản này đảm bảo các quy định nghiệp vụ phù hợp với thông lệ quốc tế về quy chế cho vay đối với khách hàng, đồng thời phù hợp với trình độ quản lý, kinh doanh của hộ sản xuất ở Việt Nam. Góp phần cho sự ra đời của văn bản này phải kể đến công lao của các ông Phạm Văn Thực (nguyên Chủ tịch Hội đồng quản trị, Tổng Giám đốc NHNN), Phạm Thanh (nguyên Trưởng Ban Tín dụng hộ sản xuất), Nguyễn Văn Giàu (nguyên Giám đốc Chi nhánh An Giang), Nguyễn Quốc Toản (nguyên Giám đốc Chi nhánh Vĩnh Phú), Lê Văn Sở (nguyên Giám đốc Chi nhánh Hà Tây), Trần Đình Định (nguyên Giám đốc Chi nhánh Nghĩa Bình), Nguyễn Trí Tâm (Giám đốc Chi nhánh An Giang) và Phạm Song (nguyên Giám đốc Chi nhánh Hà Bắc).

Trong lịch sử các cơ chế tín dụng của NHNo, văn bản số 499A/NHNo-TDNT là văn bản có thời gian tồn tại lâu dài nhất. Sự ra đời của văn bản này đã chính thức đưa hoạt động cho vay trực tiếp đến hộ nông dân trở thành hoạt động tín dụng quan trọng nhất và đặc trưng nhất của NHNo Việt Nam.

### *Chiếm lĩnh thị trường cho vay hộ sản xuất và tín dụng vi mô*

Phát huy thế mạnh của mình, NHNo đã xây dựng và thực hiện chiến lược “xã hội hoá ngân hàng” để chiếm lĩnh thị phần và tăng tốc trong cho vay hộ. Một loạt các biện pháp để chuyển tải vốn đến hộ sản xuất được hiện thực hoá thông qua nhiều hình thức:

(i) *Ngân hàng liên xã*: các chi nhánh chủ động khảo sát tiềm năng kinh tế, điều kiện giao thông và nhu cầu vay vốn của dân cư theo từng cụm xã để tổ chức thành lập các cơ sở giao dịch. Theo đó, mạng lưới các ngân hàng liên xã dần dần được hình thành và trải khắp trong nhiều địa phương, kể cả vùng sâu, vùng xa, đưa vốn tín dụng về tận nơi cho các hộ nông dân. Bình quân mỗi ngân hàng liên xã phụ trách 3-5 xã liền kề. Mô hình này đã giúp NHNo làm tốt nhiệm vụ đầu tư theo chính sách của Nhà nước đối với nông nghiệp và nông thôn như cho vay hộ nghèo, cho vay các chương trình điện và đường giao thông nông thôn.

Hỗ trợ đắc lực cho NHNo trong công tác tín dụng hộ sản xuất là các Ban Xét duyệt cho vay ở phường, xã. Các thành viên trong Ban này đều là nhân sự của Uỷ ban nhân dân phường, xã và là những người nắm rất sát tình hình dân cư tại địa phương mình. Ban Xét duyệt cho vay hỗ trợ NHNo trong việc kiểm tra tư cách, hoạt động sản xuất của người vay và đôn đốc người vay trả nợ đúng hạn.

Ngân hàng liên xã là giải pháp đột phá quan trọng, tạo ra một kênh chuyển tải vốn về nông thôn một cách hữu hiệu. Hình thức này được triển khai từ tháng 9/1993 (văn bản 499A/NHNo-TDNT) cho đến ngày 19/5/1996 khi hình thức Chi nhánh loại IV được dùng để thay thế cho loại hình này (Quyết định 210/NHNo-QĐ của NHNo Việt Nam).

(ii) *Tổ liên đội trách nhiệm*: mô hình này cũng được NHNo xây dựng thông qua các tổ chức chính trị-xã hội của địa phương với sự tự nguyện tham gia của các hộ sản xuất có nhu cầu vay vốn nhưng không có tài sản thế chấp. Biện pháp này đã giúp giảm đáng kể khối lượng công việc cho Ngân hàng và sức ép về khối lượng khách hàng mà mỗi cán bộ tín dụng phải chịu trách nhiệm quản lý.

Bên cạnh đó, NHNo còn xây dựng *các dự án đầu tư cụ thể hàng năm* cho từng phường, xã căn cứ vào hồ sơ kinh tế của địa phương. Trên cơ sở kết hợp cùng làm với các ban, ngành liên quan, các dự án chú trọng đến việc cơ giới hóa nông nghiệp, chuyển đổi cơ cấu cây trồng, tạo vùng nguyên liệu cho chế biến, xuất khẩu như điều, cà phê, thuốc lá, cũng như việc áp dụng các loại giống mới có năng suất cao.

## Hộp 6. Chương trình tín dụng, tiết kiệm có kiểm soát

Nhằm giúp các hộ nông dân sử dụng có hiệu quả các nguồn vốn tiết kiệm và vốn tín dụng, ngay sau khi được phép tiếp cận dự án theo Công văn số 2824/DDLT ngày 6/5/1992 của Văn phòng Chính phủ và Công văn số 306/DC ngày 6/8/1993 của NHNN, NHNo đã triển khai thực hiện thí điểm Dự án T64 với sự trợ giúp về kỹ thuật của ngân hàng Rabobank Foundation (Hà Lan). Dự án được triển khai ở hai tỉnh Hà Bắc và Nam Hà.

Dự án T64 là một mô hình cho vay qua nhóm liên đới trách nhiệm, một tổ chức tự nguyện của những người dân sống ở nông thôn cần vay vốn nhỏ. Nhóm có quy chế hoạt động, có ban quản trị và bộ máy kế toán. Nhóm chịu sự hướng dẫn và giám sát của NHNo trong suốt quá trình hoạt động. Ngoài vay vốn, nhóm còn huy động tiền gửi tiết kiệm của các thành viên. Ngân hàng cho vay, thu nợ, thu lãi ngay tại nhóm với thủ tục đơn giản, thuận tiện, việc kiểm tra sử dụng vốn vay được tiến hành nghiêm túc tại mỗi nhóm. Các thành viên trong nhóm còn trao đổi kinh nghiệm làm ăn, tương trợ và giúp đỡ lẫn nhau, cùng chia sẻ rủi ro.

Hình thức cho vay qua nhóm liên đới trách nhiệm là hình thức cho vay tín chấp đối với người nghèo, nhờ trách nhiệm của cộng đồng, các thành viên trong nhóm được vay vốn và trả nợ, trả lãi dễ dàng. Đây là một mô hình hợp tác mới ở nông thôn làm dịch vụ tín dụng và tiết kiệm trọn gói. Cho vay qua nhóm liên đới trách nhiệm NHNo đã thực hiện được mục tiêu của mình là trở thành Ngân hàng của nhân dân.

*Nguồn:* Thông tin NHNo Việt Nam, số 22+23, tháng 1+2, 1995, tr. 13-14.

Hoạt động *cho vay dịch vụ* trong đầu tư kinh tế hộ lại là sáng kiến của Chi nhánh NHNo tỉnh Đồng Nai, được thực hiện từ cuối năm 1990 trên cơ sở khảo sát nhu cầu vốn của giới tiểu thương và hình thức cho vay trả góp, vay nóng của tư nhân trên thị trường (chủ yếu tại các chợ). Chi nhánh đã mạnh dạn mở điểm cho vay dịch vụ mà phương thức thực hiện tương tự như của tư nhân nhưng lãi suất cho vay theo quy định của Chi nhánh, với thủ tục đơn giản và có thể vay đến 5 triệu đồng mà không cần phải thế chấp. Phương thức cho vay này được triển khai thí điểm tại NHNo huyện Long Thành từ đầu năm 1991 thông qua việc phối hợp với Ban Quản lý chợ để thành lập các cửa hàng dịch vụ tại các khu vực chợ. Hình thức này đã đẩy lùi nạn cho vay nặng lãi và giảm gánh nặng trả lãi vay cho giới tiểu thương. Nợ quá hạn tại các cửa hàng này không đáng kể và hầu hết đều được thu lại khi sát nhập hoặc chuyển sang Ngân hàng loại IV.

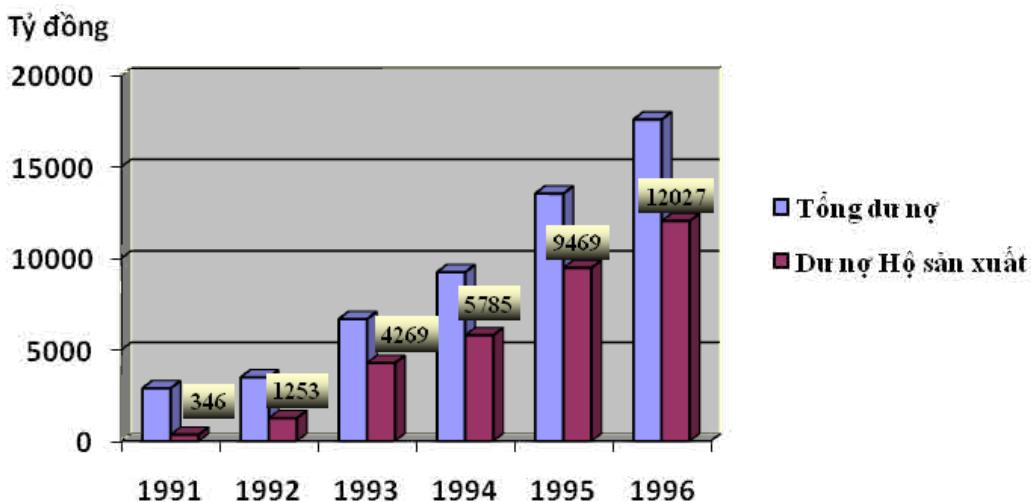
Với việc đổi mới trong công tác tín dụng, NHNo đã áp dụng cả hai hình thức tín chấp (đối với hộ nghèo) và thé cháp, cũng như cả hai hình thức bán buôn và bán lẻ tín dụng trực tiếp theo cơ chế thị trường. Tín dụng bán buôn được áp dụng thông qua các doanh nghiệp, các tổ chức kinh tế-xã hội, còn tín dụng bán lẻ được thông qua hàng trăm nghìn tổ tín chấp do cộng đồng dân cư tự nguyện sáng lập. Trong vòng 5 năm (1991-1996), tổng nguồn vốn và tổng dư nợ của NHNo đều đã tăng hơn 6 lần, trong đó dư nợ cho hộ nông dân vay tăng đến gần 50 lần và số hộ nông dân được tiếp cận với nguồn vốn tín dụng của NHNo cũng đã tăng hơn 16 lần. Với kết quả này, NHNo tự hào là ngân hàng của bà con nông dân.

**Bảng 4. Tăng trưởng tín dụng của NHNo giai đoạn 1991-1996**

	31-12-1991	31-12-1996	Tăng trưởng (%)
Tổng nguồn vốn (tỷ đồng)	3.096	18.909	618,76
Tổng dư nợ (tỷ đồng)	2.884	17.574	609,36
Dư nợ của hộ nông dân (tỷ đồng)	245	12.232	4992,65
Số hộ nông dân vay vốn (nghìn hộ)	200	3.325	1662,50

*Nguồn:* Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam -15 năm xây dựng và trưởng thành (26/3/1988 -26/3/2003). Nxb Văn hóa Thông tin, Hà Nội, 2003, tr. 302.

**Hình 1. Tổng dư nợ và dư nợ cho vay hộ sản xuất của NHNo  
giai đoạn 1991-1996**



*Nguồn:* Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam - 20 năm xây dựng và trưởng thành. Nxb Lao động-Xã hội, Hà Nội, 2008, tr.45.

Qua đây một lần nữa có thể thấy rằng, văn bản 499A/NHNo-TDNT khi đi vào cuộc sống đã làm thay đổi căn bản hoạt động của NHNo khi tín dụng liên tục tăng trưởng trong giai đoạn 1991-1996. Không những vậy, hoạt động tín dụng hộ và tín dụng vi mô của NHNo còn góp phần không nhỏ trong việc thay đổi bộ mặt của nông thôn Việt Nam. “Những cánh tay nối dài” của NHNo đã vươn tới những đối tượng yếu thế nhất trong xã hội khi họ cần sự giúp đỡ nhất. Họ là những người hoàn toàn không có tài sản gì trong tay theo đúng nghĩa để bắt đầu sản xuất hay xây dựng một cuộc sống mới. Khi những đối tượng đó không có đủ bất cứ tiêu chuẩn gì để đảm bảo tiếp cận được một nguồn vốn vay từ những ngân hàng thương mại, thì chính NHNo đã là người trao niềm tin và gieo đồng vốn để họ có thể đầu tư công sức của mình cho đến ngày cả họ và Ngân hàng cùng gặt hái thành quả. Đây cũng chính là điểm giúp NHNo chiếm trọn được cảm tình và lòng tin của người dân nông thôn - “cái tình” của người làm tín dụng.

#### *Đồng hành cùng nông nghiệp*

Giai đoạn 1991-1996, tốc độ tăng trưởng tín dụng bình quân của NHNo đạt 45%/năm. Do đối tượng tín dụng tập trung trong các ngành lúa gạo và vùng cây công nghiệp có giá trị xuất khẩu cao (như cao su, hồ tiêu, cà phê...) nên những vùng có tốc độ tăng trưởng cao là đồng bằng sông Cửu Long và Tây Nguyên. NHNo cũng góp phần vào sự tăng trưởng xuất khẩu thủy hải sản của Việt Nam trong giai đoạn 1991-1996 thông qua nguồn vốn tín dụng của mình đối với hoạt động đầu tư phát triển kinh tế biển.

**Bảng 5. Sự phát triển của một số ngành sản xuất có vốn đầu tư của NHNo**

	<b>1990</b>	<b>1995</b>
Lúa:		
- Diện tích (nghìn ha)	6.043	6.766
- Sản lượng (nghìn tấn)	19.225	24.964
Cà phê:		
- Diện tích (nghìn ha)	119,3	186,4
- Sản lượng (nghìn tấn)	9,2	218
Diện tích trồng mía (nghìn ha)	224,8	257,6
Diện tích trồng rừng tập trung (nghìn ha)	100,3	209,6
Giá trị sản xuất ngành chăn nuôi (tỷ đồng)	10,283	13,629
Sản lượng khai thác và nuôi trồng thủy sản (nghìn tấn)	890,6	1584,4

Nguồn: Tư liệu của Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn.

Trong khi tín dụng đầu tư cho kinh tế hộ chiếm 80% thì riêng ngành thuỷ hải sản đã chiếm tỷ trọng là 11%, với trên 34.784 hộ với dư nợ 1.600 tỷ đồng<sup>23</sup>. Cơ cấu vốn đầu tư ngoài quốc doanh chiếm đến 80%. Nguồn vốn này đã giúp các ngư hộ mua sắm ngư cụ, đóng mới tàu thuyền, nuôi trồng thủy sản và làm nhà xưởng chế biến. Với các doanh nghiệp Nhà nước, ngân hàng cho vay khép kín theo dự án, từ nuôi trồng đến chế biến và tiêu thụ. Nhờ đó sản xuất nông, lâm, ngư nghiệp đã có những bước phát triển đáng ghi nhận.

Năm 1993, Luật Đất đai đã giao quyền sử dụng đất cho các hộ nông dân và cho phép sử dụng quyền này để thế chấp trong các hoạt động vay ngân hàng. Tuy nhiên, lượng vay ngân hàng bị giới hạn khi sử dụng quyền sử dụng đất để thế chấp. Theo các quy định hiện hành lúc bấy giờ, NHNo không được phép cho vay quá 10 triệu đồng đối với các hộ nông dân và không quá 20 triệu đồng đối với các hộ nông dân sản xuất hàng hoá hay

<sup>23</sup> Thông tin NHNo số 38, tháng 5, 1996, tr.2.

trang trại. Mặc dù vậy, việc cho phép sử dụng giấy chứng nhận quyền sử dụng đất để thế chấp khi vay ngân hàng đã giúp cho các hộ nông dân tiếp cận được các nguồn tín dụng, đặc biệt là các hộ sản xuất nhỏ lẻ và thiếu vốn trong khoảng 5-10 triệu đồng. Chính sách này vì vậy đã nhận được sự ủng hộ của các chính quyền địa phương và các tổ chức chính trị xã hội ở khu vực nông thôn, cũng như ngày càng khẳng định vị trí của NHNN đối với “tam nông” - nông nghiệp, nông thôn và nông dân.

### Hộp 7. Gia tăng khối lượng tín dụng và đầu tư theo chương trình, dự án

Khối lượng tín dụng của NHNN thời kỳ này luôn tăng trưởng, đảm bảo cung cấp khối lượng vốn lớn cho nhu cầu phát triển sản xuất nông nghiệp và kinh tế nông thôn. Cơ cấu đầu tư vốn trung và dài hạn được nâng cao dần. Riêng hoạt động cho vay hộ sản xuất đã có sự phát triển vượt bậc: nếu như năm 1991 mới chỉ chiếm 0,46% trong tổng dư nợ cho vay thì năm 1996 đã đạt mức 19,16%.

Điều đáng quan tâm là tín dụng của NHNN đã có bước chuyển mạnh sang phong thức đầu tư tập trung theo các chương trình, các dự án quốc gia và dự án tiêu vùng kinh tế, nhằm khai thác tiềm năng phát triển của từng địa phương. Riêng năm 1996, NHNN đã cho vay các dự án: Dự án 2561/VN, Chương trình mía đường, Chương trình cho vay tôn nền hoặc làm nhà trên cọc ở Đồng bằng sông Cửu Long, Cho vay các đơn vị thu mua lương thực dự trữ xuất khẩu, thực hiện nhiệm vụ bình ổn giá theo yêu cầu của Chính phủ, Cho vay khắc phục hậu quả lũ lụt, Chương trình cho vay cải tạo vườn tạp thành vườn chuyên canh (các tỉnh ĐBSCL), Chương trình điện khí hóa, Giao thông nông thôn ở thành phố Hồ Chí Minh, An Giang, và một số tỉnh đồng bằng sông Cửu Long. Cũng trong năm này, NHNN đã tổ chức giải ngân cho vay hơn 1,5 triệu hộ nghèo, đạt dư nợ gần 1.700 tỷ đồng và cho vay khắc phục lũ lụt hơn 1.000 tỷ đồng. Vốn vay từ NHNN đã tạo thêm nghề mới, nhiều ngành nghề truyền thống được khôi phục và phát triển ở nông thôn, như nuôi cá lồng, bè ở An Giang, gồm sứ Hương Canh (Vĩnh Phú), giấy dò (Yên Phong), trồng vải (Lục Ngạn, Hà Bắc), tơ tằm (Hà Tây), v.v...

Khu vực nông nghiệp và nông thôn là khu vực có nhiều tiềm năng phát triển nhưng đồng thời cũng chịu nhiều rủi ro nhất do hoạt động sản xuất của khu vực này lệ thuộc lớn vào các yếu tố thời tiết, khí hậu và thiên tai. Là ngân hàng chuyên doanh cho khu vực kinh tế này, NHNN phải đổi mới với những khó khăn và rủi ro lớn nhất so với các hoạt động kinh doanh khác của mình. Đặc biệt với điều kiện tự nhiên của Việt Nam, cứ 4-5 năm lại có thiên tai trên diện rộng và khoảng 25 năm có thiên tai rất lớn, nên mức độ rủi ro là rất cao. Các năm 1993, 1994, 1995 bão lũ liên tiếp xảy ra ở đồng bằng sông Cửu Long và các tỉnh miền Trung. Năm 1996, cơn bão số 2 và số 4 cùng với áp thấp nhiệt đới tàn phá nặng

nè các tỉnh phái Bắc và Khu IV cũ. Riêng cơn bão số 2, số 4 và áp thấp nhiệt đới năm 1996 đã gây nên tổng số thiệt hại đối với các tỉnh Thanh Hóa, Ninh Bình, Nam Hà, Thái Bình, Hải Hưng, Hòa Bình và Lai Châu là khoảng 3.058 tỷ đồng, trong đó tổn thất về vốn đầu tư cho NHNo và vốn làm dịch vụ cho Ngân hàng phục vụ người nghèo tới gần 350 tỷ đồng vốn đầu tư vào trồng trọt, chăn nuôi, thả cá, nuôi trồng và đánh bắt hải sản, nghề muối<sup>24</sup>. Với các hộ sản xuất và doanh nghiệp bị thiệt hại lớn, ngân hàng kiểm kê và xác định mức độ thiệt hại, sau đó lập hồ sơ báo cáo chính quyền và ngân hàng cấp trên xử lý. Năm 1993-1994, Nhà nước đã cho phép NHNo được khoanh nợ liên tiếp 40 tỷ đồng và 103 tỷ đồng<sup>25</sup> do thiệt hại vì bão, lũ, lụt và tạm thời chưa thu nợ của dân.

Từ năm 1994, Ngân hàng đã lập Quỹ Dự phòng tiền lương để đảm bảo thu nhập cho cán bộ và nhân viên ở các chi nhánh thuộc vùng bị thiên tai (do sau thiên tai các chi nhánh này thường không có thu, trong khi vẫn phải chi lương và các khoản chi khác). Quỹ này được lập trên kết quả làm việc của những năm sản xuất bình thường, thu nhập của cán bộ và nhân viên NHNo sẽ được trích lại một phần để bù đắp cho những địa phương bị thiên tai. Nhờ có sự chủ động về vốn và dự phòng tiền lương, NHNo đã có nguồn vốn đầu tư khắc phục thiên tai kịp thời, giúp cho nông dân, nhất là với các hộ nghèo sớm ổn định sản xuất và đời sống cũng như đảm bảo việc chi lương cho cán bộ, nhân viên vùng bị bão, lũ.

Có thể thấy rõ quá trình hồi sinh, trụ vững và ngày càng phát triển vững mạnh của NHNo luôn gắn với sự vận động đi lên của nông nghiệp và nông thôn Việt Nam, trong đó mỗi hộ nông dân là một té bào sống và ngày càng lớn mạnh. Điều đó quả đúng với lời của ông Phạm Văn Thực, nguyên Chủ tịch Hội đồng Quản trị kiêm Tổng Giám đốc NHNo: “NHNo đã cứu bà con nông dân và bà con nông dân cũng đã cứu NHNo”.

### **1.2.5. Góp phần xoá đói, giảm nghèo**

Việc lựa chọn khách hàng và thực hiện cho vay có tài sản bảo đảm là điều quan trọng trong hoạt động tín dụng để bảo toàn nguồn vốn hoạt động của ngân hàng. Tuy nhiên, với NHNo, việc cho vay các hộ nghèo là một hoạt động tín dụng đặc biệt. Các hộ gia đình này không có tài sản thế chấp nên rất khó khăn, nhiều khi không thể tiếp cận được nguồn vốn của các ngân hàng. Để duy trì sản xuất, nhiều hộ nghèo phải vay nặng lãi, bán lúa non, còn một số khác phải cầm cố ruộng đất. Điều này khiến họ rơi vào vòng luẩn quẩn: đã nghèo lại càng nghèo hơn, đời sống khó khăn, con cái không được tới trường. Với các đối tượng này, nếu không có chính sách cho vay ưu đãi họ sẽ rất khó tiếp cận được với nguồn tín dụng của Nhà nước. Chính vì vậy, một số địa phương đã chủ động tạo điều kiện thuận lợi cho các hộ nghèo được tiếp cận với nguồn vốn tín dụng ưu đãi, mà tiêu biểu là trường hợp của Hải Phòng.

<sup>24</sup> Thông tin NHNo số 42, tháng 9, 1996, tr. 16.

<sup>25</sup> Thông tin NHNo số 42 (9/1996), tr.2.

### Hộp 8. Quỹ tín dụng nông thôn Hải Phòng trong hoạt động cho vay các hộ nghèo

Năm 1993, Thành ủy Hải Phòng có Nghị quyết thực hiện chương trình đầu tư xóa đói, giảm nghèo bằng nguồn vốn ngân sách có sự hỗ trợ của các tổ chức xã hội. Ngày 14/8/1993, Ban Giám đốc và một số lãnh đạo phòng nghiệp vụ NHNN Hải Phòng đã làm việc với đồng chí Nguyễn Gia Phách, Phó Chủ tịch UBND thành phố Hải Phòng về việc đề xuất chủ trương tạo vốn cho hộ nghèo sản xuất nông nghiệp vay với lãi suất ưu đãi. Ngày 3/10/1993, cuộc hội thảo với chủ đề “Tạo vốn cho vay hộ nghèo thiếu vốn ở nông thôn”, do Chi nhánh NHNN Hải Phòng và Ban Kinh tế Thành ủy cùng 30 doanh nghiệp trên địa bàn thành phố tổ chức, là tiền đề cho việc thành lập Quỹ Tín dụng nông thôn (ngày 13/6/1994). Tính từ ngày 7/1/1994 đến tháng 2/1995, đã có 15 doanh nghiệp góp vốn vào Quỹ Tín dụng nông thôn với tổng số tiền 11.921 triệu đồng. Với số vốn trên, Quỹ Tín dụng nông thôn đã cho 12.600 hộ nông dân nghèo vay vốn, bình quân mỗi hộ được vay 950.000 đồng để mua giống, phân bón, thuốc trừ sâu và các mặt hàng khác cho đầu vào sản xuất với lãi suất chỉ bằng một nửa lãi suất cho vay cùng thời điểm của NHNN.

*Nguồn:* Ngân hàng Phát triển Nông nghiệp Việt Nam. *Đầu tư phát triển kinh tế hộ*. Nxb Lao động, Hà Nội, 2006, tr.253-254.

Từ thực tiễn đó, ngày 24/3/1995, Quỹ Cho vay ưu đãi hộ nghèo thiếu vốn sản xuất của NHNN đã được thành lập. Quỹ có số vốn đóng góp ban đầu là 400 tỷ đồng, trong đó Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam cho vay 200 tỷ đồng<sup>26</sup>, NHNN góp 100 tỷ đồng và vốn vay của NHNN là 100 tỷ đồng.

Sau khi Quỹ Cho vay ưu đãi hộ nghèo ra đời, ngày 13/8/1995, Thống đốc NHNN đã ban hành Chỉ thị số 02/CT-NH về việc triển khai chủ trương cho vay ưu đãi đối với hộ nghèo ở nông thôn. Theo đó, hoạt động của Quỹ không nhằm mục đích kinh doanh mà chỉ đảm bảo bù đắp một phần chi phí hoạt động. NHNN có trách nhiệm quản lý Quỹ và tổ chức tuyên truyền rộng rãi để nông dân hiểu rõ chủ trương này. Chỉ sau 5 tháng hoạt động, NHNN đã giải ngân gần hết số vốn của Quỹ. Nguồn vốn tín dụng ưu đãi hộ nghèo được các cấp ủy Đảng, chính quyền và dân nghèo đón nhận tích cực. Tuy nhiên, do nguồn vốn thực tế của Quỹ quá nhỏ, trong khi số hộ nghèo cần vay vốn có gần 4 triệu hộ nên nhu cầu vốn vay rất lớn. Điều này đã dẫn đến tình trạng cho vay chia đều và trải mỏng, có nơi mỗi hộ nghèo chỉ được vay khoảng 200 ngàn đồng, nên không giúp giải quyết được nhu cầu đầu tư sản xuất của các hộ. Do đó, NHNN đã đề xuất Chính phủ cho thiết lập một

<sup>26</sup> Theo đ/c Đỗ Tất Ngọc. Tín dụng ngân hàng đối với kinh tế hộ ở Việt Nam. Nxb Lao động, Hà Nội, 2006, tr. 69: Vốn vay của Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam có thời hạn 3 năm, lãi suất 10,8%/năm (0,9%/tháng), còn lãi suất của NHNN là 14,4%/năm (1,2%/tháng), trong khi lãi suất cho vay thương mại là 1,5%-1,8%/tháng.

kênh tín dụng đối với hộ nghèo trực thuộc sự quản lý của NHNo và đã được Chính phủ chấp thuận. Đây cũng chính là tiền đề cho sự ra đời Ngân hàng Phục vụ người nghèo ngày 31/8/1995 theo Quyết định 525-TTg của Thủ tướng Chính phủ - một ngân hàng hoạt động phi lợi nhuận và đầy tính nhân văn trong cơ chế thị trường.

### Hộp 9. Ngân hàng Phục vụ người nghèo

Ngân hàng Phục vụ người nghèo (NHPVNg) chính thức đi vào hoạt động từ ngày 1/1/1996 với tổng nguồn vốn ban đầu 518 tỷ đồng, đến cuối năm 1996 tăng lên 1.956 tỷ đồng. Ngân hàng đã thực hiện có hiệu quả việc tạo lập nguồn vốn cho vay đến tay các hộ nghèo và có quan hệ với trên 20 tổ chức chính phủ và phi chính phủ, trong đó có các tổ chức của Hàn Quốc, Ngân hàng Thế giới, Tổ chức OECF của Nhật Bản... và thực hiện dịch vụ ủy thác cho IFAD, Đức, Pháp, Rabobank. Tổng dư nợ cho hộ nghèo vay năm 1995 là 489 tỷ đồng, đến năm 1996 đã tăng hơn 3 lần là 1.769 tỷ đồng.

Toàn bộ nguồn vốn của NHPVNg đều được tập trung cho các hộ nghèo và vùng nghèo, vùng đặc biệt khó khăn và được thực hiện hoàn toàn qua hệ thống của NHNo. Phương thức quản lý, cho vay uỷ thác bước đầu đã mang lại hiệu quả thiết thực, giúp Nhà nước tiết kiệm được chi phí quản lý do tận dụng được mạng lưới, con người, cơ sở vật chất kỹ thuật sẵn có của NHNo. NHPVNg thực sự trở thành địa chỉ tin cậy của những người nghèo thiếu vốn sản xuất.

#### 1.2.6. Bước đầu hội nhập kinh tế thế giới

Trong bối cảnh mới với mục tiêu mở rộng kinh doanh, NHNo đã sớm xác định việc mở rộng quan hệ với các đối tác nước ngoài không chỉ nhằm thu hút các nguồn lực đầu tư mà còn để tiếp nhận công nghệ và kỹ năng quản trị mới. Tháng 2/1991, Phòng Hợp tác quốc tế, đơn vị hoạt động đối ngoại đầu tiên của NHNo, đã được thành lập. Ngay sau khi đi vào hoạt động, cùng với quá trình Việt Nam bắt đầu hội nhập kinh tế quốc tế, NHNo đã từng bước mở rộng hoạt động đối ngoại, xác lập vị thế và uy tín của mình để chuẩn bị cho quá trình hội nhập sau này.

##### *Mở rộng quan hệ quốc tế*

Đầu năm 1991, NHNo đã được Hội nghị Ban điều hành Hiệp hội Tín dụng Nông nghiệp Nông thôn khu vực châu Á-Thái Bình Dương (APRACA) công nhận là hội viên và chính thức gia nhập tổ chức này vào tháng 10/1991. Đây là diễn đàn lớn để NHNo có thể có được các cơ hội học tập kinh nghiệm về hoạt động tài chính tín dụng nông thôn, đặc biệt là hoạt động cho vay hộ nông dân để phát triển sản xuất. APRACA còn hỗ trợ NHNo trong công tác đào tạo cho cán bộ của Ngân hàng (các năm 1993, 1994, 1995) về cho vay hộ nông dân thông qua nhóm tư vấn hỗ trợ tại Ấn Độ và Malaysia.

Vị thế và tiếng nói của NHNo đã được nâng cao, không chỉ phạm vi trong nước mà còn ở tầm quốc tế khi Ngân hàng đăng cai tổ chức nhiều hội nghị quốc tế lớn như Hội nghị do Tổ chức Nông Lương Thế giới (FAO) tài trợ năm 1991, Hội thảo “Quá độ chuyển Ngân hàng Nông Nghiệp Việt Nam theo hướng thị trường” với sự giúp đỡ của APRACA và Tổ chức GTZ (Đức). Điều đáng quan tâm là các kiến nghị trình Chính phủ Việt Nam của APRACA tại cuộc hội thảo này đều đã được Chính phủ Việt Nam giải quyết, như tăng vốn điều lệ của NHNo từ 200 tỷ đồng lên 2.200 tỷ đồng (tức 20 triệu USD lên 200 triệu USD), khoanh nợ 1.500 tỷ đồng cho các khoản nợ đóng băng của các doanh nghiệp quốc doanh trước đây. Đến tháng 6/1996, được phép của Thủ tướng Chính phủ và Thống đốc NHNN, NHNo được đăng cai tổ chức Hội nghị lần thứ 34 Ban điều hành APRACA tại Hà Nội. Đây là dấu mốc quan trọng trong quan hệ đối ngoại của NHNo nhằm đẩy mạnh sự hợp tác có hiệu quả của ngân hàng với APRACA, đồng thời mở rộng cơ hội đưa NHNo tiến nhanh trên con đường hội nhập.

Nhằm mở rộng hoạt động kinh doanh đối ngoại, tháng 10/1992, NHNo đã thành lập Sở Giao dịch đối ngoại (tức Sở Kinh doanh hối đoái sau này). Sở Giao dịch I tại Hà Nội trực tiếp hoạt động kinh doanh đối ngoại khu vực phía Bắc và Sở Giao dịch II tại thành phố Hồ Chí Minh trực tiếp hoạt động kinh doanh đối ngoại khu vực phía Nam. Tại Trung tâm Điều hành, Phòng Hợp tác quốc tế được đổi thành Phòng Quan hệ quốc tế, có chức năng tham mưu về quan hệ quốc tế và dự án nước ngoài.

Để tạo cơ sở cho các hoạt động kinh doanh đối ngoại, ngày 1/6/1992, lần đầu tiên Tổng Giám đốc NHNo đã ban hành văn bản số 130/NHNo-QĐ về Thủ lệ cho vay ngoại tệ, cùng văn bản số 459/NHNo về Hướng dẫn cho vay ngoại tệ và văn bản số 411/NHNo ngày 8/4/1993 về Hướng dẫn thực hiện nghiệp vụ cho vay ngoại tệ. Việc huy động tiết kiệm ngoại tệ cũng được NHNo bắt đầu triển hành vào cuối năm 1992, khi văn bản số 1077/NHNo tháng 10/1992 về Hướng dẫn huy động tiết kiệm ngoại tệ được ban hành. Đây là cơ sở để lần đầu tiên để NHNo thực hiện huy động tiết kiệm ngoại tệ tại Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh.

Cánh cửa hội nhập với thế giới trở nên rộng mở hơn khi Quỹ Tiền tệ Quốc tế (IMF) tái tài trợ cho Việt Nam số tiền 140 triệu USD (ngày 2/7/1993) mở đường cho việc hỗ trợ tài chính của các tổ chức quốc tế đối với Việt Nam. Đặc biệt, sau khi Hoa Kỳ bãi bỏ lệnh cấm vận thương mại đối với Việt Nam (1994) và việc bình thường hóa quan hệ ngoại giao giữa hai nước (1995), nhu cầu vốn cho phát triển kinh tế đối ngoại lại càng lớn. Từ tháng 8/1994, Khối kinh tế đối ngoại và Quản lý hối đoái tại Trung tâm điều hành của NHNo (do ông Đỗ Tất Ngọc làm Giám đốc) đã được hình thành với chức năng tham mưu và chỉ đạo các hoạt động quan hệ quốc tế, dự án nước ngoài và kinh doanh đối ngoại. Sở Kinh doanh hối đoái (do ông Nguyễn Gia Huân làm giám đốc) là đơn vị trực tiếp thực hiện hoạt động kinh doanh đối ngoại tại Trung tâm điều hành.

### *Thực hiện các dự án nước ngoài*

Tháng 12/1990, Chính phủ Việt Nam và Cộng đồng châu Âu (EC) đã ký Hiệp định về Dự án “Chương trình hồi hương và tái hòa nhập” do EC tài trợ, bao gồm 6 chương trình là y tế, đào tạo (nghề nghiệp), doanh nghiệp nhỏ, dự án, thông tin tuyên truyền và tín dụng. Trong số các dự án đó, tín dụng là chương trình quan trọng với số vốn nhiều nhất. Sau khi khảo sát nhiều ngân hàng thương mại, EC quyết định chọn NHNo là ngân hàng đầu tiên thực hiện dự án. Dự án này được NHNo triển khai thực hiện từ tháng 7/1991 đến tháng 11/1994 tại 4 tỉnh miền Bắc (Hải Phòng, Quảng Ninh, Hà Nội, Hải Hưng), 3 tỉnh miền Trung (Huế, Quảng Nam-Đà Nẵng, Quảng Trị), 7 tỉnh miền Đông Nam Bộ (Phú Yên, Khánh Hòa, Đồng Nai, thành phố Hồ Chí Minh, Tiền Giang, Bến Tre, Bà Rịa-Vũng Tàu) và 7 tỉnh miền Tây Nam Bộ (An Giang, Vĩnh Long, Trà Vinh, Cần Thơ, Sóc Trăng, Kiên Giang, Minh Hải), với số vốn là 18.115.222 đô-la Mỹ, tương đương 60% tổng số vốn (30.202.212 đô-la Mỹ) của dự án<sup>27</sup>. Dự án đã tạo được nguồn vốn đáng kể cho NHNo, đồng thời qua dự án này các chi nhánh thực hiện đã được đào tạo nghiệp vụ và trang bị hệ thống vi tính, hàng nghìn lượt cán bộ được đào tạo quy trình tín dụng của EC và thẩm định dự án nhỏ. Qua việc thực hiện dự án, uy tín của NHNo đã được tạo lập. Đây cũng là dự án này đánh dấu mốc đầu tiên của NHNo trong hoạt động kinh tế đối ngoại.



*Ảnh 4. Phó Tổng Giám đốc Thứ nhất Đinh Sỹ Thiên (thứ hai từ trái sang) làm việc với các chuyên gia Dự án EC năm 1990 - một trong những bước đầu tiên của NHNo trong hội nhập quốc tế*

Từ năm 1993, NHNo bắt đầu nhận làm dịch vụ ủy thác đầu tư cho nông nghiệp và nông thôn Việt Nam thông qua các dự án phát triển có vốn nước ngoài. Một số dự án tiêu

<sup>27</sup> Thông tin NHNo, số 22+23, tháng 1+2, 1995, tr.83: 40% còn lại do Ngân hàng Công Thương đảm nhận.

biểu bao gồm Dự án phục hồi nông nghiệp (VN2561) với số vốn 96 triệu USD do Ngân hàng Thế giới (WB) tài trợ, Dự án Tín dụng nông nghiệp với số vốn 50 triệu USD do Ngân hàng Phát triển châu Á (ADB) tài trợ, hay Dự án Tài chính Nông thôn (VN2855) với số vốn 100 triệu USD từ WB. Tổng số vốn NHNo nhận ủy thác năm 1993 là 138 tỷ đồng, năm 1994 là 484 tỷ đồng và năm 1995 là 603 tỷ đồng<sup>28</sup>. Riêng trong năm 1996, NHNo đã tham gia ký kết 16 dự án với nước ngoài có tổng số vốn 563.671 ngàn USD, trực tiếp giải ngân 8 dự án lớn (251.571 nghìn USD)<sup>29</sup>.

Ngoài ra, NHNo còn thực hiện các Dự án Tín dụng thử nghiệm cho vay hộ nông dân qua nhóm liên kết do Rabo Bank (Hà Lan) tài trợ (với số vốn 500.000 đô-la Mỹ, năm 1992-1995) và Dự án Đào tạo do Chính phủ Pháp tài trợ (với số vốn 600.000 đô-la Mỹ, năm 1993-1994).

### *Thực hiện thanh toán quốc tế*

Từ đầu năm 1992, Tổng Giám đốc đã giao cho Phòng Hợp tác quốc tế xây dựng Đề án Thanh toán quốc tế nhưng không thành do những hạn chế về nguồn lực và kinh nghiệm trong lĩnh vực chuyên môn này. Sau đó, các ông Văn Văn Sáu và Nguyễn Xuân Cảnh (Sở Giao dịch II) được giao khởi thảo Đề án và Sở Giao dịch đổi ngoại tu chính, bổ sung và đến cuối năm 1992 Đề án được thông qua. Việc triển khai Đề án được thực hiện từ các công việc cơ bản như xây dựng mẫu chữ ký, mã khóa, biểu phí đến việc thiết lập quan hệ đại lý, mở tài khoản, v.v... Đến đầu năm 1993, NHNo đã mở được 22 ngân hàng đại lý và Tài khoản NOSTRO. Lần đầu tiên Sở Giao dịch II đã mở được L/C tới Singapore (tháng 2/1993) và Sở Giao dịch đổi ngoại mở L/C tới Lào (tháng 3/1993).

Đến tháng 3/1993, khi văn bản số 928/NHNg hướng dẫn quy trình thanh toán quốc tế của NHNo lần đầu tiên được ban hành và ngay sau đó được thay thế bằng văn bản số 440/NHNo về Quy định tạm thời quy trình thanh toán quốc tế, NHNo đã có cơ chế quản lý chặt chẽ tất cả các khoản bảo lãnh vay nước ngoài. Mặc dù chưa có nhiều kinh nghiệm và gặp phải không ít khó khăn trong hoạt động kinh doanh đối ngoại, nhưng điều đáng ghi nhận là NHNo đã không để xảy ra những tiêu cực, rủi ro trong nghiệp vụ bảo lãnh vay nước ngoài.

Bên cạnh sự nỗ lực của chính mình, hoạt động thanh toán quốc tế của NHNo còn được sự hỗ trợ nguồn vốn ngoại tệ của NHNN. Với 34 triệu USD được NHNN cho vay trung hạn từ cuối năm 1992 (lãi suất 6%/năm) và 15 triệu USD cho vay ngắn hạn (lãi suất 5,5%/năm), NHNo đã cho vay lại với lãi suất 9,5%/năm và sau đó là 8,5%/năm với điều kiện khách hàng vay ngoại tệ phải thực hiện thanh toán quốc tế qua NHNo.

---

<sup>28</sup> Kết quả nghiên cứu dự án của NHNo Việt Nam. Trung tâm tư vấn đầu tư hỗ trợ phát triển nông nghiệp, nông thôn (VACVINA). Nxb Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 1997, tr. 121.

<sup>29</sup> Thông tin NHNo&PTNT Việt Nam, số 46, tháng 1, 1997, tr. 6.

Khai thông được hoạt động thanh toán quốc tế, những năm 1993-1994, NHNo bắt đầu mở quan hệ đại lý với các ngân hàng quốc tế và ký Hiệp định khung vay vốn dài hạn với một số ngân hàng Đức. Nhiều ngân hàng nước ngoài, như Citibank hay Deutschebank, đã dành hạn mức tín dụng thường xuyên, tạo điều kiện cho việc phát triển thanh toán quốc tế của NHNo. Riêng năm 1996, NHNo đã có số dư bảo lãnh và mở L/C trả chậm là 109,5 triệu USD (trong đó có 86 triệu USD của 21 dự án mía đường theo chương trình của Chính phủ). Triển khai nghiệp vụ thanh toán quốc tế cũng được thực hiện tại 12 chi nhánh, trong đó có một số chi nhánh huyện như Hóc Môn, Đông Anh, Gia Lâm, Từ Liêm, Sóc Sơn và 9 chi nhánh đã được nối mạng qua hệ thống SWIFT với giá trị thanh toán quốc tế đạt 650 triệu USD<sup>30</sup>. Nhờ đó nên doanh số thanh toán quốc tế của NHNo năm 1995 mới ở mức 546 triệu USD thì năm 1996 đã tăng lên 984 triệu USD.

Bên cạnh đó, được sự chấp thuận của NHNN và UBND tỉnh Quảng Ninh, ngày 20/12/1996, NHNo đã tiến hành thực hiện thí điểm thanh toán xuất nhập khẩu và mậu dịch biên giới giữa NHNo Hải Ninh (Quảng Ninh, Việt Nam) và NHNo Đông Hưng (Quảng Tây, Trung Quốc) tại cửa khẩu quốc tế Móng Cái. Hoạt động này nhằm thúc đẩy quan hệ mậu dịch giữa hai nước và cũng phù hợp với chủ trương của Việt Nam về việc chuyển đổi tự do đồng Việt Nam trong các giao dịch vãng lai.

<sup>30</sup> Thông tin NHNo&PTNT Việt Nam, số 47, tháng 2, 1997, tr.3.

## NHỮNG THÀNH TỰU VÀ HẠN CHẾ QUA 10 NĂM HÌNH THÀNH VÀ PHÁT TRIỂN (1988-1996)

### *Thành tựu*

Vượt qua những khó khăn của buổi đầu mới thành lập (1988-1989), để có thể tồn tại trong cơ chế thị trường, NHNo giai đoạn 1990-1996 đã có những đổi mới cơ bản trong tổ chức, quản trị và hoạt động kinh doanh. Đây chính là thời kỳ tạo nền tảng vững chắc cho sự phát triển của ngân hàng trong những giai đoạn tiếp sau này.

Thành công nổi bật của NHNo đó là từ những khó khăn khi thành lập, đến nguy cơ phá sản và phải dựa vào NHNN, NHNo đã tự chủ về nguồn vốn và dần mở rộng, rồi từng bước hòa nhập với cộng đồng tài chính và ngân hàng quốc tế. Các thế hệ lãnh đạo của NHNo thời kỳ này cũng đã có những quyết sách táo bạo, đặc biệt là việc chuyển thị trường hoạt động vốn và tín dụng sang nông nghiệp, nông thôn, nông dân. Cùng với đó là những biện pháp đổi mới toàn diện về tổ chức, điều hành, thực hiện tinh giảm biên chế nhằm nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của Ngân hàng. Tính đến năm 1996, NHNo là ngân hàng lớn thứ hai (sau Ngân hàng Ngoại thương) về tài sản có và vốn chủ sở hữu<sup>31</sup> và là ngân hàng đầu tiên ở Việt Nam được Ngân hàng Thế giới tài trợ và được kiểm toán bởi Hãng Kiểm toán quốc tế Cooper Lybrand.

Thành công của NHNo đã góp phần thúc đẩy nền kinh tế nông nghiệp và bước đầu thay đổi bộ mặt nông thôn Việt Nam. Vai trò chủ lực của Ngân hàng trên thị trường vốn và tín dụng cho nông nghiệp, nông thôn, nông dân có ý nghĩa kinh tế, chính trị và xã hội sâu sắc. Hoạt động của NHNo đã thực sự gắn với làng bản, xóm thôn và gần gũi với bà con nông dân. Nông nghiệp và nông thôn khởi sắc nhờ phá thế độc canh, chuyển dịch cơ cấu và những “người bạn đồng hành” của ngân hàng ngày càng trưởng thành, biệt tự vượt lên nghèo đói và vươn tới làm giàu ngay trên mảnh đất quê hương mình. Vốn cho vay của NHNo đã tạo thêm nghề mới, khôi phục các làng nghề truyền thống, góp phần chuyển dịch cơ cấu nông nghiệp, nông thôn theo hướng phát triển hàng hóa, công nghiệp, dịch vụ. Nhiều vùng hàng hóa tập trung nhờ đó đã hình thành, như lúa ở đồng bằng sông Cửu Long, đồng bằng sông Hồng, cà phê ở Tây Nguyên và Đông Nam Bộ, chè ở các tỉnh miền núi và trung du phía Bắc, mía ở duyên hải miền Trung và Tây Nguyên, vùng miền núi và trung du Bắc Bộ, v.v... Thành công của NHNo “đã góp phần phát triển nền kinh tế, kiềm chế lạm phát và hạn chế nạn cho vay nặng lãi ở nông thôn”<sup>32</sup>.

<sup>31</sup> Kết quả nghiên cứu dự án của NHNo Việt Nam. Trung tâm tư vấn đầu tư hỗ trợ phát triển nông nghiệp, nông thôn (VACVINA). Nxb Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 1997, tr.196: Tổng tài sản có và vốn chủ sở hữu của NHNo tính đến thời điểm 31-11-1995 lần lượt là 18.109.961 tỷ đồng (khoảng 1.640 tỷ USD) và 1.026 tỷ đồng (tương đương 93 triệu USD).

<sup>32</sup> Trích thư của Thống đốc NHNN Việt Nam Cao Sỹ Kiêm gửi cán bộ, nhân viên NHNo Việt Nam trong lễ đón nhận 8 Huân chương Lao động do Chủ tịch nước CHXHCN Việt Nam trao tặng và 5 bằng khen của Thủ tướng Chính phủ.

Thành công của NHNo là nhờ có sự phát huy sức mạnh của cộng đồng, của chính quyền và các hiệp hội đoàn thể xã hội tại mỗi địa phương trong việc mang lại hiệu quả cho ngân hàng, cho địa phương và cho mỗi hộ sản xuất. Điều đó không chỉ được ghi nhận qua sự tăng trưởng của các chỉ tiêu hoạt động kinh doanh, mà trên hết là những tình cảm của người dân dành cho Ngân hàng. Nguồn vốn tín dụng của NHNo đã len lỏi khắp các thôn cùng, ngõ hẻm trên khắp đất nước, không chỉ làm “thay da đổi thịt” các vùng nông thôn, mà còn làm thay đổi cách nghĩ của người dân, từ việc làm quen, tìm hiểu cho đến sử dụng dịch vụ tín dụng ngân hàng. Có thể xem thành công của NHNo là thành công của Nhà nước về một định chế tài chính hiệu quả xét về khía cạnh chi phí thấp và khả năng tiếp cận các hộ gia đình, các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở nông thôn Việt Nam.

Yếu tố nội sinh quan trọng tạo nên những thành công của NHNo trong giai đoạn này cũng là sự trưởng thành vượt bậc của các thế hệ lãnh đạo, của đội ngũ cán bộ điều hành và sự nỗ lực của hơn 21.000 nhân viên trong toàn hệ thống. Tất cả đã đồng lòng, chung sức, sáng tạo và quyết tâm đổi mới từ tổ chức quản lý, đến kỷ cương, chất lượng và hiệu quả hoạt động kinh doanh. Phần thưởng xứng đáng cho những nỗ lực này là NHNo đã đón nhận 25 Huân chương Lao động hạng II và hạng III do Chủ tịch nước trao tặng, 17 bằng khen của Thủ tướng Chính phủ và 63 bằng khen của Thống đốc NHNN Việt Nam chỉ trong hai năm 1994-1995. Đúng như nhận định của Thống đốc NHNNN Việt Nam Cao Sỹ Khiêm (1996): “Thắng lợi của Ngân hàng Nông nghiệp là toàn diện, bền vững, đúng hướng và hiệu quả đóng góp cho nền kinh tế và cho ngành rất lớn. Có được như vậy là Ngân hàng Nông nghiệp luôn luôn đặt lợi ích của đất nước, của ngành lên trên hết, chấp nhận khó khăn và những thiệt thòi khi thay đổi chính sách tiền tệ, tín dụng...”<sup>33</sup>.

### *Hạn chế*

Là ngân hàng chuyên doanh, hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực nông nghiệp và nông thôn - khu vực có năng suất lao động thấp và chịu nhiều ảnh hưởng của thiên tai, dịch bệnh, biến động giá cả, v.v..., mức độ rủi ro trong hoạt động tín dụng của NHNo thường rất cao và ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động kinh doanh của Ngân hàng. Trong khi đó, các cơ chế, chính sách phòng ngừa (như pháp luật về bảo hiểm tín dụng, thế chấp, bảo lãnh...) thời kỳ này vẫn chưa được xây dựng và hoàn thiện. Điều này càng tăng thêm những khó khăn đối với hoạt động của Ngân hàng.

Với đối tượng phục vụ khoảng 7 triệu hộ nông dân và địa bàn trải rộng trên khắp cả nước, trong khi điều kiện hạ tầng ở các vùng nông thôn và vùng sâu, vùng xa, hay hải đảo còn kém phát triển, chi phí hoạt động thực sự là một gánh nặng đối với NHNo. Bên cạnh đó, hạn chế về nguồn vốn trung hạn và dài hạn đã ảnh hưởng không nhỏ đến những

<sup>33</sup> Thông tin NHNo Việt Nam, số 38, tháng 5, 1996, tr. 4.

cố gắng của Ngân hàng trong việc mở rộng hoạt động cho vay, tài trợ các dự án cũng như các hoạt động thương mại. Việc chưa có các khoản dự phòng rủi ro, thêm vào đó là việc hệ thống thanh toán, kế toán chưa đáp ứng được các chuẩn mực quốc tế khiến cho sự phát triển của Ngân hàng thiếu tính bền vững và minh bạch.

Về ý thức và tư tưởng làm việc, sức ép của những thói quen và tư duy đã tồn tại nhiều thập niên của cơ chế cũ vẫn còn rất nặng nề. Cách xử lý công việc tùy tiện, không làm theo văn bản quy định, bỏ qua các thủ tục, quy trình, quy chế nghiệp vụ vẫn còn phổ biến. Tư duy làm việc trì trệ, trông chờ, ỷ lại và không dám chịu trách nhiệm đã đưa đến một số ý kiến về việc duy trì cơ chế “cấp-xét”. Để sửa đổi và thay đổi loại bỏ những nếp nghĩ cũ là điều không hề dễ dàng, cần thời gian và sự kiên quyết để đổi mới.

Chất lượng nguồn nhân lực yếu, cùng với tình trạng chậm hiện đại hóa các hoạt động nghiệp vụ và quản trị ngân hàng cũng là rào cản lớn đối với NHNo trên con đường phát triển và hội nhập. Chỉ riêng trong 3 năm (1994-1996), 510 cán bộ, nhân viên của NHNo đã bị kỷ luật, trong đó buộc thôi việc 77 người, mang án hình sự 89 người - có cả những giám đốc ngân hàng cấp tỉnh và huyện<sup>34</sup>. Những đổi tượng này đã làm thất thoát hàng chục tỷ đồng của NHNo và điều đau xót hơn cả là làm ảnh hưởng đến lòng tin của người dân và uy tín của Ngân hàng.

#### *Bài học kinh nghiệm*

Từ những thành công và thất bại của mình trên chặng đường gần 10 năm hình thành và phát triển, NHNo đã rút ra những bài học kinh nghiệm quý báu cho mình.

Thứ nhất là tinh thần “dám làm, dám chịu”, dám từ bỏ lối tư duy cũ và kiên tâm với hướng đi mới thuận theo cơ chế thị trường. Xuất phát từ thực tiễn cũng như dựa trên cơ sở các chủ trương và chính sách phát triển kinh tế-xã hội của Nhà nước, NHNo đã thu được những thành quả đáng ghi nhận nhờ phát huy được tính năng động, sáng tạo, dám nghĩ, dám làm và dám chịu trách nhiệm. Với định hướng tự huy động vốn theo quan hệ cung-cầu của thị trường, áp dụng cơ chế lãi suất thực dương, liên tục đổi mới công cụ điều hành, không ngừng đào tạo và nâng cao trình độ nhân viên, Ngân hàng đã dần chiếm lĩnh được thị trường nông nghiệp và nông thôn rộng lớn, thể hiện qua sự tăng trưởng về đầu tư tín dụng cho hộ sản xuất và những đơn vị quốc doanh làm ăn có hiệu quả.

Thứ hai là cách nhìn và tâm nhìn của lãnh đạo Ngân hàng với tư duy thực tiễn và nhạy bén với những biến đổi trong cơ chế thị trường. Thay vì chỉ dựa vào đồng vốn của NHNN, NHNo đã dựa vào đồng vốn của người dân, nhìn thấy tiềm năng của các đơn vị kinh tế và nắm bắt cơ hội thị trường. Đó là một định hướng đúng đắn và nhạy bén với sự chuyển hướng của nền kinh tế, giúp hệ thống của NHNo nhanh chóng thích nghi với cơ

---

<sup>34</sup> Thông tin NHNO số 45 (12/1996), tr.3.

chế kinh tế thị trường. Phương châm của NHNo là lấy nông dân làm thị trường, lấy hộ nông dân làm đối tượng phục vụ chính, chuyển hướng cho vay đối với các xí nghiệp quốc doanh và tập thể đã được tổ chức lại, đồng thời tập trung vốn cho vay những doanh nghiệp gắn với hộ sản xuất. Nhờ đó, chuyển dịch cơ cấu về đầu tư tín dụng của Ngân hàng đã phản ánh đúng thực tiễn chuyển dịch cơ cấu kinh tế trong nông nghiệp, nông thôn - các hoạt động sản xuất, vụ ché biến, dịch vụ đang dần chiếm lĩnh thị trường. Ngay từ khi chưa có định hướng cụ thể của NHNN, Ban Lãnh đạo NHNo đã nhìn ra điểm mấu chốt đầu tiên là phải sắp xếp lại hệ thống và bộ máy tổ chức thông qua việc tinh giảm biên chế. Để khuyến thích sự năng động, sáng tạo của toàn bộ cán bộ, nhân viên trong toàn hệ thống, cơ chế khoán tài chính chính là một bước ‘đột phá’ và đã mang lại hiệu quả không ngờ. Đây chính là một nguồn sinh lực mới, giúp đưa NHNo thoát khỏi tình trạng ‘hiểm nghèo’ khi bén bờ phá sản.

Thứ ba là việc huy động sức mạnh của nhân dân, dựa vào quần chúng cũng như chính quyền và đoàn thể địa phương để phát triển và xây dựng hệ thống vững mạnh. Việc mở rộng đối tượng cho vay đến những thành phần yếu thế và bất lợi thế trong xã hội, với hàng trăm nghìn tổ tự nguyện trở thành những cánh tay nối dài giúp ngân hàng ngày càng phát triển làm dịch vụ cho NHNo - đây chính là minh chứng cho sức mạnh của dân, đồng thời là thành quả cho những chính sách và định hướng phát triển mang tính ‘thương mại nhân văn’ của NHNo. Điều quan trọng là “đầu tư cho những đối tượng biệt làm ăn có hiệu quả kinh tế và coi trọng khâu kiểm tra, kiểm soát, sử dụng vốn vay đúng mục đích”<sup>35</sup>. Để kiên định theo hướng đi của mình và phải tuân thủ luật chơi trên thương trường, NHNo đã phải chấp nhận ‘trả giá’ không hề rẻ, phải đầu tư công sức và vượt bao trở ngại. Trên cơ sở hoạt động thực tiễn, cơ chế vận hành của NHNo luôn được bổ sung, sửa đổi phù hợp với sự thay đổi của tình hình kinh tế-xã hội đất nước trong từng giai đoạn. Nhờ đó, những thành quả thu về của NHNo rất đáng tự hào: không chỉ trở thành một ngân hàng thương mại quốc doanh lớn với vai trò chủ đạo trên thị trường vốn ở nông thôn, NHNo chính là minh chứng cho một định chế tài chính thành công của Chính phủ trong lĩnh vực tín dụng vi mô và tín dụng nông thôn.

<sup>35</sup> Phòng văn Tổng Giám đốc NHNo Việt Nam Phạm Văn Thực. Bản tin Tài chính Nông thôn Châu Á - Thái Bình Dương. Thông tin NHNo Việt Nam, số 40, tháng 7, 1996, tr. 2.



*Trụ sở làm việc đầu tiên của Ngân hàng Phát triển nông nghiệp Việt Nam  
Số 7 Lê Lai, Quận Hoàn Kiếm, Hà Nội (1988-1991)*

## Chương 2

# ĐỊNH HÌNH SỨ MỆNH (1997-2010)



### **2.1. Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam: quỹ đạo phát triển mới (1997-2000)**

#### **2.1.1. Ảnh hưởng ‘trễ’ của khủng hoảng**

Thời kỳ 1997-2000 là thời kỳ có nhiều thăng trầm đối với nền kinh tế và hệ thống ngân hàng Việt Nam. Kể từ thời điểm năm 1997, kinh tế Việt Nam phải đổi mới với nhiều khó khăn do tác động của những nhân tố bên ngoài và những hạn chế nội tại bên trong của một nền kinh tế thị trường chưa có ‘chiều sâu’ phát triển.

“Cơn bão” khủng hoảng tài chính-tiền tệ bắt đầu từ Thái Lan (tháng 5/1997), sau đó đã lan ra hàng loạt nước trong khu vực. Việt Nam tuy không trực tiếp nằm trong ‘tâm bão’ nhưng cũng phải gánh chịu những ảnh hưởng ‘trễ’ của cuộc khủng hoảng này tới nhiều lĩnh vực của nền kinh tế: tăng trưởng GDP thấp, xuất khẩu đình trệ, đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) giảm sút, đồng tiền Việt Nam mất giá gần 20% so với đồng đô-la Mỹ.

Đối với hệ thống ngân hàng, những năm 1997-1999 cũng là thời kỳ đầy cam go và thử thách. Mọi trường cạnh tranh giữa các tổ chức tín dụng ngày một quyết liệt hơn với sự ra đời của hàng chục ngân hàng cổ phần và các công ty tài chính. Các ngân hàng nước ngoài tiếp tục mở các văn phòng đại diện và chi nhánh, thực hiện liên doanh với các ngân hàng Việt Nam. Tính đến hết năm 2000, trên lãnh thổ Việt Nam ngoài các ngân hàng thương mại quốc doanh còn có 47 ngân hàng thương mại cổ phần, 4 ngân hàng liên doanh, 31 chi nhánh của 26 ngân hàng thương mại nước ngoài, 956 quỹ tín dụng và hàng chục các công ty tài chính, bảo hiểm, các quỹ đầu tư với mạng lưới rộng khắp từ thành thị đến nông thôn.

Thời điểm các ngân hàng và tổ chức tài chính nở rộ cũng là lúc khủng hoảng về nợ công bùng phát trong nền kinh tế: các doanh nghiệp nợ lẫn nhau và nợ ngân hàng mà không có khả năng thanh toán. Nhiều doanh nghiệp nhà nước do hạn chế về quy mô, nguồn vốn và trình độ quản lý đã không trụ vững được trong môi trường cạnh tranh gay gắt của kinh tế thị trường nên đã làm ăn thua lỗ. Theo tổng kết của Quỹ tiền tệ Quốc tế (IMF) năm 1999, có đến 60% doanh nghiệp quốc doanh Việt Nam bị thua lỗ, trong đó 16% doanh nghiệp thua lỗ triền miên. Các doanh nghiệp này hoạt động chủ yếu bằng vốn đi vay, từ đầu tư chi tiêu sâu đến sản xuất kinh doanh đều là vốn ngân hàng.

Thêm vào đó, những ảnh hưởng từ cuộc khủng hoảng tài chính-tiền tệ châu Á đã khiến cho tỷ lệ nợ quá hạn và nợ khó đòi của các ngân hàng tăng lên quá mức cho phép,

ước tính khoảng 13%-15% trên tổng dư nợ (tính đến tháng 4/1999). Trong đó, tỷ lệ nợ quá hạn và nợ khó thu trong hệ thống ngân hàng thương mại quốc doanh chiếm đến 82,3% trong toàn hệ thống ngân hàng, tỷ lệ tương ứng trong các ngân hàng thương mại cổ phần là 15,2%<sup>36</sup>. Cá biệt, tại một số ngân hàng nợ khó đòi chiếm trên 100% vốn điều lệ. Đây cũng là thời kỳ xảy ra nhiều vụ án lớn liên quan đến các ngân hàng thương mại như các vụ Tamexco, EPCO Minh Phụng, Ngọc Thảo, Dệt Nam Định. Xu hướng hình sự hóa quan hệ tín dụng ngân hàng dường như có chiều hướng gia tăng. Bên cạnh đó, việc một số khoản bảo lãnh, L/C trả chậm quá hạn bị ngân hàng nước ngoài khởi kiện đã làm giảm uy tín của ngành ngân hàng trong thanh toán quốc tế. Tốc độ phát triển quá nóng của cả hai khu vực quốc doanh và tư nhân trong khi quản lý và điều hành tín dụng còn yếu kém, pháp luật còn thiếu đồng bộ - mâu thuẫn này là nguyên nhân chính dẫn tới việc phá sản của một số ngân hàng. Thực trạng đó đã tạo áp lực không hề nhỏ đối với ngành ngân hàng.

### 2.1.2.Cải cách thể chế ngân hàng

Trước những khó khăn chung của nền kinh tế, Việt Nam đã có những chủ trương và chính sách lớn nhằm cải cách môi trường kinh doanh. Tháng 6/1999, Quốc hội thông qua Luật Doanh nghiệp (có hiệu lực thi hành từ tháng 1/2000). Đây được cho là một bước đột phá trong việc cải thiện môi trường kinh doanh của Việt Nam khi nỗ lực cải cách và giảm bớt các rào cản trong thủ tục thành lập doanh nghiệp và đăng ký kinh doanh. Luật Khuyến khích đầu tư trong nước sửa đổi (1998) và Luật Đầu tư nước ngoài sửa đổi (tháng 6/2000) cũng đã giúp tạo dựng môi trường pháp lý thông thoáng hơn cho nhà đầu tư. Đây chính là một trong những động lực thúc đẩy các dòng FDI gia tăng trở lại trong năm 2000.

Trong nông nghiệp, Nhà nước dành các chính sách ưu đãi hơn đối với hộ nông dân, như giao đất lâu dài, được tự chủ sản xuất kinh doanh trên đất của mình, với nghĩa vụ thuế ổn định trong 5 năm và được xét miễn, giảm thuế khi gặp khó khăn hoặc thiên tai. Bên cạnh đó, Nhà nước cũng tập trung vốn cho xây dựng cơ sở hạ tầng nông thôn. Chỉ tính riêng 5 năm 1996-2000, vốn đầu tư cho hạ tầng nông thôn đã chiếm tới 22,5% tổng chi ngân sách Nhà nước. Nhờ đó, hệ thống thủy lợi nông thôn được nâng cấp và phát triển ở tất cả các vùng, đặc biệt là đồng bằng sông Cửu Long, đồng bằng sông Hồng, Tây Nguyên và miền núi. Trên 80% xã đã có điện và 95% số xã có đường ô tô<sup>37</sup>. Bên cạnh đó, Chính phủ cũng giao cho các doanh nghiệp nhà nước thu mua và tạm trữ nông sản, với hỗ trợ 100% lãi suất vay vốn ngân hàng, đồng thời tiếp tục thực hiện giãn nợ cũng như cho nông dân sản xuất lúa và doanh nghiệp sản xuất gạo vay mới. Điều này đã tạo điều kiện thuận lợi lớn cho phát triển kinh tế-xã hội nói chung và kinh tế nông nghiệp nói riêng.

Riêng về lĩnh vực ngân hàng, Nhà nước cũng có nhiều biện pháp cải cách môi trường thể chế nhằm tháo gỡ những khó khăn chung. Ngày 26/12/1997, Chủ tịch nước đã

<sup>36</sup> Viện Nghiên cứu Quản lý kinh tế Trung ương (CIEM). Kinh tế Việt Nam 1999. tr. 64.

<sup>37</sup> Đ/c Lê Đức Thuý (2001). Bài phát biểu tại Hội nghị Hiệp hội Tín dụng Nông nghiệp Quốc tế - CICA, Hà Nội, 31/11/2001. Thông tin NHNN & PTNTVN, số 118, năm 2001, tr. 6.

ký lệnh công bố Luật Ngân hàng Nhà nước và Luật Các tổ chức tín dụng, thay thế cho hai Pháp lệnh ngân hàng (Pháp lệnh Ngân hàng Trung ương và Pháp lệnh Ngân hàng thương mại) được ban hành năm 1990. Luật Ngân hàng Nhà nước nhằm xây dựng và thực thi có hiệu quả chính sách tiền tệ quốc gia, tăng cường quản lý Nhà nước về tiền tệ và hoạt động ngân hàng góp phần phát triển nền kinh tế hàng hoá nhiều thành phần. Luật Các tổ chức tín dụng nhằm bảo đảm hoạt động của các tổ chức tín dụng được lành mạnh, an toàn và có hiệu quả, bảo vệ lợi ích của Nhà nước, quyền và lợi ích hợp pháp của tổ chức và cá nhân. Hai luật này có hiệu lực từ ngày 1/10/1998 và là hành lang pháp lý cao nhất cho các hoạt động của ngân hàng.

Việc khăng định không hình sự hóa các quan hệ tín dụng ngân hàng đã tạo ra những thuận lợi nhất định trong hoạt động kinh doanh của hệ thống ngân hàng. Ngành ngân hàng sau những khó khăn cũng đã phục hồi cùng với nền kinh tế. Đến cuối năm 2000, nguồn vốn huy động và cho vay đã tăng gấp 21 lần<sup>38</sup>. Nhiều công cụ tài chính và dịch vụ ngân hàng mới hiện đại đã được đưa vào hoạt động đáp ứng nhu cầu đa dạng của doanh nghiệp và dân cư. Sự phát triển của hệ thống ngân hàng đã mở ra một kênh quan trọng trong mở rộng đầu tư trong nước, thu hút đầu tư nước ngoài và thúc đẩy tăng trưởng kinh tế.

Các chính sách đầu tư cho nông nghiệp và cải cách thể chế cho lĩnh vực ngân hàng đã tạo ra một cú hích lớn. Một mạng lưới ngân hàng và các tổ chức tín dụng cung ứng tín dụng nông nghiệp và nông thôn đã được phát triển rộng khắp. Hệ thống trực tiếp cung ứng tín dụng nông nghiệp và nông thôn gồm có NHNo, Ngân hàng Phục vụ người nghèo, Ngân hàng Phát triển nhà Đồng bằng sông Cửu Long và hơn 900 Quỹ tín dụng Nhân dân cùng 30 ngân hàng thương mại cổ phần nông thôn khác. Nhiều tổ chức tín dụng nếu trước đây chỉ tập trung cho vay công nghiệp, thương mại và dịch vụ đô thị thì đến năm 2000 cũng đã mở rộng dịch vụ tới khu vực nông thôn. Tín dụng cho nông nghiệp, nông thôn do đó đã chiếm tới 30% tổng thị phần tín dụng của toàn bộ nền kinh tế.

Những nỗ lực cải cách của Chính phủ đã giúp nền kinh tế Việt Nam dần phục hồi, khi tốc độ tăng trưởng GDP năm 2000 đạt mức 6,79%, cao hơn mức tăng trưởng đáy 4,8% của năm 1999 (mức thấp nhất trong vòng 10 năm kể từ năm 1990) đã giúp tạo ra nhiều cơ hội, đồng thời cũng mang lại những thách thức mới cho hoạt động của NHNo.

### **2.1.3. Định hình sứ mệnh vì tam nông**

Trong bối cảnh Nhà nước có các chính sách ưu đãi đối với hộ nông dân và tập trung nguồn vốn cho xây dựng cơ sở hạ tầng nông thôn, việc phát triển và mở rộng mạng lưới phục vụ cho nông nghiệp, nông thôn là nhiệm vụ chủ chốt trong hoạt động của ngân hàng. Thống đốc NHNN đã chấp thuận đổi tên Ngân hàng Nông nghiệp Việt Nam thành Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam (NHNo&PTNT) tại Quyết định số 280/QĐ-NHNN ngày 15/11/1996 theo đề nghị của Hội đồng quản trị NHNo.

<sup>38</sup> Thông tin NHNo &PTNT Việt Nam, số 118, năm 2001, tr. 13.

Việc đổi tên lần này đã khẳng định vị thế chủ đạo của NHNo&PTNT trong lĩnh vực nông nghiệp và nông thôn nói riêng, cũng như trong nền kinh tế nói chung. Hình ảnh của Ngân hàng càng được củng cố và gắn kết với những bước phát triển của kinh tế nông nghiệp nông thôn. Với tên gọi mới này, NHNo&PTNT là một ngân hàng bao trùm mọi lĩnh vực đầu tư trong nông nghiệp và nông thôn - vẹn tròn sứ mệnh của một Ngân hàng luôn cùng tiến với tam nông.

Cùng với việc đổi tên, mô hình hoạt động của Ngân hàng cũng được tổ chức theo hình thức tổng công ty Nhà nước theo quy định tại Quyết định số 90/TTg ngày 7/3/1994 của Thủ tướng Chính phủ. NHNo&PTNT có chức năng kinh doanh tiền tệ, tín dụng, dịch vụ ngân hàng và các hoạt động khác được quy định trong điều lệ; Vốn điều lệ được Nhà nước cấp là 2.200 tỷ đồng. NHNo&PTNT vừa là ngân hàng chủ lực trong thị trường tài chính nông thôn, vừa là ngân hàng thương mại đa năng trong hệ thống ngân hàng thương mại Việt Nam.

### Định hướng và phương thức hoạt động

Với tên gọi và cơ cấu tổ chức hoạt động mới, NHNo&PTNT đã có sự thay đổi nhằm tạo nên những yếu tố đột phá trên nhiều phương diện về năng lực tài chính, công nghệ, tổ chức, cán bộ và quản trị điều hành, hướng đến những chuẩn mực quốc tế. Ban Lãnh đạo Ngân hàng đã đề ra những định hướng cụ thể về thị trường và phương thức hoạt động.

Về định hướng thị trường, Ngân hàng cung cấp, xây dựng và phát triển thị trường nông nghiệp, nông thôn và hộ sản xuất, đồng thời liên kết với thị trường thành thị và thị trường quốc tế. Việc tạo lập thị trường trước hết được thực hiện tại những vùng có điều kiện phát triển sản xuất hàng hóa tập trung, giúp phát huy hiệu quả kinh tế-xã hội để góp phần thúc đẩy quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa nông nghiệp.

Về phương thức hoạt động, Ngân hàng chuyển sang phương thức đầu tư tập trung theo dự án, dự án tiêu vùng kinh tế từng tỉnh, liên tỉnh nhằm khai thác tiềm năng phát triển sản xuất hàng hóa. Bên cạnh đó, đối với các dự án nhỏ phục vụ người nghèo, tiếp tục được thực hiện làm dịch vụ giải ngân đặt dưới sự chỉ đạo chặt chẽ của chính quyền địa phương.

Nhằm thực hiện tốt những định hướng đề ra, NHNo&PTNT đã có những điều chỉnh về cơ cấu mô hình tổ chức gồm Hội đồng quản trị, Ban Điều hành cùng bộ máy giúp việc và các đơn vị thành viên (bao gồm các đơn vị hạch toán phụ thuộc, hạch toán độc lập và đơn vị sự nghiệp). So với trước đây, cơ cấu tổ chức có sự phân biệt rõ ràng về chức năng quản trị và chức năng điều hành, vì vậy Chủ tịch Hội đồng quản trị sẽ không kiêm giữ chức danh Tổng Giám đốc. Hội đồng Quản trị làm việc theo chế độ tập thể, quản lý mọi hoạt động kinh doanh của Ngân hàng, chịu trách nhiệm bảo toàn và phát triển vốn, đồng thời có trách nhiệm ban hành điều lệ, cơ chế điều hành cũng như quy chế tổ chức hoạt động của các ban, phòng, chi nhánh. Ngân hàng cũng tiếp tục xây dựng định mức lao

động, cải cách chế độ khoán trả lương, trả thưởng cùng với việc phân loại và sắp xếp lại đội ngũ cán bộ lãnh đạo cũng như nhân viên.

Trong hệ thống Ngân hàng thời kỳ này đã xuất hiện các “đơn vị giàu” và “đơn vị nghèo” về quỹ thu nhập. Để khắc phục tình trạng trên, ban đầu đã chia các đơn vị nhận khoán thành 4 nhóm, tương đương với 4 nhóm đơn giá, sau đó tiếp tục điều chỉnh thành 6 nhóm đơn giá. Căn cứ chủ yếu để phân nhóm là điều kiện môi trường kinh doanh thuận lợi hoặc khó khăn. Việc cải cách này qua thực tế áp dụng đã cho thấy đây là một quyết sách đúng đắn. Việc thực hiện khoán đến đơn vị, tổ, nhóm và người lao động dựa theo khối lượng và chất lượng công việc đã làm tăng tính năng động, sáng tạo và năng suất lao động của đội ngũ cán bộ, nhân viên Ngân hàng.

### *Hoàn thiện thể chế và định hướng kinh doanh*

Đối với NHNN&PTNT, định hướng kinh doanh hàng đầu là giữ được vai trò chủ đạo đối với thị trường nông thôn nhưng vẫn phải đảm bảo các nguyên tắc thị trường về quan hệ cung-cầu vốn trên từng địa bàn, kinh doanh có lãi và cải thiện được đời sống của cán bộ, nhân viên Ngân hàng.

Cụ thể hơn, Ngân hàng tiếp tục bám sát thị trường nông thôn, mở rộng cho vay hộ sản xuất, kinh tế trang trại, các hợp tác xã kiểu mới, các doanh nghiệp chế biến và xuất khẩu nông, lâm, thủy hải sản. Bên cạnh đó, Ngân hàng cũng định hướng mở rộng thi phần đầu tư vào các Tổng công ty, đặc biệt trong các ngành sản xuất, chế biến, tiêu thụ các loại sản phẩm từ khu vực nông nghiệp và nông thôn.

Về kế hoạch kinh doanh, cho đến thời điểm năm 2000, Ngân hàng vẫn tiếp tục thực hiện Văn bản số 495D/NHNN-KH được ban hành từ ngày 27/8/1993 về các quy định xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch kinh doanh trong hệ thống Ngân hàng do vẫn đảm bảo được nguyên tắc tập trung quản lý toàn ngành và một phần phát huy được tính năng động, sáng tạo của cơ sở. Trong điều hành kế hoạch, Ngân hàng đã tập trung vào các vấn đề cơ bản là kỷ cương điều hành trên nguyên tắc coi chỉ tiêu kế hoạch là bắt buộc để đảm bảo tính cân đối trong toàn hệ thống. Thời kỳ này các ứng dụng công nghệ thông tin vẫn chưa phát triển mạnh mẽ, trong khi Ngân hàng lại có mạng lưới chi nhánh rộng khắp trong cả nước nên việc giữ kỷ cương được coi là nhân tố quan trọng để đảm bảo sự thống nhất. Tuy vậy, kể từ năm 2000, Ngân hàng đã thực hiện cơ chế cho các đơn vị chủ động xây dựng kế hoạch và tổ chức bảo vệ kế hoạch tại từng cấp ngân hàng. Đây chính là nhân tố khơi nguồn sự chủ động trong việc tìm các giải pháp để tạo nguồn vốn, cân đối nguồn vốn với sử dụng nguồn vốn của cơ sở.

Với mục tiêu an toàn là hàng đầu, NHNN&PTNT nhận thức rõ tầm quan trọng của việc tuân thủ pháp luật trong hoạt động của mình. Chính vì vậy, Ban Lãnh đạo Ngân hàng luôn quan tâm đến công tác xây dựng hệ thống văn bản để hỗ trợ các hoạt động nghiệp vụ. Cùng với hệ thống văn bản qui phạm pháp luật của Nhà nước và NHNN, hệ thống văn

bản của NHNo&PTNT cũng ngày càng được hoàn thiện hơn và đồng bộ hoá. Đây là điểm khác biệt cơ bản giữa NHNo&PTNT với các ngân hàng thương mại nhà nước khác, bởi mỗi thời kỳ phát triển Ngân hàng đều có đổi mới trong việc xây dựng hệ thống thể chế của mình. Để tăng cường công tác quản lý kế hoạch kinh doanh trong thời kỳ này, Hội đồng quản trị và Ban Điều hành đã ban hành thêm nhiều văn bản:

(i) Đối với nghiệp vụ cho thuê tài chính: có 2 văn bản quan trọng là Quyết định số 135/1998/HĐQT về nghiệp vụ cho thuê tài chính của NHNo&PTNT Việt Nam đối với khách hàng và Văn bản số 2406/1999/NHNo về quy trình lập, thông báo quyết toán kế hoạch kinh doanh đối với công ty cho thuê tài chính.

(ii) Đối với hoạt động kinh doanh ngoại hối: Hội đồng quản trị đã ban hành Quyết định số 234/1999/HĐQT về quy định quản lý, điều hành hoạt động kinh doanh ngoại hối trong hệ thống NHNo&PTNT Việt Nam và Văn bản số 1358/1999/NHNo về quy trình lập, thông báo và quyết toán kế hoạch kinh doanh ngoại hối.

(iii) Đối với hoạt động trích lập và xử lý rủi ro trong kinh doanh: Hội đồng quản trị đã ban hành Quyết định số 238/HĐQT Quy định về việc phân loại tài sản có trích lập và dự phòng để xử lý rủi ro trong kinh doanh của NHNo&PTNT Việt Nam.

Bước phát triển mới ở đây chính là lần đầu tiên NHNo&PTNT đã hoàn chỉnh một chiến lược kinh doanh tổng thể và thể chế để tăng cường công tác quản lý kế hoạch kinh doanh toàn diện. Tuy mới là khởi đầu nhưng các quy chế nói trên đã góp phần to lớn cho công tác quản trị điều hành của các cấp lãnh đạo trong toàn hệ thống. Những văn bản này đã tạo ra khung pháp lý cho các hoạt động kinh doanh nhằm lành mạnh hóa tài chính, nâng cao năng lực tài chính và hiệu quả kinh doanh.

#### Đổi mới công tác thanh toán

Kể từ tháng 6/1997, NHNo&PTNT đã nâng cấp chương trình thanh toán liên hàng, sử dụng chương trình truyền tin tự động TNET, cho phép mở rộng phạm vi thanh toán cho trên 1.000 đơn vị. Việc mở rộng phạm vi thanh toán liên hàng qua mạng đã thu hút lượng khách hàng lớn với nhu cầu thanh toán ngày càng tăng. Có 284/541 đơn vị liên hàng tham gia thanh toán qua mạng, chiếm 90% doanh số chuyển tiền và 95% số món chuyển nhận trong ngày. Mặc dù vậy, do khối lượng thanh toán quá lớn nên khi vận hành chương trình thanh toán liên hàng qua mạng đã bộc lộ nhiều bất cập. Mặt khác, tại thời điểm này các ngân hàng trong nước đã thay thế dần thanh toán liên hàng bằng các hệ thống thanh toán hiện đại hơn và tập trung đầu mối thanh toán tại trung ương.

Từ yêu cầu thực tế về việc cải tiến quy trình lập giấy báo, kiểm soát đối chiếu thanh toán liên hàng và xây dựng chiến lược phát triển hệ thống thanh toán cho các năm tiếp theo, tháng 7/1998, NHNo&PTNT đã thực hiện kiểm soát đối chiếu liên hàng bằng máy tính, đảm bảo sự đồng bộ về thời gian chuyển thông tin lệnh chuyển tiền với thời gian xác nhận đối chiếu nhằm phát hiện kịp thời sai sót. Việc cải tiến quy trình đối chiếu đã giảm khối lượng lớn lao động tại Trụ sở chính.

Đến đầu năm 1999, công tác thanh toán đã phát triển hơn một bước nhờ đề án chuyển tiền điện tử (*Client/Server*). Hệ thống thanh toán mới đã giúp thực hiện được 4 mục tiêu quan trọng: (i) đáp ứng yêu cầu của ngân hàng trong việc kiểm soát số dư tài khoản tiền gửi trong toàn hệ thống, (ii) giảm lượng tiền trôi nổi và tăng vòng quay của đồng vốn trong thanh toán, (iii) tăng cường tính thuận tiện và cải tiến dịch vụ trong thanh toán, (iv) nâng cao khả năng kiểm soát và kế toán nội bộ trong toàn ngân hàng. Như vậy, chương trình chuyển tiền điện tử không những phù hợp với mô hình thanh toán tập trung, giúp giải quyết được những tồn tại của chương trình thanh toán liên hàng mà còn làm thay đổi cơ bản công tác thanh toán. Các thao tác thủ công giờ đã được thay thế bằng hỗ trợ của chương trình vi tính, vừa giúp đẩy nhanh tốc độ thanh toán, vừa giúp đổi chiếu tự động và đảm bảo an toàn dữ liệu. Đến năm 2000, NHNo&PTNT đã thực hiện thanh toán điện tử đối với toàn bộ hệ thống. Các khoản tiền chuyển giữa các chi nhánh trong hệ thống đều được hoàn thành ngay trong ngày làm việc.

Dịch vụ máy rút tiền tự động (ATM) cũng được thực hiện trong thời kỳ này, nhưng chủ yếu dành cho cán bộ và nhân viên Ngân hàng nhận lương từ tài khoản. Mục đích ban đầu là để cán bộ làm quen với dịch vụ thanh toán hiện đại trước, sau đó sẽ là những nhân viên tiếp thị tốt nhất cho khách hàng của NHNo&PTNT.

Đối với hoạt động thanh toán quốc tế, cho đến năm 1999, NHNo&PTNT sử dụng tài khoản tiền gửi ngoại tệ tại nước ngoài (tài khoản NOSTRO) thông qua hai đầu mối là Sở Kinh doanh hối đoái và Sở Giao dịch II. Công cụ truyền tin chính vẫn là máy telex và máy fax. Tuy nhiên, tính bảo mật của các giao dịch chứng từ giữa chi nhánh và các sở đầu mối bằng fax không cao.Thêm vào đó, việc xử lý chứng từ chỉ thực hiện ở các sở đầu mối gây khó khăn cho khách hàng, đặc biệt là trong thanh toán hàng xuất khẩu bởi dù hàng hoá được xuất-nhập tại cảng nào thì khách hàng cũng phải đến một trong hai sở này để xuất trình chứng từ, khiến cho chi phí giao dịch lớn và rất mất thời gian. Việc duy trì hai tài khoản NOSTRO cũng làm phân tán tiền gửi ngoại tệ của Ngân hàng, dẫn đến giảm hiệu quả sử dụng vốn và tăng nguy cơ mất kiểm soát vốn.

Để khắc phục những hạn chế trên, ngày 25/5/1999, Chủ tịch Hội đồng quản trị đã ban hành Quyết định số 234/HĐQT-08 về quy định quản lý, điều hành kinh doanh ngoại hối trong toàn hệ thống. Nội dung chính của Quyết định 234/HĐQT-08 là tập trung thanh toán quốc tế về Sở Giao dịch NHNo&PTNT Việt Nam (được thành lập tháng 2/1999, thay thế Sở Kinh doanh hối đoái làm đầu mối về vốn nội và ngoại tệ của toàn hệ thống). Tất cả các chi nhánh đều nối mạng SWIFT trực tiếp với Sở Giao dịch. Các chi nhánh tỉnh, thành phố (chi nhánh cấp I) đều được thực hiện các nghiệp vụ kinh doanh đối ngoại, trong khi các chi nhánh quận, huyện (chi nhánh cấp II) chỉ được thực hiện khi có văn bản chấp thuận của Tổng Giám đốc. Quyết định này đã thúc đẩy sự phát triển của hoạt động thanh toán quốc tế. Đến năm 2000, có 60 chi nhánh thực hiện thanh toán quốc tế, đưa thanh toán quốc tế trở thành một trong những nghiệp vụ chính và hiệu quả của Ngân hàng.

### *Mở rộng hoạt động cho vay và nâng cao chất lượng tín dụng*

Từ năm 1997, Ngân hàng đã thực hiện chính sách kinh doanh tổng hợp đa năng và linh hoạt, lấy hiệu quả sản xuất kinh doanh của khách hàng làm mục tiêu để mở rộng và nâng cao chất lượng tín dụng. Ngân hàng luôn chú trọng tới các giải pháp huy động vốn, coi vốn huy động là tiềm lực và điều kiện mở rộng kinh doanh. Thay đổi quan trọng nhất về tín dụng là từ chỗ cho vay chủ yếu theo các kế hoạch của Nhà nước hàng năm đã chuyển sang tự huy động vốn, hoàn toàn chủ động về nguồn vốn và sử dụng vốn theo yêu cầu của thị trường tín dụng.

#### **Hộp 10. Hệ thống văn bản hướng dẫn cho vay doanh nghiệp của NHNN&PTNT**

Ngày 30/9/1998, Thủ tướng Chính phủ đã ban hành Quyết định số 324/1998/QĐ-NHNN1 về quy chế cho vay của tổ chức tín dụng đối với khách hàng thay thế các Quyết định trước đây. Quyết định 324 là bước tiến mới trong việc giao quyền tự chủ trong hoạt động tín dụng của các tổ chức tín dụng (TCTD). Nếu trước đây thẻ tín dụng của NHNN quy định cụ thể buộc các TCTD phải theo khuôn mẫu thì từ Quyết định 324, NHNN chỉ ban hành quy định chung các TCTD ban hành quy định cụ thể phù hợp với đặc điểm của hệ thống và khách hàng mình. Để phù hợp với môi trường thẻ ché mới, Hội đồng quản trị NHNN&PTNT đã ban hành Quyết định số 180/QĐ-HĐQT về quy định cho vay đối với khách hàng. Đây là Quyết định đầu tiên quy định cho vay của Hội đồng quản trị, trước đó đều là các văn bản hướng dẫn của Tổng Giám đốc.

Tiếp theo Quyết định 180/QĐ-HĐQT, Tổng Giám đốc NHNN đã ban hành các văn bản hướng dẫn thẩm định cho vay doanh nghiệp, thẩm định cho vay hộ và hợp tác xã, bảo đảm tiền vay. Quyết định 180/QĐ-HĐQT và các văn bản khác đã tạo thành hệ thống các văn bản đồng bộ, tương đối chặt chẽ về quy định, quy trình cho vay, trên cơ sở Quyết định của Thủ tướng Chính phủ NHNN và những kinh nghiệm hoạt động tín dụng thực tế. Năm 1999 hoạt động tín dụng đã có bước phát triển hơn khi Tổng Giám đốc ban hành Văn bản 1098/1999/NHNN-09 hướng dẫn phương pháp kiểm tra tín dụng đối với cả doanh nghiệp và hộ sản xuất.

Những quy chế và quy định trên đã góp phần mở rộng tín dụng, đồng thời đảm bảo cho vay chặt chẽ, hiệu quả và an toàn hơn.

Nghị quyết 49/1997/CP của Chính phủ đã thể chế hóa hoạt động cho vay đối với doanh nghiệp nhà nước nên thời kỳ 1997-2000, Ngân hàng đã chú trọng đẩy mạnh hoạt động cho vay các dự án lớn và cho vay các Tổng Công ty Nhà nước lớn. Văn bản 907/NHNN-05 của Tổng Giám đốc NHNN&PTNT hướng dẫn cho vay đối với doanh nghiệp nhà nước không phải thế chấp tài sản đã cụ thể hóa những quy định của Nhà nước,

giúp khơi thông việc mở rộng tín dụng đối với khu vực kinh tế quốc doanh. Nhiều chi nhánh của Ngân hàng ở Hà Nội đã tiếp cận, xây dựng quan hệ tín dụng với các Tổng Công ty Nhà nước như Tổng Công ty Vật tư Nông nghiệp, Tổng Công ty Dầu khí, Điện lực, Xi măng, hay Lương thực... Nhờ đó, Ngân hàng đã giành được thị phần chủ yếu trong hoạt động cho vay nhập khẩu phân bón, xuất khẩu gạo và cà phê, cùng một số dự án mang tầm quốc gia như xi măng Nghi Sơn hay Dầu khí Nam Côn Sơn.

Xác định hộ nông dân vẫn là đối tượng khách hàng chủ yếu, NHNo&PTNT tiếp tục mở rộng hoạt động cho vay đến đối tượng này. Qua thực tế làm việc và tìm hiểu nhu cầu tín dụng của nông dân, Ngân hàng đã mạnh dạn kiến nghị với Chính phủ và Ngân hàng Nhà nước cho phép hộ nông dân vay tối 5 triệu đồng (mức chi phí bình quân cho một hộ) và 10 triệu đồng (đối với những hộ trồng cây lâu năm và cây ăn quả có giá trị) mà không phải thế chấp tài sản. Đề nghị này đã được Chính phủ và Thủ tướng đồng ý chấp thuận.

Để nâng cao chất lượng tín dụng, Ngân hàng đã tập trung vào việc hướng dẫn kỹ thuật thẩm định cho vay dựa trên một loạt các quy định cho vay của Luật Ngân hàng nhà nước cũng như Luật Các tổ chức tín dụng.



*Ảnh 5. Đồng chí Nguyễn Văn Giàu (đứng giữa) - nguyên Tổng Giám đốc lại Lễ bàn giao 69 xe ngân hàng lưu động, Dự án Tài chính nông thôn II, tháng 5/2000*

NHNo&PTNT cũng chú trọng mở rộng mạng lưới hoạt động, gồm các ngân hàng xã, liên xã (loại 4), ngân hàng lưu động, tổ cho vay lưu động để ngày càng gần dân, sát dân và hiểu dân hơn. Mô hình ngân hàng lưu động, hay thường gọi là “ngân hàng ô tô”, được triển khai từ năm 1995 với 200 xe được nhập khẩu từ Trung Quốc và trang bị cho hầu hết các chi nhánh trong toàn quốc, đã mang lại những kết quả tích cực. Đến năm

2000, trong khuôn khổ Dự án Tài chính Nông thôn, Ngân hàng Thế giới đã tài trợ cho Ngân hàng 69 xe ISUZU nhập khẩu từ Nhật Bản để trang bị cho các chi nhánh, sau đó tiếp tục tài trợ 80 xe ô tô và 40 xe máy trang bị cho các ngân hàng lưu động. Đây là những ‘cánh tay nối dài’ của Ngân hàng tới các vùng vùng sâu, vùng xa, những nơi mà điều kiện hoạt động chưa cho phép mở chi nhánh. Việc tiếp cận đến tận các thôn, bản còn giúp tăng uy tín, độ tin cậy và xây dựng hình ảnh gần gũi với khách hàng.

### *Tiếp tục đồng hành cùng nhà nông*

Sau thời kỳ tổ chức thí điểm thành công (1991-1998), các hoạt động cho vay hộ nông dân đã được triển khai trên phạm vi rộng. Hộ nông dân nghèo được vay vốn theo một kênh riêng với điều kiện vay thuận lợi và lãi suất ưu đãi. Tuy nhiên, vẫn còn những vấn đề bất cập trong hoạt động tín dụng đối với các hộ nông dân khi nguồn vốn cho vay còn rất hạn hẹp, điều kiện cho vay đối với hộ nông dân còn khó khăn, đặc biệt đối với việc yêu cầu tài sản thế chấp. Trong khi đó, nguồn vốn cho vay của các tổ chức tín dụng chủ yếu là nguồn tự huy động, hầu như không có vốn ngân sách và các nguồn khác từ các tổ chức quốc tế vẫn chưa được khai thác. Điều này đã dẫn đến tâm lý ngại ngại từ phía các tổ chức tín dụng khi cho hộ nông dân vay một số tiền không lớn nhưng chi phí lại cao.

Để tháo gỡ vướng mắc đó, trên cơ sở kiến nghị của NHNo&PTNT và đề xuất của NHNN, ngày 30/3/1999, Thủ tướng Chính phủ đã ban hành Quyết định 67/1999/QĐ-TTg về một số chính sách tín dụng phục vụ phát triển nông nghiệp nông thôn. Theo đó, hộ nông, lâm, ngư nghiệp, diêm nghiệp vay đến 10 triệu không phải thế chấp tài sản, chỉ nộp kèm theo đơn xin vay, giấy chứng nhận quyền sử dụng đất. Trường hợp chưa được cấp chi cần giấy xác nhận của UBND xã, phường, thị trấn về diện tích đất đang sử dụng, không có tranh chấp. Quyết định này đã giúp cho tín dụng đối với kinh tế hộ đã được khơi thông và phát triển mạnh mẽ cả về quy mô và chất lượng, đồng thời xác định vị trí chủ đạo của Ngân hàng cũng như khuyến khích các ngân hàng thương mại khác tham gia cho vay vốn để phát triển nông nghiệp, nông thôn.

Ông **Trịnh Hữu Đản**, nguyên Tổng Giám đốc NHNo&PTNT Việt Nam thời kỳ 1998-2000: “*Kể từ Nghị định 14 năm 1993 đến Quyết định 67 năm 1999 của Thủ tướng Chính phủ là cả một quá trình đổi mới và phát triển cơ chế, chính sách tín dụng ngân hàng phục vụ phát triển nông nghiệp, nông thôn... Thời gian đầu, NHNo&PTNT cho hộ nông dân vay đến 500 ngàn đồng, sau đó nâng lên 1 triệu đồng không yêu cầu thế chấp tài sản. Đến năm 1997, nông dân được vay vốn phát triển nông, lâm nghiệp đến 5 triệu đồng hoặc dưới 10 triệu đồng để trồng mía, cây ăn quả nếu được UBND tỉnh chấp thuận cũng không phải thế chấp tài sản. Từ tháng 4 năm 1999, triển khai thực hiện Quyết định 67, NHNo&PTNT cho nông dân vay từ 10 triệu đồng trở xuống để phát triển nông nghiệp, nông thôn không yêu cầu người vay phải thế chấp tài sản khi vay vốn.*”<sup>39</sup>

<sup>39</sup> “Để xứng đáng là người bạn đồng hành chí cốt của nông dân Việt Nam”. Thông tin NHNo &PTNT Việt Nam, số 84, 2000, tr. 10.

Quyết định 67 đã tạo ra khung pháp lý giúp cho hoạt động cho vay được thuận lợi, mức cho vay không phải thế chấp tài sản được nâng lên đến 10 triệu đồng, hồ sơ thủ tục vay vốn đơn giản. Một năm sau đó, để giải quyết những khó khăn vướng mắc đối với kinh tế trang trại và các hộ nuôi trồng thủy sản, NHNN đã có thông tư 10/TT-NHNN1, Quyết định 423/2000/NHNN và Công văn 824/CV-CSTT3 quy định hộ có sản xuất hàng hóa, trang trại được vay đến 20 triệu đồng và hộ nuôi trồng giống thủy sản được vay đến 50 triệu đồng không phải thế chấp tài sản. Có thể nói, những chính sách này đều xuất phát từ những hoạt động thực tiễn của Ngân hàng với nông dân và do Ngân hàng đề xuất. Đây thực sự là những chính sách có ý nghĩa kinh tế-xã hội quan trọng khi mở ra một cơ chế tín dụng thông thoáng và cởi mở đối với kinh tế hộ ở Việt Nam.

Hoạt động tín dụng với hộ nông dân thêm một nắc mới khi NHNo&PTNT ký Nghị quyết liên tịch số 2308 với Hội Nông dân Việt Nam (ngày 23/10/1999) về việc thành lập các tổ vay vốn. Nghị quyết liên tịch này đã tạo điều kiện cho hàng triệu hộ nông dân có nhu cầu vay vốn từ mức 10 triệu đồng trở xuống không phải thế chấp tài sản. Sự kiện này đánh dấu một phương thức hợp tác kiểu mới dựa trên mối quan hệ truyền thống giữa Ngân hàng và Hội Nông dân, thể hiện quyết tâm lớn của cả hai tổ chức trong quá trình thực hiện chính sách tín dụng nông nghiệp và nông thôn.

Ông **Trịnh Hữu Đản**, nguyên Tổng Giám đốc NHNo&PTNT Việt Nam thời kỳ 1998-2000: “*Sự kiện này có ý nghĩa kinh tế và xã hội to lớn, khẳng định nghĩa vụ và trách nhiệm của Ngân hàng Nông nghiệp... Cũng cần phải nói thêm rằng, hiện có hơn 6 triệu hộ nông dân có quan hệ tín dụng với NHNo, nhưng NHNo chưa có đủ 1 vạn cán bộ làm tín dụng nông thôn. Do vậy, NHNo phải nghĩ ra nhiều cách làm như kết hợp với Hội Phụ nữ, Hội Làm vườn, Hội Cựu chiến binh và quan trọng nhất là kết hợp với Hội Nông dân. Tôi cho rằng không ai hiểu người nông dân như cán bộ, hội viên Hội Nông dân; không ai giám sát việc vay và sử dụng vốn tốt như họ. Ngân hàng Nông nghiệp dựa vào Hội Nông dân, ký kết hợp đồng, hợp tác với từng huyện, từng xã để giúp chúng tôi điều tra nhu cầu vay vốn, trả nợ, lãi cho Ngân hàng. Thông qua đó, bà con nông dân sẽ được hướng dẫn, nâng cao kiến thức, kinh nghiệm làm ăn, hướng phát triển sản xuất, đảm bảo đồng vốn được sử dụng đúng mục đích...*”<sup>40</sup>

Về phương thức cho vay, NHNo&PTNT tuân thủ theo Quyết định 324 của Thủ tướng Chính phủ NHNN với 8 phương thức cho vay khác nhau. Hình thức cho vay cũng khá đa dạng, có thể cho vay trực tiếp đến từng hộ nông dân, cho vay thông qua tổ nhóm do dân tự nguyện thành lập, cho vay thông qua doanh nghiệp trực tiếp thu mua sản phẩm của nông dân để chê biến tiêu thụ, hoặc cho vay tay ba giữa tổ chức cung ứng vật tư, hộ sản xuất và Ngân hàng, cũng như cho vay lưu huỳnh lúa lièn kè (chủ yếu ở đồng bằng sông Cửu Long, cho vụ đông xuân và hè thu).

<sup>40</sup> Trịnh Hữu Đản. “Năm 2000 sẽ có 7,5 triệu hộ nông dân được vay vốn”. Thông tin NHNo&PTNT, số 85, 2000, tr. 10.



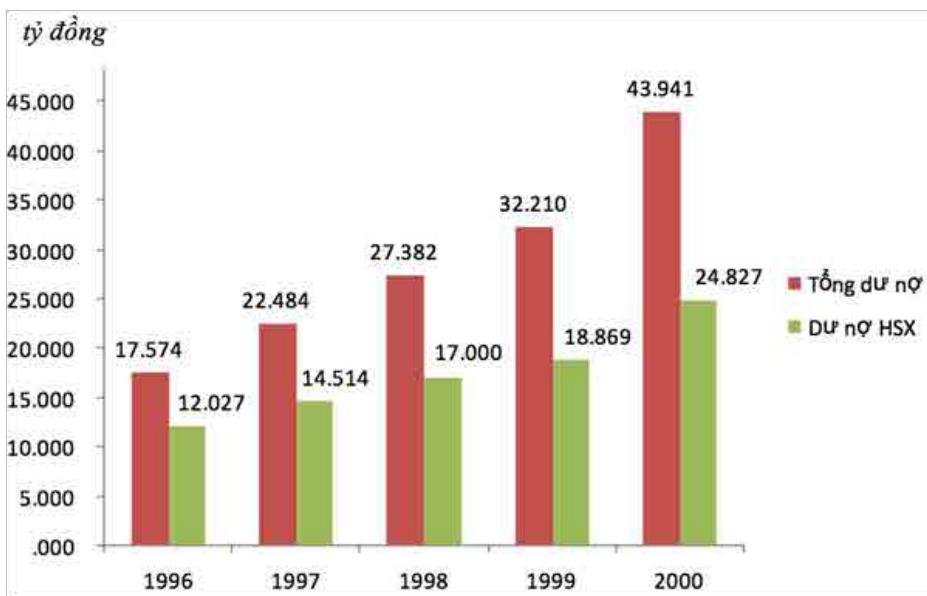
*Ảnh 6. Đồng chí Dặng Trọng Cường (thứ ba từ trái sang) nguyên quyền Tổng Giám đốc cùng Lãnh đạo NHNN&PTNT chỉ đạo Chương trình cho vay nông dân năm 1989*

Thực tế triển khai cho thấy sáng kiến của Ngân hàng và Hội Nông dân được các cấp chính quyền địa phương, các ngành có liên quan và bà con nông dân nhiệt tình ủng hộ. Thông qua các buổi họp tổ nông dân để phổ biến Quyết định 67 và Nghị quyết liên tịch, dân chủ ở nông thôn thực sự được mở rộng và phát huy. Công tác tín dụng ngân hàng được công khai hóa để dân biết, dân bàn, dân làm, dân kiểm tra. Nhiều tổ vay vốn mới được thành lập, các tổ vay vốn cũ được củng cố, nâng cao chất lượng thông qua các lớp tập huấn cho cán bộ Hội Nông dân về quy trình và nghiệp vụ ngân hàng, các kinh nghiệm cũng như kiến thức về kỹ thuật và quản lý sản xuất, kinh doanh đạt hiệu quả. Nhờ đó, Ngân hàng không chỉ tiếp cận và mở rộng được đối tượng cho vay, tăng số lượng cho vay mà chất lượng vay cũng được đảm bảo. Ngân hàng thu được nợ cũ, lãi đọng, giảm được tình trạng quá tải, công tác quản lý và kiểm soát cán bộ chặt chẽ, dân chủ hơn.

Ông Phạm Quang Tôn, nguyên Phó Chủ tịch Hội Nông dân Việt Nam: “*Từ lâu, nguyên nhân cản trở người nông dân vươn lên thoát khỏi đói nghèo chính là thiếu vốn làm ăn. Từ khi có Nghị quyết liên tịch 2308 với NHNN&PTNT, 70% số hộ nông dân đã được tiếp cận vốn vay của Ngân hàng, với dư nợ trên 90 nghìn tỷ đồng. Đến nay, nhu cầu vốn cho sản xuất kinh doanh của hộ nông dân cơ bản đã được đáp ứng. Bằng đồng vốn nghĩa tình, kịp thời này, nhiều hộ nông dân có điều kiện mở rộng sản xuất kinh doanh, cải thiện đời sống và một số hộ trở thành doanh nghiệp vừa và nhỏ.*”<sup>41</sup>

<sup>41</sup> Lê Tường. “Bà đỡ” của kinh tế hộ. Hà Nội Mới Online, 22-4-2006. Truy cập ngày 25/2/2013, đường dẫn: <http://hanoimoi.com.vn/Ban-in/Kinh-te/84093/quot; ba- 273;7905;quot; - c7911; a- kinh- t7871; - h7897>.

## Hình 2. Tổng dư nợ và dư nợ cho vay hộ sản xuất của NHNo&PTNT 1996-2000



Nguồn: Agribank 20 năm xây dựng và trưởng thành. Nxb Lao động-Xã hội, 2008, tr. 45.

### Hộp 11. Tô vay vốn - mô hình xã hội hoá ngân hàng: Trường hợp NHNo&PTNT Nam Định

“Tô vay vốn” là một mô hình không xa lạ trong hệ thống NHNo&PTNT và đối với những người nông dân từng vay vốn của ngân hàng phục vụ phát triển sản xuất kinh doanh. Riêng đối với NHNo&PTNT Nam Định, mô hình Tô vay vốn là một thành công đặc biệt đáng tự hào, dù xuất hiện muộn hơn so với các địa phương khác. Để có được thành công đó là biết bao trăn trở của đội ngũ lãnh đạo, cán bộ, nhân viên NHNo&PTNT Nam Định từ những năm 1998-1999 và nỗ lực không ngừng của tập thể cán bộ tín dụng từ ngày đầu sâu sát với mô hình.

Để có được hiệu quả hoạt động tín dụng của NHNo&PTNT Nam Định như ngày hôm nay không thể không nhắc đến thời điểm cực kỳ khó khăn của NHNo&PTNT Nam Định, đó là việc cắt giảm trên 100 biên chế năm 1998, dư nợ máy chục tỷ, họp hành triền miên nhưng không tìm ra hướng đi mới... Từ chủ trương xã hội hoá ngân hàng, ý tưởng phát triển mạnh mẽ mô hình Tô vay vốn với mục đích làm dịch vụ một số khâu của quy trình cho vay đối với khách hàng (thành viên vay vốn), NHNo&PTNT Nam Định đã xây dựng “chiến lược” cụ thể, bắt đầu từ tranh thủ sự hỗ trợ của địa phương, mà trước tiên là lãnh đạo địa phương - những người gần dân nhất; xây dựng kế hoạch tổ chức chương trình họp các Tô vay vốn tại mỗi huyện; các trường phòng

của NHNo&PTNT Nam Định trực tiếp xuống họp với dân liên tục trong 2 năm đầu triển khai; thí điểm họp với đảng và chính quyền xã Minh Thuận, huyện Vụ Bản - nơi có 8 thôn, thành lập ở mỗi thôn 1 Tổ vay vốn, với ban lãnh đạo Tổ có đại diện hội nông dân, phụ nữ, thanh niên, cựu chiến binh. Ủy ban nhân dân xã là người chủ trì, nông dân là chủ thể, đứng ra nhận vốn theo kế hoạch, trong đó có 1 Tổ trưởng - thường là xóm trưởng hoặc bí thư chi bộ nên có uy tín, trách nhiệm và nắm rõ thành phần dân cư, là người nắm chính sách cho vay nắm lòng như cán bộ ngân hàng; Tổ có quy chế hoạt động để từng thành viên thực hiện quyền và nghĩa vụ khi tham gia; khi triển khai việc cho vay và thu nợ có mặt xóm trưởng và lãnh đạo tổ giúp thẩm định tốt hơn đối tượng cho vay và cùng chịu trách nhiệm về các khoản vay, đôn đốc trả lãi đúng thời hạn... Cán bộ tín dụng chỉ thẩm định khoản vay. Từ thành công ở xã Minh Thuận, mô hình được nhân rộng đến các thôn trên địa bàn tỉnh Nam Định, việc giải quyết cho vay thuận lợi hơn, với các khoản vay rất nhỏ, từ 3-5 triệu/ hộ (1998-1999). Vừa làm vừa rút kinh nghiệm, tiến hành tập huấn cho đội ngũ cán bộ tín dụng thu nợ, ổn định việc thu lãi vào 1 buổi (thay vì kéo dài cả tháng) cho mỗi thôn...

Sau gần 20 năm triển khai mô hình Tổ vay vốn -“cánh tay nối dài” của NHNo&PTNT Nam Định đã minh chứng cho sự đồng hành cùng nông dân của NHNo&PTNT trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt với các ngân hàng thương mại trên địa bàn, nó không chỉ giúp cho người có nhu cầu vay vốn không phải tiến hành quá nhiều thủ tục rườm rà, tiết kiệm thời gian và chi phí đi lại, mà còn tạo nên sự gắn kết giữa các thành viên trong Tổ, nhất là ngày thu lãi được coi như “ngày hội”, tăng thêm tình làng nghĩa xóm. Một trong những nguyên nhân mang lại thành công là việc duy trì định kỳ giao ban các tổ trưởng Tổ vay vốn, thông qua họ để kịp thời tuyên truyền cho người dân tiếp cận và sử dụng các sản phẩm tiện ích của ngân hàng; công tác sao kê nợ đến hạn, sao kê lãi được duy trì thường xuyên hàng tháng, tổ trưởng thông báo kịp thời cho tổ viên, việc thu lãi theo lịch đạt tỷ lệ trên 95%, thu rót lãi, nợ đến hạn được đôn đốc kịp thời, các thành viên trong Tổ có tinh thần tương trợ giúp đỡ nhau trong quá trình sử dụng vốn vay và trả nợ.

Điểm nổi bật trong quá trình triển khai hoạt động của Tổ vay vốn là sự kết hợp nhuần nhuyễn giữa chính quyền địa phương với NHNo&PTNT và tạo được mối quan hệ thân tình giữa cán bộ tín dụng với người dân, với lãnh đạo huyện, xã trên địa bàn tỉnh Nam Định. Đặc biệt, NHNo&PTNT Nam Định hiểu được văn hóa nông thôn - làng xã, tâm lý nông dân vùng Đồng bằng Bắc bộ, biết khai thác, áp dụng, cổ động triển khai mô hình này, góp phần giảm tải cho cán bộ tín dụng, giảm chi, tăng năng suất lao động, nâng cao năng lực cạnh tranh, giữ vai trò quan trọng trong việc góp phần thay đổi cơ cấu nguồn vốn, dư vốn, dù Nam Định đã từng là địa phương thiếu vốn, trong khi đối tượng vay lại chủ yếu là cá nhân - đây là điểm khác biệt của NHNo&PTNT Nam Định trong hệ thống Agribank.

“Phát minh” này là kết quả của quá trình trăn trở, vật lộn thực tiễn, đúc kết kinh nghiệm nhiều năm của cán bộ NHNo&PTNT, đề xuất và được lãnh đạo NHNo&PTNT ủng hộ. Triển khai trong thực tiễn và thành công cho đến ngày nay. Bản thân sáng kiến đó trở thành chủ đề của một luận án Tiến sĩ kinh tế và bảo vệ thành công xuất sắc. Có thể nói mô hình Tô vay vốn là một đặc trưng riêng có và là thế mạnh của NHNo&PTNT.

Tất cả những nỗ lực kể trên của NHNo&PTNT đã chứng minh rằng chính sách cho vay kinh tế hộ là một quyết sách đúng đắn. Nhờ đó, hoạt động tín dụng đối với hộ nông dân đã có những bước tiến vượt bậc: tính đến tháng 10/1999, số hộ vay đã lên đến hơn 3,9 triệu hộ, tăng hơn 1,6 lần so với năm 1995 (2,4 triệu hộ), với dư nợ cũng tăng gần 2 lần so lên 18.077 tỷ đồng.

Qua hoạt động của tổ vay vốn, Ngân hàng và Hội Nông dân có điều kiện phối hợp hiệu quả hơn với chính quyền địa phương và các ngành liên quan (như nông nghiệp và phát triển nông thôn, thủy sản, khuyến nông, khuyến ngư, bảo vệ thực vật) để thực hiện các chương trình đầu tư phát triển kinh tế địa phương. Qua đó, người vay vốn xác định được mô hình sản xuất kinh doanh có hiệu quả, đồng thời được hướng dẫn kỹ thuật nuôi trồng, canh tác. Sự phối hợp trên từng bước tạo ra tính liên kết trong phát triển sản xuất, khai thác các tiềm năng kinh tế, hạn chế tín dụng ngầm tại địa phương và góp phần ổn định, nâng cao đời sống của nhân dân cũng như đổi mới bộ mặt nông thôn. Với mô hình cho vay này, Ngân hàng ngày càng khẳng định được vai trò chủ đạo của mình trong phục vụ nông nghiệp, nông dân và nông thôn Việt Nam.

#### *Phát triển hoạt động kinh doanh đối ngoại*

Thời kỳ 1997-2000, song song với việc duy trì các mối quan hệ truyền thống với các định chế tài chính và các tổ chức ngân hàng quốc tế, NHNo&PTNT tiếp tục mở rộng các hoạt động kinh doanh đối ngoại theo cả chiều rộng lẫn chiều sâu.

Bên cạnh tiếp tục thực hiện những dự án lớn do Ngân hàng Thế giới (WB) và Ngân hàng Phát triển Châu Á (ADB) tài trợ, Ngân hàng tiếp nhận và triển khai một số dự án mới của Cơ quan Phát triển Pháp (AFD) và Quỹ Phát triển nông nghiệp Quốc tế (IFAD). Cho đến hết năm 1999, Ngân hàng đã tiếp nhận, triển khai và quản lý 46 dự án của nước ngoài với tổng số vốn lên đến 1,2 tỷ đô-la Mỹ. Các dự án thực hiện được phân thành 5 nhóm chính: (i) Nhóm dự án ủy thác vốn gồm 21 dự án với tổng trị giá 437 triệu đô-la Mỹ; (ii) Nhóm dự án nâng cao năng lực gồm 7 dự án có tổng trị giá 20 triệu đô-la Mỹ; (iii) Nhóm dự án tài trợ kỹ thuật cũng gồm 7 dự án với trị giá 3,5 triệu đô-la Mỹ; (iv) Nhóm các dự án làm dịch vụ hưởng phí gồm 7 dự án với trị giá 260 triệu đô-la Mỹ; và (v) Nhóm dự án ủy nhiệm cho các chi nhánh gồm 4 dự án có tổng trị giá 4,6 triệu đô-la Mỹ.

Nhóm dự án ủy thác vốn là nhóm dự án quan trọng nhất, với số lượng dự án và tổng số tiền tài trợ lớn nhất. Đồng thời, thông qua các dự án này nhóm đối tượng hưởng lợi lớn nhất là nông dân bởi nguồn vốn này được sử dụng chủ yếu cho vay kinh tế hộ. Tính đến cuối năm 1999, Ngân hàng đã tiếp nhận và triển khai 21 dự án cho vay vốn từ các tổ chức quốc tế đối với các hộ nông dân nghèo, các doanh nghiệp vừa và nhỏ thuộc khu vực nông thôn với số tiền lên đến gần 4.000 tỷ đồng<sup>42</sup>. Đây là một số vốn đáng kể, phần lớn là vốn trung và dài hạn, nên đã góp phần đáng kể trong việc đáp ứng nhu cầu vốn cho khu vực nông thôn.

Có thể nói hầu hết các dự án nước ngoài do Ngân hàng tiếp nhận và triển khai đã góp phần làm thay đổi bộ mặt nông thôn Việt Nam. Các dự án đều hướng tới mục tiêu mở rộng tín dụng, phát triển kinh tế nông thôn, chuyển dịch cơ cấu kinh tế nông nghiệp theo hướng công nghiệp hóa, hiện đại hóa, giúp cải thiện đời sống nông dân. Đồng vốn của Ngân hàng đã đem lại cho những người có thu nhập thấp ở nông thôn “cơ hội đổi đời” khi làm kinh tế trang trại, kinh tế nông nghiệp và đa dạng hóa ngành nghề. Với nguồn vốn dài hạn các hộ nông dân có điều kiện phát triển các ngành nghề phi nông nghiệp trong lúc nông nhàn, đầu tư mở rộng sản xuất, nâng cao năng suất lao động. Điều này đã tạo điều kiện thuận lợi để thực thi các chương trình kinh tế lớn của Nhà nước đối với khu vực kinh tế nông nghiệp, nông thôn, như các chương trình trồng cao su, cà phê, hạt điều, mía đường...

Các dự án nước ngoài khi được triển khai ở nông thôn cũng góp phần đẩy lùi nạn cho vay nặng lãi. Người vay được từng bước tiếp cận với thị trường tài chính chính thức, đặc biệt là các dịch vụ tín dụng của NHNN&PTNT. Báo cáo đánh giá Dự án tín dụng Nông thôn của ADB đã khẳng định các dự án nước ngoài có tác động trực tiếp đến tăng thu nhập của các hộ gia đình. Vốn giải ngân của các dự án nước ngoài góp phần tạo công ăn việc làm cho hàng vạn người lao động. Chỉ riêng Dự án Tín dụng nông thôn của ADB, sau hai năm thực hiện đã tạo việc làm cho 197.663 người trên 37 tỉnh thuộc vùng dự án.

Có thể khẳng định thành công lớn nhất của NHNN&PTNT trong phát triển quan hệ hợp tác kinh doanh ở trong nước và quốc tế chính là sự hiểu biết, sự tin tưởng và chia sẻ của các doanh nghiệp, bạn hàng và các đối tác chiến lược. Đây là tài sản vô giá của Ngân hàng, mà để có được, toàn hệ thống đã phải nỗ lực vượt qua những khó khăn, đặc biệt là những rào cản và sức ép của chính mình. Đồng thời cũng nhờ có sự nhạy bén, tinh thần dám nghĩ dám làm, của đội ngũ chuyên gia và lãnh đạo của Ngân hàng, trong việc tìm hiểu những yêu cầu của nền kinh tế, của đối tác để có những biện pháp thích hợp và hiệu quả theo đúng nghĩa của cơ chế thị trường.

---

<sup>42</sup> Thông tin NHNN &PTNT Việt Nam, số 93, 2000, tr. 2.

## 2.2. Tái cơ cấu lần 1 (2001-2010)

### 2.2.1. Bất ổn vĩ mô hậu khủng hoảng

Khủng hoảng địa ốc nổ ra tại Mỹ vào cuối năm 2008 và nhanh chóng lan rộng thành khủng hoảng tài chính toàn cầu. Cơn bão khủng hoảng tài chính toàn cầu đã làm chao đảo kinh tế thế giới, hầu hết các nền kinh tế phát triển trên thế giới đều rơi vào khủng hoảng. Các nước có nền kinh tế phát triển chịu hậu quả nặng nề nhất từ cuộc khủng hoảng với sự sụt giảm nghiêm trọng của GDP thực tế. Tăng trưởng GDP của các nước phát triển sụt xuống trong năm 2009 là -3,4% trong đó Nhật Bản là quốc gia có GDP suy giảm nặng nề nhất (-5,4%), sau đó là đến khu vực Euro chịu mức tăng trưởng (-4,2%) và Mỹ là -2,7%<sup>43</sup>. Sự suy giảm kinh tế tại Mỹ, Khu vực Euro, Nhật Bản trong năm 2009 đã kéo lùi quá trình phát triển ở những nước này từ 2 đến 5 năm.

Quá trình phục hồi kinh tế thế giới đã không diễn ra một cách lạc quan như mong đợi khi nguy cơ mới về cuộc khủng hoảng nợ công châu Âu diễn ra từ đầu năm 2010. Nguyên nhân dẫn đến đến nợ công gia tăng tại các quốc gia châu Âu là do việc đẩy mạnh các gói kích thích kinh tế trong nỗ lực kéo nền kinh tế thoát khỏi suy thoái. Khủng hoảng nợ đã trở thành thách thức lớn nhất mà Liên minh châu Âu (EU) phải đối mặt kể từ khi đồng tiền chung EUR chính thức được sử dụng cách đây 12 năm.

Liên tiếp ba cuộc khủng hoảng lớn đã khiến nền kinh tế thế giới có những biến chuyển sâu sắc và thay đổi cấu trúc. Xu hướng chung của các nước là nỗ lực thúc đẩy tái cơ cấu kinh tế - tài chính ở cấp độ toàn cầu. Chính đây là yếu tố làm dịch chuyển tương quan sức mạnh của các trung tâm phát triển, làm đổi hướng vận động của các dòng hàng hóa, vốn tài chính và nhân lực, thay đổi mạnh mẽ cục diện kinh tế toàn cầu, gây ra cuộc đấu tiền tệ gay gắt đến mức thế giới một lần nữa phải đề cập đến khái niệm “chiến tranh tiền tệ”.

Kinh tế thế giới bất ổn và nhiều rủi ro đã ảnh hưởng mạnh tới kinh tế Việt Nam. Khác với mở đầu suôn sẻ của hai năm 2006 và 2007, kể từ năm 2008 hội nhập quốc tế sâu rộng đã đặt nền kinh tế trước sự bùng nổ của cả cơ hội lẫn thách thức phát triển. Trong điều kiện sức mạnh của nền kinh tế chưa được cải thiện tương ứng với môi trường hội nhập đã làm cho các tác động từ bên ngoài trở nên phức tạp và chưa đựng nhiều rủi ro.

#### *Bất ổn kinh tế vĩ mô*

Những mất cân đối vĩ mô của nền kinh tế như: thâm hụt thương mại, thâm hụt ngân sách, thâm hụt cán cân thanh toán, lạm phát cao kéo dài...v.v chưa được khắc phục một cách triệt để. Thậm chí, chúng có xu hướng trầm trọng hơn, nhất là khi nền kinh tế phải chịu thêm những tác động tiêu cực nặng nề từ cuộc khủng hoảng tài chính kinh tế toàn cầu và nợ công châu Âu.

<sup>43</sup> IMF, *World Economic Outlook*, October 2009.

Lạm phát đã trở thành vấn đề nồng bong của nền kinh tế trong năm 2008. CPI tăng từ mức 6,6% năm 2006 lên 12,7% trong năm 2007 và chạm đỉnh 28,32% (tính theo năm) vào tháng 8/2008. Sau những nỗ lực ổn định vĩ mô của Chính phủ, chỉ số giá tiêu dùng trung bình cả năm 2009 đã xuống dưới 7%, nhưng trong năm 2010, lạm phát lại quay trở lại với mức tăng 9,19%.

Trong bối cảnh kinh tế suy thoái, kiềm chế lạm phát, ổn định kinh tế vĩ mô đảm bảo an sinh xã hội đã trở thành mục tiêu ưu tiên hàng đầu của Chính phủ. Chính phủ đã có những chỉ đạo đối với NHNN điều hành chính sách tiền tệ để ổn định nền kinh tế. Điều này đã tạo nên khung cảnh cho sự lựa chọn chính sách và hành động trong giai đoạn mới của các chủ thể kinh tế, trong đó có hệ thống ngân hàng Việt Nam và bản thân Agribank.

### *Đổi mới hệ thống ngân hàng*

Mặc dù nền kinh tế thị trường với hơn 15 năm vận hành và hội nhập đã có những bước phát triển nhất định, nhưng sau một thời gian chuyển đổi nền kinh tế Việt Nam đã bộc lộ nhiều vấn đề, trước hết là sự yếu kém của các doanh nghiệp Nhà nước. Nhiều doanh nghiệp làm ăn thua lỗ và không thể trụ vững trong cuộc cạnh tranh gay gắt của nền kinh tế thị trường. Hệ thống ngân hàng - huyết mạch quan trọng của nền kinh tế cũng phải đổi mới với tình trạng nợ xấu, trong đó bao gồm cả nợ quá hạn không thu hồi được, khiến cho các ngân hàng thương mại gặp khó khăn trong việc nâng cao năng lực tài chính. Bên cạnh đó, hoạt động của hệ thống ngân hàng tại thời điểm này chủ yếu vẫn dựa nhiều vào hoạt động tín dụng mà thiếu vắng các sản phẩm dịch vụ. Nếu một ngân hàng phát triển ở Mỹ cung cấp đến khoảng 6.000 dịch vụ khác nhau thì các ngân hàng Việt Nam mới chỉ cung cấp được khoảng 200 loại hình dịch vụ. Chưa kể vấn đề áp dụng công nghệ trong hoạt động nghiệp vụ ngân hàng ở Việt Nam còn ở khoảng cách xa so với khu vực và thế giới.

Những hạn chế kể trên đã đặt ra một yêu cầu cấp bách, trong bối cảnh nền kinh tế đã bước sang một nhịp phát triển mới của lộ trình mở cửa và chuẩn bị cho việc gia nhập Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO), đó là phải đổi mới các doanh nghiệp Nhà nước và hệ thống ngân hàng. Hơn nữa, việc mở cửa thị trường tài chính cũng đòi hỏi các ngân hàng cần phát triển mảng dịch vụ, đa dạng hóa các nguồn thu và giảm sự lệ thuộc vào hoạt động cho vay tín dụng nếu muốn đứng vững được trước môi trường cạnh tranh mới.

Việc ký kết các hiệp định thương mại song phương cũng đặt ra những thách thức mới đối với hệ thống ngân hàng. Hiệp định thương mại Việt - Mỹ có quy định, sau 8-10 năm thực hiện, các chi nhánh ngân hàng Mỹ hoạt động tại Việt Nam sẽ được đổi xứ như các ngân hàng Việt Nam. Nếu giữa Việt Nam và các quốc gia khác cũng ký kết thỏa thuận song phương thì những ngân hàng của các quốc gia đó có chi nhánh tại Việt Nam cũng sẽ được hưởng quyền lợi tương tự. Điều đó có nghĩa là các ngân hàng này cũng sẽ tiếp nhận tiền gửi bằng đồng Việt Nam của pháp nhân và thẻ nhân, được cho vay, mở chi nhánh

như các ngân hàng Việt Nam. Như vậy, hệ thống ngân hàng Việt Nam sẽ phải đổi mới với một áp lực rất lớn - nếu không thực sự đổi mới thì sẽ bị loại ra khỏi cuộc chơi. “Lợi ích của đất nước phụ thuộc một phần quan trọng vào ngành ngân hàng Việt Nam... có vững mạnh hay không, hoạt động có hiệu quả hay không. Việc cơ cấu lại bao gồm một loạt các vấn đề như cơ cấu lại về tài chính, giảm nợ quá hạn, lành mạnh hóa tín dụng, tăng vốn, đổi mới bộ máy tổ chức và tiết kiệm tối đa chi phí”<sup>44</sup>.

Trước những yêu cầu thực tiễn của nền kinh tế, Đảng và Nhà nước đã tiến hành chương trình chuyển dịch cơ cấu kinh tế và sắp xếp lại các doanh nghiệp Nhà nước. Tại Hội nghị lần thứ 3 của Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa IX năm 2001, Nghị quyết về tiếp tục sắp xếp, đổi mới, phát triển và nâng cao hiệu quả doanh nghiệp Nhà nước đã được ban hành. Một trong những giải pháp quan trọng được đặt ra là đẩy mạnh cổ phần hóa những doanh nghiệp mà Nhà nước không cần giữ 100% vốn. Bên cạnh đó, phân biệt rõ chức năng của cơ quan đại diện quyền chủ sở hữu nhà nước với chức năng điều hành sản xuất kinh doanh để giao quyền quyết định nhiều hơn, cũng như trách nhiệm cao hơn, cho đại diện trực tiếp chủ sở hữu tại các doanh nghiệp này.

Cùng với đó, Đảng và Nhà nước cũng chỉ đạo NHNN cơ cấu lại hệ thống ngân hàng thương mại, trong đó tập trung vào việc cải tổ và cơ cấu lại hệ thống ngân hàng thương mại quốc doanh vốn đã có nhiều vấn đề trong giai đoạn 1997-1999. Vì vậy ngay từ đầu năm 2000, NHNN đã tập trung chỉ đạo các ngân hàng thương mại quốc doanh xây dựng đề án cơ cấu cả về phương thức và chất lượng hoạt động của mình. Về phía NHNN, đề án cơ cấu các ngân hàng thương mại Nhà nước cũng được xây dựng với các mục tiêu trọng tâm như xử lý nợ tồn đọng, tăng vốn tự có, cơ cấu lại tổ chức và hoạt động của các ngân hàng này.

Việc xử lý nợ tồn đọng được chia làm hai loại: những khoản nợ thuộc chỉ định của Chính phủ thì Chính phủ sẽ có cơ chế và cân đối nguồn vốn xử lý; còn các khoản nợ thuộc diện cho vay thương mại của các ngân hàng thì các ngân hàng dùng quỹ dự phòng rủi ro để xử lý. Tăng vốn tự có là yêu cầu cấp thiết đối với các ngân hàng thương mại Nhà nước nhằm tuân thủ các nguyên tắc cơ bản của Ủy ban Bassel về giám sát ngân hàng (Bassel Committee on Banking Supervision - BCBS), đưa các ngân hàng Việt Nam tiến gần hơn với chuẩn mực quốc tế và khu vực.

Việc cơ cấu lại tổ chức và hoạt động của các ngân hàng thương mại Nhà nước được thực hiện với hai nội dung. Nội dung thứ nhất là tách bạch hoạt động cho vay chính sách và cho vay thương mại. Để thực hiện nội dung này, các khoản cho vay chỉ định được chuyển sang Quỹ Hỗ trợ phát triển và việc thành lập Ngân hàng Chính sách cũng nhằm mục đích này. Nội dung thứ hai là cơ cấu lại mô hình tổ chức của ngân hàng thương mại Nhà nước, bằng cách tổ chức phòng ban theo đối tượng khách hàng và sản phẩm dịch vụ nhằm đáp ứng yêu cầu đa dạng của khách hàng và để phục vụ khách hàng tốt hơn.

<sup>44</sup> Phát biểu của nguyên Thủ tướng Nguyễn Tấn Dũng tại lễ trao Quyết định bổ nhiệm chức danh Tổng Giám đốc NHNN&PTNT cho ông Lê Văn Sở. Thông tin NHNN&PTNT, tháng 9, 2000, tr. 9.

### 2.2.2. Tái cơ cấu NHNo&PTNT Việt Nam lần 1

Lộ trình mở cửa và hội nhập quốc tế đã khiến cho môi trường kinh doanh của các ngân hàng ngày càng sôi động nhưng áp lực cạnh tranh cũng ngày càng lớn. Bên cạnh các ngân hàng thương mại quốc doanh vốn chiếm lĩnh thị trường từ lâu thì một hệ thống các ngân hàng thương mại cổ phần đã được cải cách, cùng với các loại hình tổ chức tài chính phi ngân hàng khác như các tổ chức bảo hiểm, các công ty tài chính, hay dịch vụ tiết kiệm bưu điện, đã góp phần làm cho thị trường tài chính Việt Nam ngày càng trở nên phong phú và sôi động hơn. Việc tự do hóa thị trường ngân hàng - với sự có mặt của các định chế tài chính mới và các chi nhánh ngân hàng nước ngoài có lợi thế về vốn, công nghệ và trình độ quản lý - vừa hứa hẹn những cơ hội hợp tác mới song cũng sẽ là thách thức lớn đối với các ngân hàng thương mại trong nước, trong đó NHNo&PTNT không phải là ngoại lệ. Điều này đặt ra yêu cầu cấp bách cho Ngân hàng trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh để giữ được các khách hàng tốt và khách hàng truyền thống của mình.

Trong bối cảnh đó, những vấn đề mâu chốt đối với NHNo&PTNT Việt Nam được nhận diện gồm có:

*Thứ nhất, cải thiện chỉ số an toàn thanh toán tối thiểu.* Vốn điều lệ của ngân hàng còn hạn chế mặc dù là một ngân hàng lớn trong hệ thống các ngân hàng thương mại Việt Nam. Vốn tự có nói riêng và nguồn vốn nói chung cũng rất thấp. Nguồn vốn hàng năm tuy tăng nhanh nhưng chủ yếu là vốn ngắn hạn, nguồn vốn trung và dài hạn lại khá mỏng, trong khi khối lượng tín dụng trung dài hạn phục vụ cho vay lại lớn. Nếu chỉ số an toàn thanh toán tối thiểu theo chuẩn mực quốc tế là 8% thì Ngân hàng mới đạt hơn 4%. Do vậy, ngân hàng cần cải thiện chỉ số an toàn thanh toán tối thiểu nếu không sẽ tiềm ẩn nguy cơ rủi ro cao.

*Thứ hai, xác định chất lượng và quản lý tài sản nợ.* Ngân hàng có nhiều khoản dư nợ không sinh lời do thực hiện cho vay theo diện chính sách. Nợ khoanh tuy đã được duyệt nhưng chưa được cấp vốn đã làm hạn chế khả năng kinh doanh của Ngân hàng, trong khi chất lượng tài sản có chưa cao. Tỷ lệ nợ quá hạn hiện có cũng phản ánh chưa đầy đủ nợ, lãi tồn đọng hoặc khó thu hồi. Bên cạnh đó, không xác định được rõ ràng chất lượng tài sản nợ và tài sản có khiến cho việc quản lý rủi ro của Ngân hàng không được chặt chẽ và toàn diện. Do vậy, Ngân hàng cần tiến hành ngay việc xác định chất lượng nợ và sắp xếp lại công tác quản lý tài sản của mình.

*Thứ ba, hệ thống kế toán khác biệt so với quy chuẩn quốc tế.* Hệ thống kế toán được áp dụng trong hệ thống NHNo&PTNT tại thời điểm này không giống với thông lệ quốc tế, khác biệt nhất là cách thức tính toán và trích lập quỹ rủi ro. Điều này đã làm cho công tác đánh giá hoạt động kinh doanh không đầy đủ và không rõ ràng. Đối với hoạt động tín dụng, các kỹ năng chuyên môn để đánh giá khoản vay, cũng như việc quản lý và thu hồi các khoản vay còn rất yếu. Những kiến thức cơ bản về lập hồ sơ, về trách nhiệm trước và sau khi cho vay, nhất là những khoản vay lớn phức tạp cũng ở tình trạng tương tự. Trong

khi đó, chất lượng cho vay mới chỉ được đánh giá dựa trên mức độ thanh toán nợ gốc, chứ không dựa trên lợi nhuận hoặc giá trị mà khoản vay đó mang lại. Tình trạng này cho thấy hệ thống kế toán đang áp dụng của Ngân hàng thực sự có rất nhiều vấn đề.

*Thứ tư, tình trạng lạc hậu của công nghệ thông tin.* Mặc dù đã có nhiều bước tiến so với 10 năm trước đây nhưng những công nghệ thông tin mà Ngân hàng đang sử dụng tại thời điểm này vẫn còn rất lạc hậu. Điều này phần lớn là do Ngân hàng đã phát triển một mạng lưới quá rộng, nếu áp dụng công nghệ hiện đại trong toàn hệ thống sẽ là một khoản đầu tư không hề nhỏ. Trong khi nguồn kinh phí để hiện đại hóa vẫn ở mức hạn chế. Điều này ảnh hưởng lớn đến khả năng huy động vốn cũng như mở rộng các sản phẩm mới của Ngân hàng nói riêng và chính việc cải thiện năng lực cạnh tranh của Ngân hàng nói chung.

*Thứ năm, bộ máy cồng kềnh và công cụ điều hành không phù hợp.* Vốn là đặc thù lịch sử, NHNN&PTNT kể từ khi thành lập đã tiếp nhận một số lượng đông đảo các cán bộ, nhân viên, dẫn đến một bộ máy tổ chức vô cùng cồng kềnh. Dù đã qua nhiều lần cải cách và “mạnh tay” cắt giảm quy mô nhưng số lượng nhân viên của Ngân hàng vẫn còn khá lớn so với những ngân hàng thương mại khác. Những vấn đề bất cập về chất lượng và trình độ cán bộ, nhân viên Ngân hàng cũng vì đó mà chưa giải quyết được. Trong khi đó các công cụ điều hành vẫn còn nặng tính hành chính, làm hạn chế hiệu quả kinh doanh.

Những thách thức kể trên đã đặt ra một yêu cầu cấp thiết đối với NHNN&PTNT là phải thực hiện tái cơ cấu toàn bộ hệ thống. Bên cạnh đó, theo định hướng chiến lược phát triển nông-lâm-ngư nghiệp của Văn kiện Đại hội Đảng IX, Thống đốc NHNN đã có chỉ đạo về việc phải xây dựng đề án tái cơ cấu Ngân hàng và xác định những mục tiêu hoạt động cho giai đoạn 2001-2010. Trong đề án, NHNN cũng yêu cầu Ngân hàng đánh giá rõ thực trạng, đề ra các giải pháp cơ cấu lại nợ và lành mạnh hóa tài chính. Ngân hàng cũng cần xác định việc cơ cấu lại tổ chức hoạt động trong mối quan hệ với việc hình thành Ngân hàng Chính sách, gắn với tầm nhìn 10 năm hoạt động tiếp theo của mình.

Ông Lê Đức Thuý, nguyên Thống đốc NHNN Việt Nam: “*Việc giải quyết hậu quả khứ chỉ là một bước, còn việc tiến tới tương lai như thế nào mới có tính chất quyết định. Ngoài vấn đề tài chính, tổ chức bộ máy còn các vấn đề về công nghệ ngân hàng, thông tin, đào tạo cán bộ và các dịch vụ tiên tiến khác... để đáp ứng được yêu cầu mới của “cuộc chơi”. Tôi thấy NHNN& PTNT Việt Nam thuộc loại hiện đại hóa chậm nhất vì mạng lưới quá rộng, nhưng phải tính toán cách làm thế nào để đầu tư nâng cao năng lực công nghệ, đào tạo lựa chọn cán bộ giỏi, đầu tư để áp dụng những dịch vụ ngân hàng tiên tiến để đảm bảo khẳng định vị thế của toàn hệ thống. Dừng để đến khi các ngân hàng nước ngoài mở chi nhánh ở Việt Nam, dân và các doanh nghiệp ở lại chuyển sang đó thì sẽ mất thị trường, mất khách hàng.*

*Với tư cách là ngân hàng lớn, trọng yếu của đất nước, có thể nói là trọng yếu nhất trong lĩnh vực phát triển kinh tế nông nghiệp, nông thôn, để nghị các đồng chí lãnh đạo*

*NHNo& PTNT Việt Nam cùng toàn thể cán bộ, nhân viên phải nhận thức hết sức sâu sắc những thách thức lớn đang đặt ra cho các đồng chí. Những thành tích đã đạt được là tốt nhưng chưa phải là cái bão đảm để đi đến tương lai được, mà còn phải làm nhiều, làm quyết liệt... Để làm được phải có một nhận thức rõ ràng trong cán bộ ngân hàng chúng ta là muôn cải tổ phải đau đớn, đó là cái giá để đi lên.”<sup>45</sup>*

Trước yêu cầu đặt ra về việc tái cơ cấu, Ngân hàng đã đề ra các giải pháp thực hiện nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển của một nền kinh tế hội nhập và cạnh tranh sâu rộng. Ngân hàng đặc biệt chú trọng tới các giải pháp sau:

*Thứ nhất, củng cố mạng lưới hiện có theo hướng tinh thông nghiệp vụ, công nghệ ngân hàng hiện đại với nhiều tiện ích. Ngân hàng sẽ mở thêm mạng lưới ở những nơi có điều kiện, nâng cao đạo đức, tác phong phục vụ cho cán bộ để thu hút khách hàng. Các dịch vụ gửi tiền sẽ được thực hiện nhanh chóng và thuận tiện.*

*Thứ hai, trên cơ sở đổi mới và hiện đại hóa công nghệ ngân hàng, mở rộng dịch vụ thanh toán trong và ngoài nước với nhiều thể thức thanh toán thích hợp, tiện ích phục vụ hoàn hảo để thu hút nguồn vốn.*

*Thứ ba, thành lập công ty chứng khoán NHNo&PTNT Việt Nam, tích cực tham gia thị trường chứng khoán nhằm thu hút nguồn vốn dài hạn còn rất nhiều tiềm năng. Đồng thời hàng năm cân đối nguồn vốn, điều hòa một lượng vốn có thể cho phép từ nguồn vốn ngắn hạn sang cho vay trung dài hạn.*

*Thứ tư, tăng cường phát huy mối quan hệ với các tổ chức tín dụng, tổ chức từ thiện quốc tế để khai thác, ký kết, đón nhận các dự án đầu tư, dự án tài trợ nước ngoài nhằm huy động mạnh mẽ nguồn vốn dài hạn để cho vay trong nước.*

*Thứ năm, trên cơ sở nguồn vốn tăng trưởng, chủ động tạo kênh rót vốn đến kinh tế hộ tiện lợi nhất và chủ động cùng với các ngành tìm đối tác và nhu cầu vay vốn của họ để thực hiện cho vay đúng quy định có hiệu quả. Đồng thời tích cực thu nợ kịp thời để tăng vòng quay vốn tín dụng.”<sup>46</sup>*

### **2.2.2.1. Các nhiệm vụ và giải pháp trọng tâm của Đề án**

Đề án Tái cơ cấu NHNo&PTNT Việt Nam 2001-2010 được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt có mục tiêu lớn là đưa Ngân hàng trở thành ngân hàng thương mại hiện đại, có đủ năng lực cạnh tranh trong bối cảnh hội nhập. Dựa trên mục tiêu đó, Đề án đã đặt ra các nhiệm vụ trọng tâm như sau:

<sup>45</sup> Phát biểu của nguyên Thống đốc NHNN Việt Nam Lê Đức Thúy tại lễ trao Quyết định bổ nhiệm chức danh Tổng Giám đốc NHNo&PTNT cho ông Lê Văn Sở. Thông tin NHNo&PTNT, tháng 9, 2000, tr. 9.

<sup>46</sup> Thông tin NHNo&PTNT số 102, 2001, tr. 7.

1. Các chỉ tiêu tăng trưởng gồm: (i) Nâng vốn điều lệ lên 7.000 tỷ đồng (tương đương 500 triệu USD) năm 2005 và 16.000 tỷ đồng (tương đương 1 tỷ USD) vào năm 2010; (ii) Tăng trưởng dư nợ bình quân 16%/năm, trong đó dư nợ trung dài hạn tăng 14%-16%/năm, chiếm 47% tổng dư nợ; (iii) Tăng trưởng nguồn vốn tương ứng, đáp ứng nhu cầu tăng dư nợ; (iv) Mở rộng kinh doanh dịch vụ, đưa thu nhập từ dịch vụ ngân hàng chiếm 30%-40% tổng thu nhập.

2. Cơ cấu lại nợ, lành mạnh hóa tài chính, tách bạch cho vay chính sách và giải quyết các khoản nợ không sinh lời. Nâng cao chất lượng tài sản có.

3. Chuyển đổi hệ thống kế toán phù hợp với kế toán quốc tế. Xây dựng các cơ chế quy định nghiệp vụ phù hợp với ngân hàng thương mại hiện đại thông qua các dự án tài trợ kỹ thuật với sự trợ giúp của Ngân hàng Thế giới và Ngân hàng Phát triển Châu Á.

4. Đổi mới sắp xếp lại bộ máy tổ chức theo mô hình Ngân hàng Thương mại hiện đại tăng cường đào tạo và đào tạo lại cán bộ.

5. Tập trung đổi mới trang bị công nghệ Ngân hàng, xây dựng hệ thống thông tin quản lý hiện đại.

Để thực hiện các mục tiêu chiến lược này, trước mắt Ngân hàng sẽ tập trung vào 6 lĩnh vực chủ chốt sau:

“Thứ nhất, xây dựng các kế hoạch kinh doanh dài hạn theo hướng của một ngân hàng thương mại hiện đại, đề ra các nhiệm vụ chính, mục tiêu chiến lược, kế hoạch kinh doanh và tài chính, phân định rõ các hoạt động cho vay chính sách với kinh doanh thương mại.

Thứ hai, đặc biệt chú trọng phát triển nguồn nhân lực và đào tạo bao gồm cả vấn đề tuyển dụng và đào tạo để xây dựng và thu hút được một đội ngũ nhân viên tiên tiến tinh thông nghiệp vụ và trung thành với doanh nghiệp.

Thứ ba, phát triển hệ thống thông tin, kế toán, hiện đại hóa công nghệ; phát triển thông tin hiện đại gắn chặt với xây dựng hệ thống kế toán phù hợp với kế toán quốc tế.

Thứ tư, đa dạng hóa các dịch vụ ngân hàng như dịch vụ đầu tư, cho thuê tài chính, thanh toán quốc tế, dịch vụ ủy thác, bảo hiểm, chứng khoán, thanh toán điện tử, dịch vụ tin học... Phát triển hệ thống mạng lưới có chất lượng phù hợp với thị trường, đồng thời mở rộng thị phần, thị trường của NHNN ngày càng lớn trong phạm vi cả nước.

Thứ năm, nâng cao chất lượng thẩm định tín dụng và quản lý các khoản vay; bổ sung hoàn thiện các cơ chế tín dụng và gắn quản lý khoản vay với hệ thống thông tin hiện đại để nâng cao chất lượng tín dụng.

Thứ sáu, phát triển hoạt động quản lý rủi ro như nghiệp vụ quản lý rủi ro tín dụng, thị trường, thanh toán, hối đoái... để chủ động trong phòng ngừa và ngăn chặn rủi ro phát sinh.”<sup>47</sup>.

<sup>47</sup> Lê Văn Sở, nguyên Tổng Giám đốc NHNN&PTNT Việt Nam. Thông tin NHNN&PTNT Việt Nam, tháng 9, 2000, tr. 12.

### 2.2.2.2. Quá trình thực hiện các chương trình lớn của Đề án

#### a. Nâng cao năng lực tài chính

Đối với mỗi ngân hàng, năng lực tài chính là nhân tố đầu tiên và cơ bản trong việc quyết định ‘sức khỏe’ của hệ thống. Năng lực tài chính cũng là nhân tố cần và đủ giúp cho ngân hàng hoạt động kinh doanh hiệu quả, vững vàng trong môi trường cạnh tranh gay gắt và cũng là sức mạnh để ngân hàng có thể vươn tầm ra thị trường thế giới.

Nhận thức được điều đó, khi thực hiện Đề án Tái cơ cấu Ngân hàng đã nỗ lực nâng cao năng lực tài chính của mình một cách đồng bộ, thông qua việc xử lý nợ tồn đọng, tăng vốn chủ sở hữu, nâng cao hiệu quả kinh doanh đi đôi với việc không ngừng nâng cao chất lượng tín dụng.

Từ năm 2000, Ban Lãnh đạo Ngân hàng đã xây dựng tầm nhìn và chiến lược phát triển cho đến năm 2010, với phương châm và triết lý kinh doanh: “*Mang phồn thịnh đến với khách hàng*”. Trong Đề án Tái cơ cấu lần này, trên cơ sở phân tích các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ đối với Ngân hàng trong tình hình mới, đồng thời nhận diện các đối thủ cạnh tranh của mình, Ngân hàng đã hướng tới mục tiêu đến năm 2010 vẫn là tiếp tục giữ vững vị trí ngân hàng thương mại hàng đầu Việt Nam và phấn đấu đến cuối năm 2010 trở thành một tập đoàn tài chính - ngân hàng tiên tiến trong khu vực và có uy tín cao trên trường quốc tế. Do đó, quá trình thực hiện Đề án Tái cơ cấu 2001-2010 của NHNN&PTNT chính là sự kiên trì theo đuổi và nỗ lực thực hiện các chiến lược phát triển đã được đề ra:

Thứ nhất, kiện toàn một bước về tổ chức và bộ máy cán bộ theo hướng giảm các cấp trung gian, cải cách khâu kế toán và nâng cao chất lượng cán bộ tham mưu tại Trụ sở chính. Để thực hiện chiến lược này, Ngân hàng đã tập trung vào công tác đào tạo tay nghề cho đội ngũ cán bộ nhân viên, đẩy nhanh ứng dụng công nghệ tin học, tăng cường công tác kiểm tra và kiểm toán nội bộ, đồng thời rà soát, bổ sung quy chế điều hành đối với các cấp ngân hàng. Công tác này vừa giúp đảm bảo quy trình tác nghiệp được tôn trọng, vừa giúp xác định rõ công việc và trách nhiệm cụ thể của từng cán bộ, nhân viên.

Thứ hai, coi trọng công tác huy động vốn để tạo thế ổn định, đặc biệt là nguồn vốn huy động từ dân cư và các nguồn vốn trung, dài hạn. Các hoạt động đầu tư của Ngân hàng cũng được chú trọng đầu tư theo hướng chuyển dịch cơ cấu kinh tế. Đồng thời, nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển của nền kinh tế, Ngân hàng tiếp tục đẩy mạnh các quan hệ đối ngoại nhằm thu hút nguồn vốn ủy thác đầu tư.

Thứ ba, thực hiện đa dạng hóa các sản phẩm tín dụng và dịch vụ ngân hàng cũng như các đối tượng khách hàng để nâng cao tỷ trọng thu nhập từ dịch vụ. Ngân hàng cũng tập trung nâng cao chất lượng tín dụng để ngăn chặn sớm các rủi ro. Năng lực tài chính sẽ được tăng cường thông qua việc thực hiện cơ chế lãi suất thực dương và điều hành lãi

suất tập trung tại Trụ sở chính. Áp dụng lãi suất huy động và cho vay linh hoạt theo tín hiệu cung-cầu của thị trường. Ngoài ra, Ngân hàng sẽ tiếp tục kiện toàn cơ chế khoán tài chính, quy chế trả lương đến từng lao động và đơn vị để tạo động lực sáng tạo, phát triển.

Sau những nỗ lực ban đầu, kết quả là đến năm 2005, Ngân hàng đã hoàn thành xử lý toàn bộ nợ tồn đọng từ năm 2000 trở về trước (theo Quyết định 149/QĐ-TTg của Chính phủ) và xử lý cơ bản các khoản nợ trong lĩnh vực mía đường, cà phê và do hạn hán, lũ quét. Công tác huy động vốn đã có sự cân đối lành mạnh giữa nhu cầu cho vay và nguồn vốn. Trong tổng số 190.657 tỷ đồng của năm 2005, tiền gửi của khách hàng chiếm 95,1% (181.388 tỷ đồng), vốn vay NHNN chỉ chiếm 1,4% (2.624 tỷ đồng) và nguồn vốn ủy thác đầu tư chiếm 3,5% (6.645 tỷ đồng).

Bên cạnh thị trường nông nghiệp, nông thôn và cho vay người nghèo, Ngân hàng đã tăng cường công tác mở rộng thị trường sang cho vay khu vực kinh tế tư nhân. Nhờ vậy, cơ cấu nguồn vốn đã có sự thay đổi rõ rệt. Đến cuối năm 2005, tỷ trọng cho vay doanh nghiệp tư nhân và hợp tác xã tăng từ 19,6% năm 2004 lên 30% năm 2005 trong khi cho vay doanh nghiệp nhà nước giảm từ 14,6% (2004) xuống còn 12% năm 2005.

Cùng với đó, Ngân hàng cũng thực hiện nhiều biện pháp để duy trì và nâng cao chất lượng tín dụng. Cụ thể là thực hiện phân loại nợ và trích lập dự phòng rủi ro theo hướng bám sát thông lệ quốc tế; tăng cường công tác giáo dục cho cán bộ nâng cao tinh thần trách nhiệm, thường xuyên tiến hành kiểm tra, kiểm soát hoạt động tín dụng; coi trọng phân tích khách hàng và chỉ đầu tư cho các dự án khả thi, có hiệu quả; phối hợp chặt chẽ với Hội Nông dân và Hội Phụ nữ trong hoạt động cho vay hộ gia đình; nâng cao chất lượng thông tin, báo cáo và dự báo rủi ro trong hoạt động tín dụng. Với việc nâng cao chất lượng tín dụng, Ngân hàng ngày càng đóng vai trò quan trọng đối với thị trường nông nghiệp, nông thôn và nền kinh tế cho đến năm 2005 dư nợ cho vay đã lên đến 180.037 tỷ đồng, tăng gần gấp 4 lần so với năm 2000 (48.548 tỷ).

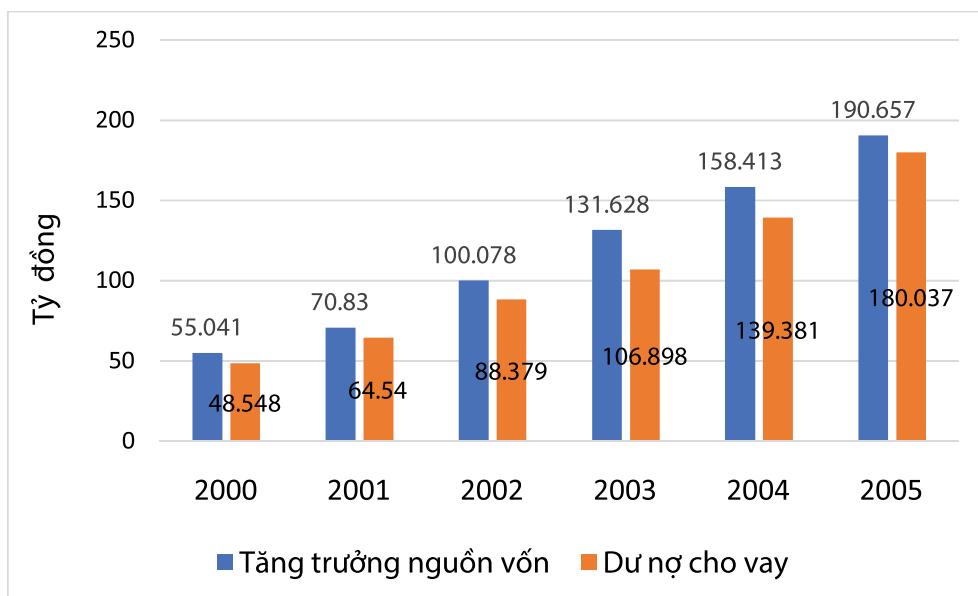
Trong quá trình thực hiện tái cơ cấu, NHNo&PTN đã được Chính phủ liên tục cấp bổ sung vốn trong các năm 2002-2005, giúp nâng tổng số vốn điều lệ của Ngân hàng từ mức 2.275 tỷ đồng năm 2001 lên 7.702 tỷ năm 2005, vượt 702 tỷ so với kế hoạch đặt ra.

Những thành công này đã tạo ra một bước ngoặt mới trong lành mạnh hóa tài chính của NHNo&PTNT. Ngân hàng đã đủ khả năng trích lập Quỹ Dự phòng rủi ro theo tiêu chuẩn mới của NHNN với tổng quỹ là 5.104 tỷ đồng (2005), lớn hơn cả tổng số tiền trích lập Quỹ của toàn bộ thời kỳ 2000-2004 cộng lại. Tăng trưởng nguồn vốn bình quân giai đoạn 2000-2005 của Ngân hàng đạt trên 28%/năm. Năm 2005, hoạt động kinh doanh của Ngân hàng đạt kết quả cao nhất với tổng nguồn vốn đạt 190.657 tỷ đồng, tăng 20,2% so với năm 2004 và tăng gấp 3,5 lần tổng nguồn vốn năm 2000<sup>48</sup>. Đây cũng là năm đầu tiên Ngân hàng được cơ quan kiểm toán quốc tế ghi nhận là hoạt động có lãi theo các tiêu chuẩn kế toán quốc tế.

<sup>48</sup> Báo cáo thường niên của NHNo&PTNT Việt Nam, 2005, tr. 8.

Giai đoạn tiếp sau của quá trình tái cơ cấu 2006-2010 là thời kỳ có nhiều thăng trầm đối với kinh tế trong nước do ảnh hưởng của suy thoái toàn cầu và những bất ổn vĩ mô của nền kinh tế. Trước những khó khăn đó, NHNo&PTNT vẫn nỗ lực đổi mới để thích ứng với những diễn biến trái chiều của nền kinh tế. Năm 2007, năng lực tài chính của NHNo&PTNT tiếp tục được tăng cường với tổng nguồn vốn là 305.671 tỷ đồng, tăng 31,8% so với năm 2006. Lợi nhuận sau thuế, theo tiêu chuẩn kế toán quốc tế, đã tăng từ 1.106 tỷ đồng năm 2006 lên 4.515 tỷ đồng năm 2007.

**Hình 3. Tăng trưởng nguồn vốn và dư nợ cho vay của NHNo&PTNT  
giai đoạn 2000-2005**



Nguồn: Báo cáo thường niên của NHNo&PTNT Việt Nam, 2005, tr. 8.

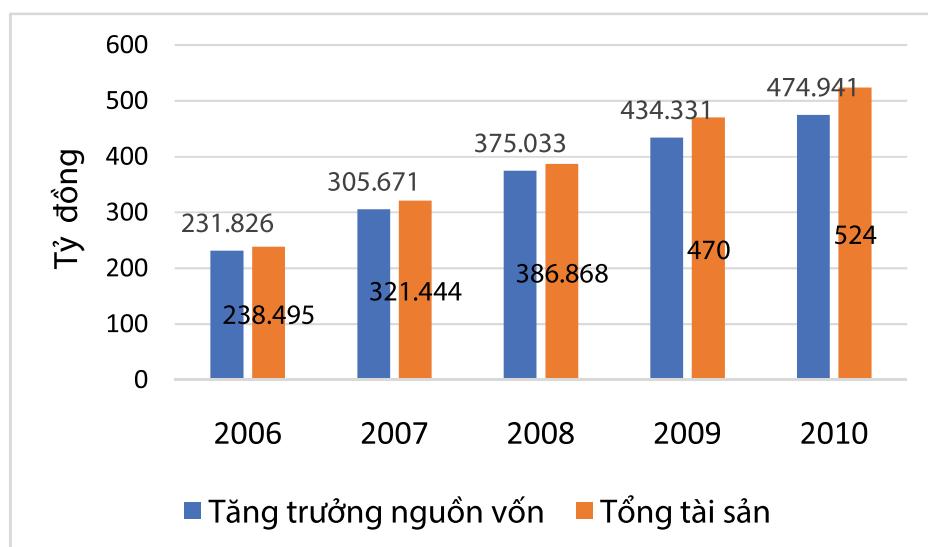
Tất cả các chỉ số tài chính đều có sự cải thiện đáng kể trong năm 2007 so với năm 2006: hệ số an toàn vốn (Capital Adequacy Requirements - CAR) tăng từ 4,97% lên 7,2%, trong khi tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (Return on Equity - ROE) từ 13,28% tăng lên 69,37% và tỷ suất lợi nhuận trên tổng tài sản (Return on Assets - ROA) cũng tăng từ 0,51% lên 1,61%. Tổng dư nợ cho vay nền kinh tế đạt 246.188 tỷ đồng, tăng 35,8% so với năm 2006, trong đó đầu tư cho khu vực nông nghiệp, nông thôn chiếm trên 70%. Hoạt động kinh doanh của các công ty độc lập đều có lãi, trích lập dự phòng rủi ro của ngân hàng đã lên đến 6.291 tỷ đồng, mức cao nhất tính đến thời điểm năm 2007. Năng lực tài chính được tăng cường là tiền đề thuận lợi để Ngân hàng có thể phát triển bền vững và an toàn. Theo xếp hạng của UNDP năm 2007, NHNo&PTNT là doanh nghiệp số 1 trong số 200 doanh nghiệp lớn nhất của Việt Nam, xứng tầm là một ngân hàng thương mại hàng đầu trong toàn quốc.

Năm 2008, trong bối cảnh nhiều doanh nghiệp buộc phải thu hẹp bộ máy hoạt động và tinh giảm biên chế, NHNo&PTNT vẫn đủ sức trích lập dự phòng rủi ro lên tới 7.900 tỷ, mức cao nhất kể từ thời điểm năm 2008 trở về trước và tuyển thêm 3.000 cán bộ. Tổng nguồn vốn huy động đạt 375.033 tỷ đồng, tăng 22,69% (tức 69.362 tỷ đồng) so với năm 2007. Trong đó phải kể đến nguồn vốn huy động từ dân cư có sự gia tăng mạnh mẽ, đạt 173.218 tỷ đồng, tăng 33.661 tỷ và chiếm 46% tổng nguồn vốn huy động của Ngân hàng. Nguồn vốn cung ứng cho nền kinh tế thông qua các hoạt động cho vay và đầu tư lên tới 338.968 tỷ đồng, tăng 16,85% so với đầu năm 2008, trong đó cho vay nông nghiệp và nông thôn chiếm trên 70% tổng dư nợ. Tỷ lệ nợ xấu được kiểm soát ở mức 2,68%. Một số chỉ tiêu tài chính cũng vượt mức kế hoạch như tỷ lệ lợi nhuận trước thuế trên vốn chủ sở hữu đạt bình quân 27,07%. Tiền lương được đảm bảo theo quy định và thu nhập cho 34.000 cán bộ không hề giảm so với năm 2007.

Đến năm 2010, NHNo&PTNT tiếp tục được Chính phủ tiếp tục cấp bổ sung vốn điều lệ là 10.202,11 tỷ đồng, nâng tổng vốn điều lệ của Ngân hàng lên 20.810 tỷ đồng. Ngân hàng vẫn tiếp tục giữ vai trò là định chế tài chính có vốn điều lệ lớn nhất Việt Nam.

Cùng với sự gia tăng ánh tượng của tổng tài sản, nguồn vốn kinh doanh của NHNo&PTNT cũng tăng mạnh. Đến năm 2010, nguồn vốn kinh doanh của Ngân hàng đã tăng hơn gấp 2 lần năm 2006, từ 231.826 tỷ đồng lên 474.941 tỷ đồng. Cơ cấu nguồn vốn cũng có sự thay đổi về chất, theo hướng phát triển ổn định nguồn vốn huy động từ dân cư và các tổ chức kinh tế, trong đó riêng tiền gửi dân cư tăng gần 25,5% so với năm 2009.

**Hình 4. Tăng trưởng nguồn vốn và tổng tài sản của NHNo&PTNTgiai đoạn 2006-2010**



Nguồn: Báo cáo thường niên của NHNo&PTNT Việt Nam, 2007, tr. 29 và 2010, tr. 1.

Tăng trưởng tổng tài sản và nguồn vốn chính là tiền đề thuận lợi để NHNo&PTNT hoàn thành tốt được những trọng trách do Chính phủ và NHNN giao phó, thực hiện tốt các mục tiêu kinh doanh của mình. Dư nợ cho vay nền kinh tế, tính đến ngày 31/12/2010, đạt 414.755 tỷ đồng, tăng 60.643 tỷ đồng so với mức đầu năm 2010, trong đó dư nợ cho vay trong lĩnh vực nông nghiệp, nông thôn tăng 21,2% (trên 42.000 tỷ) cũng so với mức đầu năm 2010. Cùng với việc tích cực triển khai Nghị định 41/2010/NĐ-CP về cho vay khắc phục hậu quả thiên tai và lũ lụt ở miền Trung, cho vay xuất nhập khẩu, thu mua tạm trữ theo các chương trình của Chính phủ, NHNo&PTNT đã triển khai cho vay (hỗ trợ lãi suất) các chương trình này trong năm 2010 với tổng số vốn lên tới 17.219 tỷ đồng.

b. Tăng cường hệ thống quản trị rủi ro

Nhận thức được vai trò quan trọng của công tác phòng ngừa và quản trị rủi ro trong hoạt động của một ngân hàng, Đề án Tái cơ cấu của NHNo&PTNNT đã xây dựng một loạt phương án nhằm củng cố và thực hiện tốt các công tác này. Về công tác quản trị rủi ro, các hoạt động cụ thể được triển khai gồm:

- (i) Thực hiện đánh giá công tác quản lý rủi ro tín dụng;
- (ii) Xây dựng chính sách về hạn mức tín dụng cho khách hàng;
- (iii) Thiết kế lại hệ thống thang điểm đánh giá khách hàng;
- (iv) Phân loại khoản vay và trích lập dự phòng theo các quy định của NHNN;
- (v) Xây dựng các quy trình và chính sách liên quan đến khoanh nợ;
- (vi) Phân chia rõ ràng giữa chức năng tín dụng và chức năng kế toán tại các chi nhánh.
- (vii) Xây dựng hệ thống thông tin quản lý và kế toán để phản ánh đầy đủ, chính xác kết quả kinh doanh, phục vụ kịp thời cho công tác quản lý và điều hành để từng bước tuân thủ theo các chuẩn mực kế toán quốc tế.
- (viii) Xây dựng các công cụ quản lý rủi ro gồm: Hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ và Bộ mã chuẩn ngành kinh tế.

Trong quá trình thực hiện Đề án Tái cơ cấu, NHNo&PTNNT cũng nhận được nhiều trợ giúp về kỹ thuật từ WB, ADB và AFD đối với công tác nâng cao chất lượng tín dụng và tăng cường quản lý rủi ro. Các dự án tiêu biểu có thể kể đến như Dự án Nâng cao năng lực phân tích kinh tế ngành do AFD tài trợ, Dự án Xây dựng hệ thống chấm điểm xếp loại khách hàng theo thông lệ quốc tế do ADB hỗ trợ và Dự án Xây dựng module thông tin khách hàng (giai đoạn II) do WB tài trợ.

Nhờ đó, ngay từ năm 2002, NHNo&PTNT đã đưa vào thực hiện hệ thống kế toán theo tiêu chuẩn quốc tế. Năm 2003, Ngân hàng xây dựng hoàn chỉnh hệ thống thông tin khách hàng trên cơ sở dữ liệu Oracle, đảm bảo thông tin tín dụng chính xác và kịp thời. Ngân hàng cũng thực hiện kết nối mạng thông tin tín dụng CIC của Trung tâm Thông tin tín

dụng Quốc gia Việt Nam, mạng thông tin của Hiệp hội Kinh tế Việt Nam và các trang thông tin của Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam và Bộ Thương mại. Việc kết nối này nhằm phục vụ cho hoạt động khai thác và cung cấp thông tin về khách hàng, cũng như các hoạt động kinh tế thương mại phục vụ cho công tác quản trị kinh doanh và đầu tư tín dụng của các chi nhánh trong toàn hệ thống.

Việc đào tạo kiến thức cho cán bộ về lĩnh vực quản trị rủi ro cũng được NHNo&PTNT hết sức chú trọng. Ngân hàng đã xây dựng giáo trình và tổ chức nhiều buổi giảng dạy nội ngành cho các cán bộ, nhân viên và cũng là ngân hàng thương mại đầu tiên ban hành sổ tay tín dụng về hệ thống chính sách và trình tự cho vay theo thông lệ quốc tế (tháng 7/2004). Sổ tay tín dụng đã hệ thống lại một cách rõ ràng các quy trình thực hiện đối với các loại hình tín dụng khác nhau, cũng như các quy trình ra quyết định và cơ chế giám sát. Việc ban hành Sổ tay tín dụng kết hợp với công tác đào tạo đội ngũ cán bộ tín dụng đã giúp tăng chất lượng tín dụng cũng như quá trình giám sát chung trong hệ thống của Ngân hàng.

Năm 2004, NHNo&PTNT đã thành lập Ủy ban Quản lý tài sản nợ và tài sản có (Asset-Liability Committee - ALCO), đồng thời triển khai công tác phân tích xếp loại khách hàng đến từng chi nhánh và xây dựng phương pháp trích lập dự phòng và xử lý rủi ro theo thông lệ quốc tế. Bên cạnh đó, Ngân hàng cũng tiến hành tập huấn triển khai chương trình thông tin khách hàng trong toàn hệ thống cùng với dự án nâng cao năng lực phân tích kinh tế ngành do AFD tài trợ. Ngân hàng Châu Á đã đánh giá cao nỗ lực của Ngân hàng trong việc triển khai các nội dung về phòng ngừa và quản lý rủi ro.

Từ năm 2007, NHNo&PTNT ngừng cho vay ưu đãi lãi suất tại khu vực II và III, các hoạt động tín dụng chính sách cũng từ đó hầu như chấm dứt. Ngân hàng hoạt động theo hướng tự chủ về thương mại hơn và các quyết định cho vay không còn chịu tác động bởi sự chỉ đạo của Chính phủ và sự điều hành của NHNN. Bên cạnh đó, Ngân hàng cũng giảm dần việc cho vay tập trung đối với một số ngành và lĩnh vực nhằm giảm thiểu rủi ro và đa dạng hóa cơ cấu dư nợ, đồng thời chú trọng và mở rộng các hoạt động cho vay đối với khách hàng là doanh nghiệp vừa và nhỏ, khách hàng cá nhân.

Đến năm 2008, NHNo&PTNT đã hoàn thành và bắt đầu chạy thử chương trình Hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ. Hệ thống này có ý nghĩa quan trọng trong việc quản lý tín dụng và hỗ trợ phân loại nợ, giúp đánh giá và xếp hạng khách hàng theo quy định của NHNN và phù hợp với tiêu chuẩn quốc tế. Ngân hàng cũng đã hoàn thành xây dựng module phân loại nợ tự động trên hệ thống thanh toán và kế toán khách hàng (IPCAS) theo yêu cầu của Quyết định 493/2005/NHNN và Quyết định số 18/2007/QĐ-NHNN. Module này đã góp phần tích cực trong việc hạn chế rủi ro tín dụng, bởi việc phân loại nợ được thực hiện hàng ngày và thông tin phân loại nợ được tham chiếu tự động đối với tất cả những khách hàng có quan hệ tín dụng với nhiều chi nhánh. Hệ thống mã ngành kinh tế cũng được Ngân hàng xác lập khá hoàn chỉnh để đáp ứng yêu cầu theo dõi và quản lý các danh mục khoản vay theo từng ngành kinh tế.

Công tác quản trị rủi ro có bước tiến mới khi NHNN&PTNT thành lập Ủy ban Quản lý rủi ro vào năm 2009. Ngân hàng cũng đã chủ động xây dựng các công cụ quản lý rủi ro như hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ và bộ mã chuẩn ngành kinh tế. Hai công cụ này giúp cho Ngân hàng quản trị việc cấp tín dụng cho khách hàng đạt hiệu quả và cũng là nền tảng để quản lý phát triển các công cụ quản trị rủi ro khác. Bộ mã chuẩn ngành kinh tế cũng đã đáp ứng yêu cầu quản lý của NHNN và NHNN&PTNT về thống kê dư nợ theo từng lĩnh vực đầu tư và cho vay. Bộ mã này đã được triển khai trên hệ thống IPCAS và phát huy được hiệu quả trong quản lý điều hành hoạt động tín dụng nói riêng và phát triển kinh doanh của toàn hệ thống nói chung.

Với những cố gắng trong công tác quản trị rủi ro, tỷ lệ nợ xấu của Ngân hàng năm 2006 đã giảm xuống còn 1,9%. Tuy nhiên, các năm 2008-2009, trước ảnh hưởng của suy thoái kinh tế toàn cầu, tỷ lệ nợ xấu của Ngân hàng lại tăng lên các mức 2,68% (2008) và 2,6% (2009). Điều này càng cho thấy vì sao công tác quản trị rủi ro dù có những bước tiến mới nhưng vẫn luôn là hoạt động được Ngân hàng chú trọng hàng đầu. Chính vì vậy, năm 2010, Ngân hàng đã ban hành, bổ sung, sửa đổi các quy chế, cũng như quy trình nghiệp vụ cho vay, bảo lãnh, cho thuê tài chính, chiết khấu, bao thanh toán và giao dịch đảm bảo nhằm thích ứng với những diễn biến trái chiều của nền kinh tế. Toàn hệ thống Ngân hàng đã thực hiện 5.450 cuộc kiểm tra về công tác chỉ đạo, điều hành<sup>49</sup>, hoạt động kinh doanh, cũng như các lĩnh vực nghiệp vụ khác. Qua đó, NHNN&PTNT kịp thời chấn chỉnh những tồn tại về cho vay đầu tư kinh doanh trên sàn vàng, mua bán ngoại tệ, lập báo cáo trên IPCAS, đồng thời cảnh báo phòng ngừa tội phạm, tăng cường đảm bảo an ninh và phòng chống rửa tiền.

Bên cạnh việc xây dựng các công cụ phục vụ cho công tác quản trị rủi ro trong quá trình thực hiện Đề án Tái cơ cấu, Ngân hàng cũng chú trọng đến công tác trích lập Quỹ Dự phòng và xử lý rủi ro. Năm 2007, số tiền trích lập dự phòng rủi ro đã tăng lên 6.291 tỷ đồng, mức cao nhất so với các giai đoạn trước đó<sup>50</sup>. Với những nỗ lực kể trên của Ngân hàng, tỷ lệ an toàn vốn theo chuẩn quốc tế đã đạt gần 8%.

### c. Phát triển các dịch vụ ngân hàng

Trong hoạt động kinh doanh của ngân hàng khách hàng bao giờ cũng là yếu tố mang tính quyết định. Để thu hút được số lượng khách hàng nhiều hơn thì cần có những sản phẩm dịch vụ tiện ích đáp ứng được nhu cầu của khách hàng. Phát triển các sản phẩm dịch vụ ngân hàng cũng là nhân tố quan trọng giúp Ngân hàng có thể giành lợi thế cạnh tranh trên thị trường. Chính vì vậy, trong quá trình thực hiện Đề án Tái cơ cấu, NHNN&PTNT **đã từng bước hoàn thiện và đa dạng hóa các sản phẩm dịch vụ dựa trên** nhu cầu thị trường. Việc phát triển các sản phẩm dịch vụ hiện đại tập trung vào 4 nhóm dịch vụ:

<sup>49</sup> Báo cáo thường niên của NHNN&PTNT Việt Nam, 2010, tr. 16.

<sup>50</sup> Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam 20 năm xây dựng và trưởng thành, tr 39.

(i) *Phát triển các sản phẩm thanh toán*: Trong nhóm sản phẩm dịch vụ này Ngân hàng chú trọng đến việc hoàn thiện các sản phẩm dịch vụ hiện thời và giới thiệu các sản phẩm thanh toán mới như các dịch vụ ghi có trực tiếp trên quy mô lớn, giới thiệu quy trình ghi nợ trực tiếp, mở rộng các phương tiện thanh toán đến các chi nhánh, hay giới thiệu các phương tiện thanh toán dự phòng.

(ii) *Phát triển các dịch vụ tiền gửi*: Ngân hàng đã giới thiệu các sản phẩm tiền gửi mới như áp dụng lãi suất tiết kiệm thay đổi, tiền gửi có tham gia dự thưởng, tiền gửi tiết kiệm hưu trí, đưa ra lãi suất biến đổi cho các khoản tiền gửi có kỳ hạn...

(iii) *Phát triển các sản phẩm cho vay*: Hoàn thiện các sản phẩm hiện thời và giới thiệu các sản phẩm cho vay mới nhằm mở rộng số lượng các dịch vụ như thấu chi, áp dụng lãi suất cho vay trung, dài hạn, giới thiệu sản phẩm cho vay mua nhà, cho vay giáo dục...

(iv) *Phát triển các sản phẩm dịch vụ và hệ thống cung cấp dịch vụ*: Mở rộng mạng lưới cung cấp và tăng số lượng các sản phẩm dịch vụ như các phương tiện thanh toán ATM kết nối với tài khoản của khách hàng, phát hành thẻ ghi nợ, thử nghiệm các dịch vụ ngân hàng trên mạng, cung cấp các dịch vụ bảo hiểm...

Bên cạnh việc phát triển mạnh nghiệp vụ tín dụng truyền thống, Ngân hàng ngày càng đẩy mạnh việc mở rộng và phát triển các loại hình dịch vụ ngân hàng hiện đại khác, bao gồm dịch vụ cho thuê tài chính, kinh doanh chứng khoán, kinh doanh vàng bạc đá quý, cung ứng các dịch vụ bảo hiểm, quản lý tài sản, mở rộng mạng ATM, thanh toán thẻ tín dụng quốc tế. Từ năm 2003, Ngân hàng đã triển khai đề án phát triển kinh doanh tại 4 thành phố lớn là Hà Nội, Hải Phòng, Đà Nẵng và thành phố Hồ Chí Minh. Bên cạnh các sản phẩm dịch vụ hiện hành, các dịch vụ sản phẩm mới được triển khai tại 4 thành phố này bao gồm dịch vụ trả tiền nhanh Western Union, dịch vụ cho vay các nhà phân phối của Unilever với Deutsche Bank, dịch vụ cho vay trả góp đối với khách hàng mua sản phẩm của các công ty như Ford và Toyota, dịch vụ chi trả thẻ tín dụng, dịch vụ thu tiền tại nhà, làm đại lý bảo hiểm, huy động và cho vay bằng vàng, cho vay chứng khoán.

Năm 2008 đánh dấu bước ngoặt mới trong việc triển khai các sản phẩm, dịch vụ hiện đại của NHNN&PTNT, điển hình như dịch vụ gửi tiền một nơi rút tất cả các nơi, quản lý luồng tiền của doanh nghiệp qua hệ thống ngân hàng, kết nối thanh toán với các tổng công ty lớn. Tiêu biểu là chùm dịch vụ ngân hàng thao tác trên điện thoại di động (mobile banking) với các sản phẩm như: vấn tin số dư tài khoản, sao kê 05 giao dịch gần nhất, tự động thông báo biến động số dư tài khoản bằng tin nhắn SMS tới điện thoại di động của khách hàng, nạp tiền cho thuê bao di động trả trước từ tài khoản tiền gửi của khách hàng mở tại NHNN&PTNT (VnTopup Agribank), đại lý bán thẻ nạp tiền cho thuê bao di động trả trước, dịch vụ chuyển khoản bằng tin nhắn SMS (A Transfer), nạp tiền cho “Ví điện tử VnMart” và dịch vụ thanh toán hóa đơn qua SMS (ApayBill). Đến năm 2009, toàn

hệ thống NHNo&PTNT đã có 182 sản phẩm dịch vụ tiện ích, hiện đại cung cấp cho thị trường. trong đó thành công ánh tượng của năm 2009 phải kể đến những dịch vụ đã được Ngân hàng triển khai hiệu quả, bao gồm thu ngân sách nhà nước, tiết kiệm học đường, bảo an tín dụng, tiết kiệm bảo hiểm tín dụng theo chỉ số sản phẩm cây lúa, tiến tới áp dụng với cây cà phê, cao su và bảo hiểm đối với nông lâm nghiệp. Đến cuối năm 2010, Ngân hàng đã cung cấp gần 190 sản phẩm dịch vụ đến khách hàng, trở thành một trong những ngân hàng hàng đầu trong cung cấp sản phẩm dịch vụ thẻ, mobile banking, dịch vụ thu hộ, dịch vụ liên kết ngân hàng-bảo hiểm (Bancassurance), đồng thời xây dựng các sản phẩm hướng đến nông nghiệp, nông dân, nông thôn.

Việc phát triển rộng rãi các dịch vụ ngân hàng đã thực sự giúp mở rộng đối tượng khách hàng của NHNo&PTNT. Trong số các dịch vụ đó, Ngân hàng đã rất dày công trong việc xây dựng 3 loại sản phẩm quan trọng đó là dịch vụ kiều hối, dịch vụ ATM và dịch vụ thẻ.

\* *Dịch vụ chi trả kiều hối:*

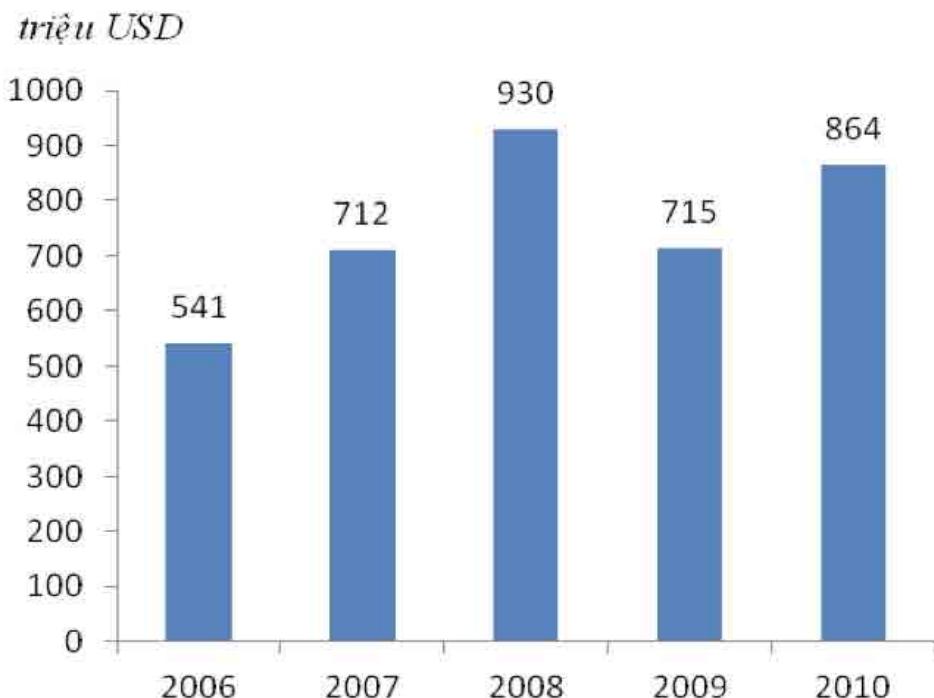
Năm 2003, NHNo&PTNT đã ký hợp đồng đại lý trực tiếp với Công ty Chuyển tiền nhanh Western Union để mở mạng lưới kênh phân phối hiện đại nhằm đa dạng hóa các kênh chuyển tiền từ nước ngoài về Việt Nam. Sự kiện này đã khẳng định sứ chủ động của ngân hàng trong chiến lược phát triển dịch vụ, nâng mạng lưới trả tiền lên đến 1.300 điểm, tăng 700 điểm so với năm 2002. Bên cạnh việc ký kết hợp đồng, Ngân hàng cũng triển khai chương trình phần mềm Western Union đến toàn bộ các chi nhánh cấp I và tiếp tục cộng tác thực hiện Dự án Nối mạng trực tuyến với Western Union.

Nhờ sản phẩm dịch vụ này, doanh số chi trả kiều hối của toàn hệ thống năm 2004 đạt xấp xỉ 400 triệu USD, tăng 30% so với năm 2003. Dịch vụ chuyển tiền nhanh của Western Union cũng tăng từ mức 1.300 điểm của năm 2003 lên gần 1.700 điểm trong năm 2004. Thị phần chi trả dịch vụ Western Union cũng gia tăng tương ứng, tăng từ 5% lên 20%. Năm 2004 còn đánh dấu sự kết nối thành công mạng giao dịch trực tuyến của Ngân hàng với Western Union, tạo tiền đề phát triển các sản phẩm dịch vụ mới trong những năm tiếp theo khi triển khai Đề án Tái cơ cấu. Việc triển khai thành công hệ thống giao dịch trực tuyến đã tạo ra một kênh chuyển tiền kiều hối nhanh chóng, an toàn và hiệu quả cho khách hàng. Hệ thống giao dịch trực tuyến (H2H) cho phép Ngân hàng thực hiện giao dịch chuyển tiền chỉ trong thời gian 10-15 phút, thay vì 2-3 ngày như đối với một số dịch vụ khác. Với những cố gắng đó, năm 2004 đã có 10 chi nhánh của Ngân hàng được Western Union trao giải thưởng về chất lượng dịch vụ.

Đến năm 2007, doanh số chi trả kiều hối qua Western Union đã lên đến gần 340 triệu USD, tăng 71% so với năm 2006. Năm 2008, tổng doanh số chi trả kiều hối tiếp tục có sự gia tăng ánh tượng, tổng doanh số chi trả kiều hối qua NHNo&PTNT đạt 930 triệu USD, tăng 30,6% so với năm 2007, trong đó doanh số chi trả qua Western Union đạt 497

triệu USD tăng 41,3% so với năm 2007, chiếm 11,6% thị phần kiều hối tại Việt Nam. Bước sang năm 2010, trong bối cảnh kinh tế thế giới và trong nước khó khăn nhưng lượng tiền của người lao động và kiều bào từ nước ngoài gửi về nước qua NHNo&PTNT cũng đạt mức 864 triệu USD, tăng 25,6% so với tổng lượng kiều hối của cả năm 2009.

**Hình 5. Doanh số chi trả kiều hối của NHNo&PTNT giai đoạn 2006-2010**



*Nguồn:* Báo cáo thường niên của NHNo&PTNT Việt Nam, 2010, tr. 15.

Trong quá trình thực hiện Đề án Tái cơ cấu, NHNo&PTNT đã có nhiều nỗ lực trong việc triển khai các chương trình phát triển dịch vụ kiều hối. Nhiều hình thức dịch vụ đã chứng tỏ sự nhạy bén trong nắm bắt thị trường của Ngân hàng như kết nối kiều hối với xuất khẩu lao động, hướng dẫn và hỗ trợ người lao động đi làm việc ở nước ngoài vay vốn, chuyển tiền đồng thời tìm kiếm đối tác xúc tiến hợp tác chuyển tiền kiều hối từ các thị trường nhiều tiềm năng, v.v... Cho đến thời điểm năm 2010, Ngân hàng đã phát triển mạng lưới đến 2.300 chi nhánh và phòng giao dịch phân bố trên khắp mọi miền đất nước, có chi nhánh tại Campuchia và quan hệ đại lý với gần 1.044 ngân hàng tại 97 quốc gia và vùng lãnh thổ<sup>51</sup>. Là đại lý chính thức của Công ty Chuyển tiền nhanh Western Union, Ngân hàng có nhiều lợi thế cạnh tranh để cung cấp cho khách hàng dịch vụ chuyển tiền nhanh chóng, an toàn, tiện lợi.

\* Sản phẩm dịch vụ thẻ:

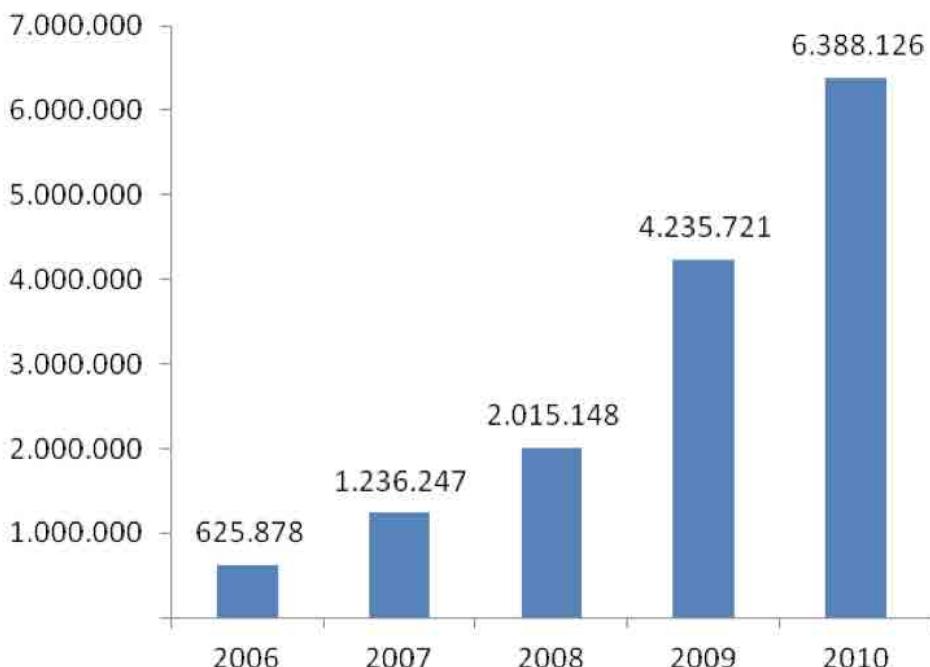
<sup>51</sup> Báo cáo thường niên của NHNo&PTNT Việt Nam, 2010, tr. 15.

Dịch vụ thẻ là một trong 4 nhóm dịch vụ ưu tiên phát triển hàng đầu trong chiến lược kinh doanh toàn ngành cho đến năm 2010 trong Đề án Tái cơ cấu. Trung tâm thẻ NHNo&PTNT được thành lập ngày 18/7/2003 đã đánh dấu bước tiến mới về nghiệp vụ thẻ. Chỉ sau 5 tháng triển khai thí điểm dịch vụ thẻ với 52 máy được đặt tại 11 chi nhánh có áp dụng chương trình IPCAS (thuộc dự án do WB tài trợ), số lượng thẻ phát hành đạt 46.000 thẻ với doanh số giao dịch lên đến 30 tỷ đồng. Tiếp tục trong năm 2004, Ngân hàng đã kết nối thành công hệ thống thanh toán song biên với Ngân hàng Công Thương và Ngân hàng Đầu Tư và Phát triển Việt Nam, chuyển tiền nhanh, chuyển đổi tài khoản, chương trình thông tin báo cáo.

Bước sang năm 2005, bên cạnh nghiệp vụ thẻ đang có sự phát triển vượt bậc, NHNo&PTNT đã cho ra đời một dịch vụ mới đó là thẻ ghi nợ nội địa Success. Sự kiện này là một bước đột phá trong việc cung cấp các dịch vụ tiện ích tới khách hàng, mang lại cho ngân hàng một lợi thế cạnh tranh mới trên thị trường. Ngoài các tiện ích hiện có của thẻ khách hàng có thể sử dụng thẻ ghi nợ nội địa để thanh toán tiền hàng hóa, dịch vụ tại các đơn vị chấp nhận thẻ trên toàn quốc, đặc biệt thẻ ghi nợ nội địa áp dụng các chức năng thấu chi, cho phép khách hàng sử dụng vượt qua số dư của tài khoản phát hành thẻ. Tiện ích quan trọng này góp phần thu hút một số lượng lớn khách hàng đã có quan hệ tài khoản, qua đó giúp Ngân hàng phát huy thế mạnh vượt trội về mạng lưới hoạt động, số lượng khách hàng qua hệ thống tài khoản tiền gửi, nhanh chóng chiếm lĩnh thị phần thẻ trong nước. Chính vì vậy, thẻ ghi nợ nội địa (*Success*) đã có những bước phát triển vượt bậc, trong năm 2008 số thẻ được phát hành đã lên tới 2 triệu, nâng thị phần thẻ của ngân hàng lên 19% trong tổng số 40 ngân hàng tham gia hoạt động thẻ tại Việt Nam.

Bên cạnh dòng sản phẩm thẻ ghi nợ nội địa đã quen thuộc với khách hàng, Ngân hàng đã chính thức cho ra đời thêm các dòng sản phẩm thẻ quốc tế, coi đây là sản phẩm chiến lược lâu dài và là nhân tố quan trọng trong việc nâng cao thương hiệu cũng như uy tín của Ngân hàng đối với khách hàng trong nước và quốc tế. Ngân hàng còn kết nối thanh toán thẻ với các ngân hàng khác thông qua Công ty cổ phần Chuyển mạch tài chính quốc gia Việt Nam (Banknetvn) và Công ty cổ phần Dịch vụ thẻ Smartlink. Theo đó, hệ thống thẻ của Agribank chấp nhận thanh toán thẻ quốc tế mang thương hiệu Visa và thẻ của các thành viên Banknetvn, đồng thời thẻ ghi nợ nội địa được chấp nhận thanh toán tại máy rút tiền của tất cả các ngân hàng là thành viên của Banknetvn. Việc tham gia vào mạng lưới chấp nhận thanh toán với nhiều tổ chức thẻ quốc tế, cùng với việc là ngân hàng nội địa duy nhất triển khai phòng chống sao chép trái phép thông tin của chủ thẻ (bao gồm cả thiết bị phần cứng và chương trình phần mềm), Ngân hàng đã tạo sự tiện lợi tối đa cho khách hàng, đồng thời cũng góp phần giảm thiểu gian lận, giả mạo trong nghiệp vụ thẻ.

### Hình 6. Số lượng thẻ do NHNo&PTNT qua các năm 2006-2010



*Nguồn:* Báo cáo thường niên của NHNo&PTNT Việt Nam, 2010, tr. 14.

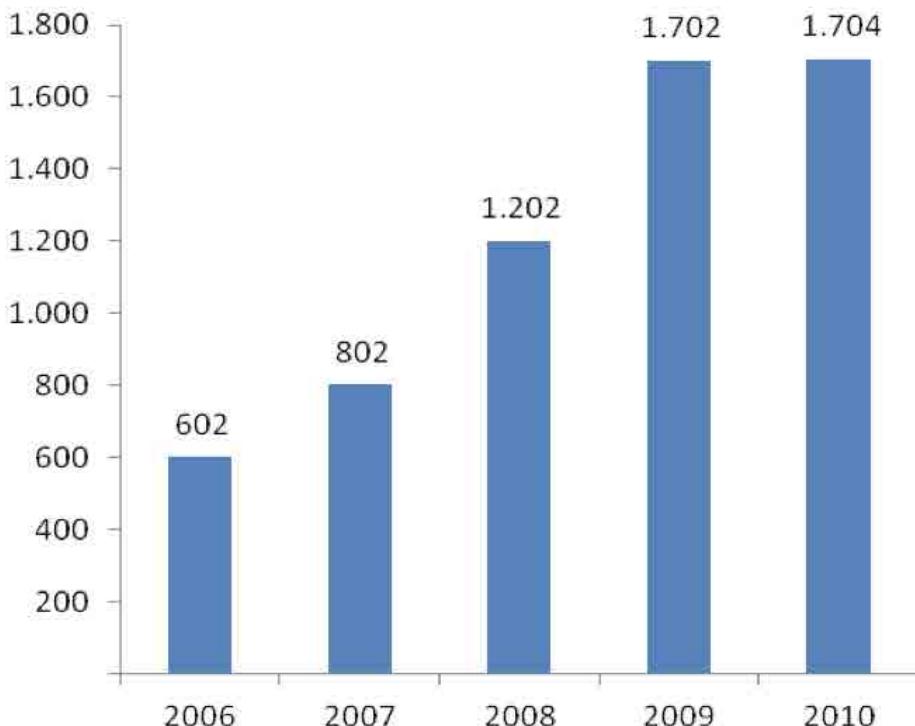
Năm 2010, hoạt động phát triển thẻ của Ngân hàng có sự tăng trưởng mạnh mẽ cả về quy mô lẫn số lượng và chất lượng. Với 2,1 triệu thẻ phát hành chỉ trong năm 2010, tổng số thẻ đã lên đến hơn 6,3 triệu. NHNo&PTNT chính thức trở thành ngân hàng số 1 ở Việt Nam trong lĩnh vực phát triển chủ thẻ.

Việc lắp đặt thiết bị hỗ trợ chuẩn chi (VAP) tại NHNo&PTNT đã được Tổ chức Thẻ quốc tế VISA tiến hành từ năm 2005. Sự kiện này đã tạo ra nhiều yếu tố thuận lợi cho quá trình tham gia thị trường thẻ quốc tế của Ngân hàng. Đến năm 2007, dịch vụ thẻ đã được triển khai đến tất cả các tỉnh, thành phố trong cả nước. Số máy rút tiền của Ngân hàng liên tục tăng qua các năm, từ 802 máy năm 2007 lên 1.202 máy năm 2008 và mức kỷ lục là 1.704 máy năm 2010 - tăng gần 3 lần so với năm 2006 (602 máy).

Bên cạnh việc tăng trưởng về mặt số lượng, các chỉ tiêu phản ánh về mặt chất lượng dịch vụ của Ngân hàng cũng đạt mức cao. Doanh số và số món giao dịch năm 2010 tăng 112% so với năm 2009, cao hơn cả số lũy kế của các năm trước đó cộng lại, tỷ lệ các giao dịch không thành công chiếm tỷ lệ thấp, hệ thống ATM/EDC hoạt động ổn định và an toàn. Đặc biệt, với lễ ra mắt sản phẩm mới với tên gọi “Vươn tới thành công” (Fly high to success) vào tháng 7/2010, NHNo&PTNT trở thành ngân hàng đầu tiên tại Việt Nam phát hành thẻ tín dụng quốc tế mang thương hiệu *MasterCard* dành cho doanh nghiệp.

Đến tháng 12/2010, Ngân hàng đã được Tổ chức Thẻ quốc tế MasterCard vinh danh tại lễ trao giải “MasterCard Hall of Fame 2010”, ghi nhận những đóng góp ấn tượng trong việc phát triển và quảng bá sản phẩm này.

**Hình 7. Số lượng ATM của NHNo&PTNT các năm 2006-2010**



*Nguồn:* Báo cáo thường niên của NHNo&PTNT Việt Nam, 2010, tr. 14.

Không dừng lại ở đó, với sự kiện chính thức kết nối thanh toán thẻ JCB vào tháng 8/2010, các chủ thẻ của NHNo&PTNT đã có thể dễ dàng thực hiện giao dịch thanh toán hàng hóa, dịch vụ và rút/ứng tiền mặt tại gần 4.000 POS và 1.740 ATM. Dịch vụ này đã cung cấp cho khách hàng và các đơn vị chấp nhận thẻ một lựa chọn thanh toán mới, từ đó tích cực mở rộng thị trường thẻ, đóng góp không nhỏ cho việc gia tăng doanh thu cho các đơn vị chấp nhận thẻ.

Có thẻ nói qua 10 năm thực hiện Đề án Tái cơ cấu, các sản phẩm dịch vụ tiện ích của Ngân hàng ngày càng được đồng đảo khách hàng và đối tác tin dùng.

d. Cải tổ bộ máy tổ chức và phát triển nguồn nhân lực

Thực hiện Đề án Tái cơ cấu, Ngân hàng đã sắp xếp lại bộ máy tổ chức theo mô hình của một ngân hàng thương mại hiện đại, thực hiện tăng cường đào tạo và đào tạo

lại cán bộ theo đúng tinh thần của Nghị định số 49/2000/NĐ-CP ngày 12/9/2000 của Chính phủ về tổ chức và hoạt động của ngân hàng thương mại và Chỉ thị 06-CT của Thủ trưởng NHNN.

Hội đồng Quản trị đã đưa ra quyết sách quan trọng, thể hiện qua Quyết định số 80/QĐ-HĐQT-02 ngày 19/4/2001 về việc ban hành mô hình cơ cấu tổ chức và quản lý điều hành của NHNN&PTNT. Theo đó, bộ máy tổ chức quản lý và điều hành tại Trụ sở chính của Ngân hàng thời kỳ này đã được tinh giảm. Số lượng các ban và các phòng chuyên môn nghiệp vụ tại Trụ sở chính đã giảm từ 11 ban và 41 phòng nghiệp vụ xuống còn 21 ban và trong các ban không có phòng. Đối với Văn phòng đại diện tại khu vực miền Trung và miền Nam, cơ cấu tổ chức cũng được sắp xếp lại chỉ còn 4 phòng nghiệp vụ làm nhiệm vụ tác nghiệp tại văn phòng mà không bao gồm chức năng điều hành đối với các đơn vị trên địa bàn được phân công quản lý. Các ban (phòng) và văn phòng miền được hoạt động theo quy chế riêng cho từng ban cụ thể.

Tính đến năm 2004, sau 4 năm triển khai thực hiện Đề án Tái cơ cấu giai đoạn 2001-2010, NHNN&PTNT đã đạt được nhiều kết quả đáng khích lệ. Mô hình tổ chức cũng từng bước được hoàn thiện nhằm tăng cường năng lực quản trị điều hành. Bộ máy lãnh đạo từ Trụ sở chính đến chi nhánh được củng cố, giúp tăng cường quyền tự chủ trong kinh doanh. Những thay đổi và điều chỉnh về bộ máy tổ chức qua các năm cụ thể như sau:

- 2004: thành lập Ủy ban Quản lý tài sản nợ và tài sản có trực thuộc Hội đồng Quản trị.
- 2005: thành lập Sở Quản lý và Kinh doanh vốn và ngoại tệ.
- 2007: đổi mới mô hình tổ chức, kiện toàn một số vị trí lãnh đạo chủ chốt, giảm lượng đầu mối tại Trụ sở chính từ 39 xuống còn 25, sắp xếp lại mạng lưới chi nhánh theo mô hình 2 cấp. Không còn Ủy ban Quản lý tài sản nợ và tài sản có, mà thay vào đó là Ban Trù bị Ủy ban Quản lý rủi ro.
- 2008: Bộ phận giúp việc Hội đồng Quản trị thành Ban chuyên viên; Ban Kiểm soát, trực thuộc HĐQT; không còn Sở Quản lý và Kinh doanh vốn và ngoại tệ.
- 2009: Ban Chuyên viên đổi thành Ban Thư ký Hội đồng Quản trị; thành lập Ủy ban Quản lý rủi ro.
- 2010: Quyết định số 1269/QĐ-HĐQT của Hội đồng quản trị về ban hành Điều lệ tổ chức và hoạt động của NHNN&PTNT, được NHNN phê chuẩn tại Quyết định số 2339/QĐ-NHNN ngày 5/10/2010. Điều lệ tổ chức năm 2010 nhằm thay thế Điều lệ tổ chức và hoạt động của NHNN&PTNT theo Quyết định số 117/QĐ/HĐQT-TCCB ngày 3/6/2002.

Ngoài cấu trúc bộ máy, yếu tố con người luôn là yếu tố cốt lõi của sự thành công. Chính vì vậy, vấn đề phát triển nguồn nhân lực và kiện toàn bộ máy cán bộ, nhân viên trong hệ thống Ngân hàng rất được chú trọng trong Đề án Tái cơ cấu.

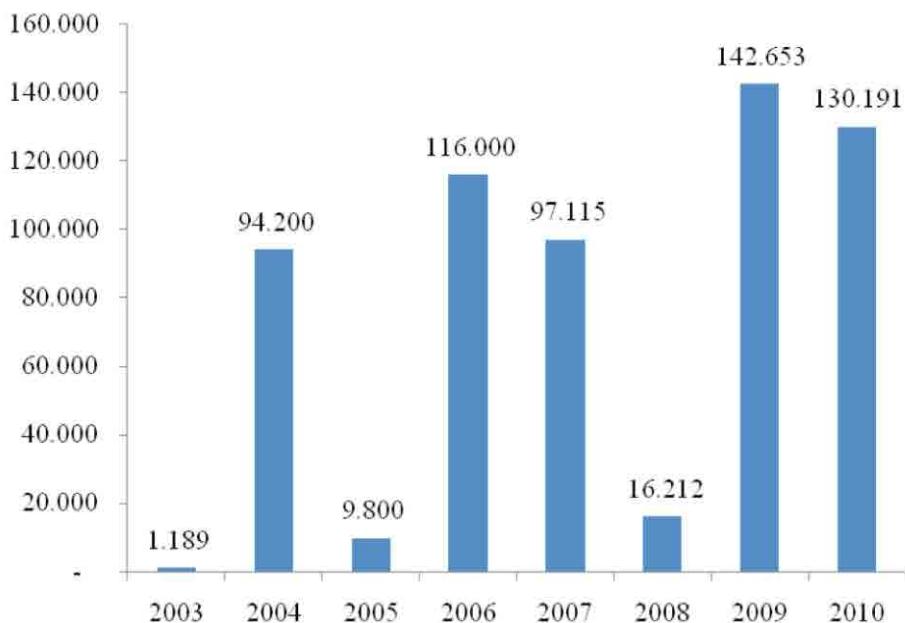
Với mục tiêu xây dựng một ngân hàng lớn mạnh, hiện đại, phát triển bền vững và đủ sức cạnh tranh quốc tế, NHNN&PTNT hướng tới việc xây dựng và kiện toàn đội ngũ cán bộ viên chức tại mọi vị trí và cương vị công tác, trong đó công tác đào tạo nhân lực được coi trọng như một trong những cách thức trực tiếp nhất để phát triển thương hiệu. Chính sách đào tạo hướng đến việc xây dựng, phát triển đội ngũ cán bộ, viên chức giỏi nghiệp vụ, chuẩn mực trong đạo đức kinh doanh, chuyên nghiệp trong phong cách làm việc, chu đáo và tận tụy phục vụ khách hàng. Chính vì vậy, định hướng công tác đào tạo được Ban Lãnh đạo Ngân hàng chỉ đạo thực hiện hàng năm và đảm bảo thống nhất trong toàn hệ thống theo Quyết định số 596/NHNN-TCCB ngày 16/6/2003 của Tổng Giám đốc - Quy định về công tác đào tạo trong hệ thống Ngân hàng. Đây là quy định điều chỉnh toàn bộ hoạt động đào tạo từ Trung ương tới cơ sở, đến từng cán bộ, nhân viên và người lao động.

Trong năm 2006, nhiều chương trình đào tạo đã được thực hiện, như Dự án AFD 3 - xây dựng nội dung đào tạo cán bộ theo chuẩn mực quốc tế, Dự án Xây dựng phần mềm quản lý đào tạo, hay Đề án Đào tạo qua mạng tin học E-learning. Bên cạnh đó, NHNN&PTNT tăng cường công tác đào tạo tại chỗ, tích cực áp dụng công nghệ thông tin đào tạo từ xa và khuyến khích việc tự học để nâng cao trình độ nghiệp vụ. Ngoài ra, các chương trình hợp tác đào tạo với các tổ chức quốc tế cũng giúp cán bộ được tiếp cận với công nghệ mới, với các loại hình sản phẩm mới của các ngân hàng thương mại trong khu vực và trên thế giới. Một trong những dự án đào tạo quan trọng và lớn nhất đó là chương trình hợp tác đào tạo bằng nguồn vốn của AFD, với tổng giá trị là 5 triệu euro, tập trung đào tạo kỹ năng quản lý cho đội ngũ lãnh đạo chủ chốt của Ngân hàng.

Các năm 2008-2009, NHNN&PTNT tổ chức nhiều chuyên đề đào tạo, như kiểm soát và tài chính kế toán, quản lý rủi ro, ngân quỹ và đầu tư, quản lý ngân hàng dành cho các lãnh đạo và chuyên gia đầu ngành. Năm 2009 là năm triển khai thành công mô hình đào tạo trực tuyến về chương trình IPCAS II cho 18.266 cán bộ và viên chức toàn hệ thống. Nhiều nội dung đào tạo nghiệp vụ quy mô lớn đã được xây dựng xuất phát từ nhu cầu thực tiễn, ví dụ như các sản phẩm dịch vụ mới đối với doanh nghiệp, hoạt động chuyển tiền Western Union, giao dịch ngoại tệ trên hệ thống IPCAS, hay thanh toán biên mậu. Với sự hỗ trợ của các tổ chức tài chính, các đối tác nước ngoài, cán bộ và nhân viên Ngân hàng còn được tham gia các khóa đào tạo thực tế, có hoạt động tham quan và khảo sát để nắm bắt được thực tế hoạt động nghiệp vụ của các tổ chức tài chính ngân hàng tiên tiến trên thế giới.

Một dấu mốc quan trọng trong công tác đào tạo cán bộ và viên chức chính là việc thành lập Trường Đào tạo cán bộ NHNo&PTNT Việt Nam (tiền thân là Trung tâm Đào tạo) ngày 20/11/2010. Trường Đào tạo cán bộ ra đời đã tạo bước chuyển mới trong lĩnh vực đào tạo nguồn nhân lực cả về chất lượng và số lượng, giúp đáp ứng nhu cầu phát triển của Ngân hàng trong bối cảnh cạnh tranh và hội nhập.

**Hình 8. Số lượng nhân viên của NHNo&PTNT được đào tạo  
giai đoạn 2003-2010**



Nguồn: Báo cáo thường niên các năm 2003-2010 của NHNo&PTNT.

#### **Hộp 12. NHNo&PTNT Chi nhánh tỉnh Quảng Nam: Lá cờ đầu trong công tác đào tạo**

Chi nhánh Ngân hàng Nông nghiệp tỉnh Quảng Nam ra đời năm 1996, sau khi tỉnh Quảng Nam được tái lập và thành phố Đà Nẵng trở thành thành phố trực thuộc Trung ương. “Sinh sau, đẻ muộn”, Chi nhánh Quảng Nam gặp rất nhiều khó khăn cả về vật chất và nhân lực do các nguồn lực lúc bấy giờ được tập trung cho Chi nhánh Đà Nẵng. Do đó, một trong những vấn đề được ưu tiên hàng đầu đối với Chi nhánh Quảng Nam lúc bấy giờ là việc phát triển và đào tạo cán bộ cho Ngân hàng.

Những ngày đầu khó khăn với nguồn nhân lực có hạn nên cán bộ ngân hàng của Chi nhánh phải luôn bám sát dân và nhờ cậy chính quyền địa phương trong việc thực hiện công tác tín dụng. Cũng từ đó, một lực lượng cán bộ trẻ đã được phát triển từ chính những con em tại địa phương, trong đó có cả con em đồng bào các dân tộc thiểu số. Việc sử dụng lực lượng trẻ được đào tạo tại chỗ này đã giúp giảm tải công việc cho số cán bộ ít ỏi của Chi nhánh lúc bấy giờ. Không chỉ vậy, sự am hiểu địa bàn của các cán bộ địa phương cũng đã góp phần nâng cao uy tín và tăng thêm gắn bó giữa người dân và Ngân hàng. Một điều đặc biệt tự hào đó là nhiều người trong số những cán bộ được đào tạo tại địa phương này sau đây đã được tín nhiệm và được bầu giữ những vị trí quan trọng trong chính quyền. Có người tham gia hội đồng nhân dân cấp huyện, có người trở thành huyện ủy viên. Điều đó cho thấy uy tín và năng lực của cán bộ ngân hàng thuộc Chi nhánh rất được người dân tin tưởng và đánh giá cao.

Nhờ chú trọng phát triển nguồn nhân lực ngay từ những ngày đầu thành lập mà NHNo&PTNT Chi nhánh Quảng Nam dần trở thành một trong những lá cờ đầu về công tác đào tạo nhân lực trong toàn hệ thống Ngân hàng. Truyền thống này vẫn luôn được duy trì với một tinh thần tự giác và hiếu học, khi các cán bộ của Chi nhánh vẫn luôn ý thức về việc nâng cao năng lực và trình độ của mình. Cho đến nay, NHNo&PTNT Chi nhánh tỉnh Quảng Nam có hơn 1/4 tổng số cán bộ đạt trình độ sau đại học, trong đó có 3 Tiến sỹ và 112 Thạc sỹ. Đây thực sự là một nỗ lực đáng trân trọng và là thành quả đáng tự hào.

Ngoài công tác đào tạo, công tác tuyển dụng cán bộ cũng được coi trọng nên số lượng và chất lượng các cán bộ được tuyển dụng đều có sự cải thiện rõ rệt qua từng năm. Trong các năm 2008-2009, khi hầu hết các doanh nghiệp trong nước phải đổi mới với việc cắt giảm nhân sự và lực lượng lao động trẻ Việt Nam gặp phải rất nhiều khó khăn trong việc tìm kiếm cơ hội được tuyển dụng, chính NHNo&PTNT đã góp phần tạo nguồn việc làm khi thu hút và tuyển dụng 5.000 cán bộ trẻ (3.000 lao động năm 2008 và 2.000 lao động năm 2009). Nguồn lao động này chủ yếu để phục vụ cho việc mở rộng hoạt động kinh doanh tại các địa bàn nông thôn. Tiếp tục trong năm 2010, Ngân hàng đã tuyển dụng thêm 2.064 cán bộ là sinh viên tốt nghiệp từ các trường đại học, được đào tạo bài bản, có trình độ ngoại ngữ và tin học tốt. Đợt tuyển dụng này đã nâng tổng số cán bộ và nhân viên của Ngân hàng lên 37.500 người, trong đó có 78% cán bộ có trình độ đại học trở lên.

Ông **Phạm Đức Tuấn**, Phó Tổng Giám đốc NHNo&PTNT: “*Mỗi lần Ngân hàng có thông báo tuyển dụng công khai và rộng rãi thì đều có một hiện tượng thú vị là xuất hiện*

và quảng cáo hàng loạt các dịch vụ “trung tâm luyện thi vào NHNo” khắp nơi. Không rõ những trung tâm này ‘luyện’ gì và có thực sự hiệu quả hay không vì họ đâu biết Ngân hàng có nhu cầu tuyển dụng như thế nào. Tuy vậy, hiện tượng này đã cho thấy sức hút của Ngân hàng với tư cách là một trong những nhà tuyển dụng hàng đầu trong nước.”<sup>52</sup>

**Bảng 6. Thông kê về trình độ lao động của NHNo&PTNT các năm 2008-2009**

Trình độ	2008		2009	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Tiến sỹ	49	0,14	46	0,13
Thạc sỹ	364	1,07	562	1,60
Đại học	24.326	71,62	23.802	67,74
Cao đẳng/trung cấp	2.142	6,31	1.598	4,55
Khác	7.086	20,86	9.127	25,98
<b>Tổng số</b>	<b>33.967</b>	<b>100</b>	<b>35.135</b>	<b>100</b>

Nguồn: Báo cáo thường niên của NHNo&PTNT năm 2008, tr. 47 và năm 2009, tr. 35.

#### e. Mở rộng và phát triển mạng lưới

Với sứ mệnh phục vụ nông nghiệp, nông dân và nông thôn, NHNo&PTNT đã mở rộng mạng lưới hoạt động của mình rộng khắp, tới tận các huyện, các xã vùng xa, nhằm tạo điều kiện tối đa cho khách hàng ở khắp các vùng, miền của đất nước dễ dàng tiếp cận được với nguồn vốn tín dụng của ngân hàng. Mạng lưới các chi nhánh đều được mở rộng qua các năm, từ 1.728 chi nhánh (2003) lên gần 2.400 chi nhánh (2012) trên toàn quốc, trong đó có 146 chi nhánh loại I và II, 791 chi nhánh loại III và 1.347 phòng giao dịch. Ngoài các chi nhánh trong cả nước, Ngân hàng còn mở chi nhánh tại Campuchia (ngày 28/6/2010) như một bước tiến đầu tiên của Ngân hàng ra thị trường khu vực Đông Nam Á.

Bên cạnh các hoạt động trong lĩnh vực ngân hàng, NHNo&PTNT còn mở rộng đầu tư và kinh doanh trong nhiều lĩnh vực khác nhau với một hệ thống các công ty con trực thuộc. Cụ thể:

<sup>52</sup> Trao đổi với ông Phạm Đức Tuấn về vấn đề tái cơ cấu nguồn nhân lực của NHNo&PTNT Việt Nam, tháng 7- 2017.

1. Tổng Công ty Vàng Agribank Việt Nam (Vietnam Agribank Gold Corporation JSC. - AJC), đơn vị hạch toán độc lập trực thuộc NHNo&PTNT, được thành lập theo Quyết định số 44/QĐ/HĐQT-TCCB ngày 24/3/2003 với số vốn điều lệ là 206 tỷ đồng.

2. Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Dịch vụ Ngân hàng Nông nghiệp Việt Nam (DVAgribank) được thành lập theo Quyết định số 43/QĐ/GĐQT-TCCB ngày 29/1/2004 của NHNo&PTNT, chuyên cung cấp các dịch vụ in, quảng cáo, các dịch vụ ăn uống, phục vụ lưu động, dịch vụ lưu trú ngắn ngày và nhiều dịch vụ khác.

3. Công ty Cổ phần Chứng khoán Ngân hàng Nông nghiệp (Agriseco) là một trong những công ty chứng khoán đầu tiên hoạt động trên thị trường chứng khoán Việt Nam. Agriseco có tiền thân là Công ty TNHH Chứng khoán NHNo&PTNT Việt Nam, **được thành lập ngày 20/12/2000** theo Quyết định số 269/QĐ/HĐQT của NHNo&PTNT với số vốn điều lệ ban đầu là 60 tỷ đồng. Cán bộ và nhân viên của Công ty chủ yếu được điều chuyển từ hệ thống của NHNo&PTNT. Hiện nay Agriseco đã trở thành một trong những công ty chứng khoán hàng đầu Việt Nam, với số vốn điều lệ là 2.120 tỷ đồng và mạng lưới gồm 3 chi nhánh, 4 phòng giao dịch và 46 điểm cung cấp dịch vụ.

4. Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Vàng bạc Đá quý Thành phố Hồ Chí Minh - NHNo&PTNT Việt Nam (VJC) được thành lập vào tháng 10-2003, là đơn vị hạch toán độc lập trực thuộc NHNo&PTNT. VJC là thành viên của Hội Mỹ nghệ Kim hoàn Việt Nam và Hiệp hội Kinh doanh Vàng Việt Nam.

5. Công ty Cổ phần Bảo hiểm Ngân hàng NHNo&PTNT Việt Nam (ABIC) được thành lập ngày 18/10/2006. Với vốn điều lệ 380 tỷ đồng cùng với thế mạnh của các cổ đông sáng lập, ABIC đã tạo dựng được cơ sở khách hàng tiềm năng về bảo hiểm, tiếp nhận được những kinh nghiệm trong quản lý kinh doanh bảo hiểm và tái bảo hiểm. Tính đến tháng 11/2011, ABIC có 9 chi nhánh, 29 phòng kinh doanh khu vực và 24 điểm phục vụ khách hàng tại các tỉnh thành trên cả nước. Hoạt động của các chi nhánh đã tạo một mạng lưới hoạt động rộng khắp, giúp chăm sóc và quảng bá thương hiệu Bảo hiểm Agribank đến khách hàng.

6. Công ty Cho thuê tài chính I (ALC I) là đơn vị hạch toán độc lập trực thuộc NHNo&PTNT. Được thành lập theo Quyết định số 238/QĐ-NHNN5 ngày 14/7/1998 của Thống đốc NHNN, Công ty có số vốn điều lệ 200 tỷ VND, được phép huy động vốn bằng 20 lần vốn điều lệ. Công ty cung cấp các dịch vụ nhận tiền gửi có kỳ hạn từ một năm trở lên (của các tổ chức, cá nhân), cho thuê tài chính, mua và cho thuê lại theo hình thức cho thuê tài chính, cho thuê hợp vốn theo quy định của NHNN, tư vấn cho khách hàng về những vấn đề có liên quan đến nghiệp vụ cho thuê tài chính và thực hiện các hoạt động khác theo quy định của pháp luật.

7. Công ty cho thuê Tài chính 2 (ALC II) là doanh nghiệp nhà nước, đơn vị thành viên hạch toán độc lập của NHNo&PTNT. ALC II được thành lập tháng 7/1998 theo

Quyết định số 239/1998/QĐ-NHNN5 của Thủ tướng Chính phủ NHNN. Với chức năng chủ yếu là cho thuê tài chính, ALC II có chức năng hoạt động hỗ trợ vốn cho các doanh nghiệp thuộc mọi ngành và thành phần kinh tế về đầu tư trang bị, đổi mới máy móc, thiết bị, phương tiện vận chuyển và các động sản khác. ALC II thực hiện việc bảo lãnh trong những trường hợp có liên quan đến lĩnh vực cho thuê tài chính.

8. Công ty Quản lý nợ và Khai thác tài sản là Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên, được thành lập theo Quyết định số 635/QĐ-NHNN ngày 9/4/2012 của NHNN trên cơ sở tách chức năng quản lý tài sản đảm bảo từ Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Dịch vụ NHNN&PTNT Việt Nam. Công ty được thực hiện các hoạt động: tiếp nhận, quản lý các tài sản bảo đảm nợ vay (tài sản thế chấp, cầm cố, bảo lãnh, tài sản gán nợ, tài sản Toà án giao cho Ngân hàng theo các quyết định, bản án...) liên quan đến khoản nợ để xử lý, thu hồi vốn nhanh nhất, chủ động bán các tài sản bảo đảm nợ vay thuộc quyền định đoạt của Ngân hàng theo giá thị trường (giá bán tài sản có thể cao hoặc thấp hơn giá trị nợ tồn đọng) theo hình thức phù hợp với quy định của pháp luật. Công ty xử lý tài sản bảo đảm nợ vay bằng các biện pháp cải tạo, sửa chữa, nâng cấp tài sản để bán, cho thuê, khai thác kinh doanh, góp vốn, liên doanh bằng tài sản để thu hồi nợ; các hoạt động quản lý tài sản bảo đảm khác theo ủy quyền của Ngân hàng phù hợp với quy định của pháp luật; công ty thực hiện xử lý tài sản bảo đảm nợ vay là bất động sản theo quy định và thời hạn nêu tại Điều 132 Luật các Tổ chức tín dụng.

#### f. Phát triển công nghệ thông tin

Thực tiễn kinh tế cho thấy những doanh nghiệp đạt được lợi thế cạnh tranh trên thương trường là những doanh nghiệp không chỉ nắm bắt nhu cầu thị trường, mà còn phải đổi mới và áp dụng các kỹ thuật, công nghệ mới và hiện đại. Những bước tiến của NHNN&PTNT trong 10 năm thực hiện Đề án Tái cơ cấu cũng được gắn chặt với thành tựu phát triển của công nghệ thông tin (CNTT).

Nhằm đưa CNTT vào hỗ trợ cho công tác quản trị, điều hành, hoạch định chiến lược hoạt động kinh doanh, cũng như tăng cường khả năng kiểm soát các hoạt động ngân hàng, Ngân hàng đã xây dựng Chiến lược Phát triển Công nghệ thông tin cho tới giai đoạn 2015 với ba nội dung cụ thể sau:

(i) Đảm bảo mục tiêu về chiến lược CNTT: Áp dụng ngay các công nghệ hiện đại một cách có hiệu quả trong việc mở rộng và phát triển hạ tầng CNTT; Hỗ trợ có hiệu quả cho mục tiêu chiến lược của NHNN&PTNT trở thành một ngân hàng hiện đại, tập đoàn tài chính ngân hàng trong tương lai; Tạo dữ liệu và phân tích với chất lượng tốt nhất cho các cán bộ lãnh đạo ra quyết định, cho chi nhánh và khách hàng.

(ii) Đảm bảo mục tiêu về công nghệ: Thiết lập mô hình công nghệ thông tin tiêu chuẩn của ngân hàng; Khả năng an toàn 99,99%, khả năng sẵn sàng 24x7 (sẵn sàng 24h trong ngày và 7 ngày trong tuần); Khả năng xử lý an ninh và phục hồi thảm họa đạt mức 6.

(iii) Trọng tâm của NHNN&PTNT Việt Nam trong phát triển và nâng cấp hệ thống CNTT:

- Thuê tư vấn xây dựng định hướng chiến lược phát triển sản phẩm dịch vụ và công nghệ thông tin dài hạn tới năm 2015.
- Hoàn thành triển khai hệ thống CoreBank theo mô hình xử lý tập trung (Dự án IPCAS giai đoạn 2) tới tất cả các chi nhánh và phòng giao dịch trên toàn quốc (tháng 2-2009).
- Phát triển hệ thống ứng dụng cung cấp các sản phẩm ngân hàng điện tử (hệ thống quản lý đa kênh phân phối, e-Banking...) đáp ứng khả năng phát triển đa dạng các sản phẩm dịch vụ ngân hàng, tiếp cận và phục vụ khách hàng với nhiều kênh phân phối khác nhau: Chi nhánh, ATM, POS, Faxin Service, Internet Banking, Phone Banking, Mobile Banking... ngoài kênh phân phối truyền thống là các chi nhánh.
- Cải tiến, nâng cao và mở rộng các hệ thống phân tích, đánh giá hỗ trợ ra quyết định (quan hệ khách hàng, cung cấp thông tin cho kinh doanh tiếp thị, hỗ trợ bán hàng, hỗ trợ xây dựng và đánh giá kế hoạch sản phẩm, phân tích xu hướng khách hàng để dự báo hành vi, phân tích lợi nhuận...) và hệ thống quản trị rủi ro.
- Xây dựng nền tảng cơ sở hạ tầng và mạng truyền thông đảm bảo khả năng sẵn sàng và tính liên tục cao. Xây dựng và vận hành các trung tâm xử lý dữ liệu (C3 Phương Liệt), trung tâm sao lưu (H2 Láng Hạ), trung tâm phục hồi thảm họa đảm bảo tính sẵn sàng cao (High Availability) và tính liên tục nghiệp vụ (Business Continuity Plan - BCP), hoạt động an toàn và thông suốt (an toàn 99,99% và sẵn sàng 24x7).
- Nâng cao chất lượng hệ thống an toàn thông tin: với định hướng phát triển đa kênh phân phối với các sản phẩm điện tử, chính sách an ninh thông tin phải được đặt lên hàng đầu: Xây dựng hạ tầng khóa công khai/xác thực chữ ký điện tử (Public Key Infrastructure - PKI); Xác thực và cấp phép giao dịch nội bộ, giao dịch thương mại điện tử, xác thực và cấp phép giao dịch cho khách hàng; Xây dựng và vận hành hệ thống quản trị an ninh thông tin (Information Security System - ISS) hướng tới đạt chuẩn quốc tế ISO27001 về an ninh thông tin.
- Thay đổi, cải tiến mô hình Trung tâm Công nghệ thông tin phù hợp với định hướng mô hình ngân hàng hiện đại, vận hành theo mô hình xử lý dữ liệu tập trung với mục tiêu phục vụ tốt nhất cho lãnh đạo, các phòng ban nghiệp vụ, chi nhánh và khách hàng; Cải tiến, thiết lập và chuẩn hóa các quy trình công nghệ thông tin theo hướng dịch vụ; Đào tạo các chuyên gia đầu ngành về CNTT chất lượng cao, xây dựng các chính sách đai ngộ hợp lý để thu hút nhân tài.

Trên cơ sở chiến lược phát triển CNTT cho đến năm 2015, trong quá trình thực hiện Đề án Tái cơ cấu (2001-2010), NHNN&PTNT đã liên tục nghiên cứu và phát triển các sản

phẩm tiện ích cho khách hàng, đẩy mạnh đầu tư hiện đại hóa công nghệ ngân hàng, tập trung xây dựng phần mềm ứng dụng gắn với dịch vụ tiện ích của ngân hàng và trang bị kỹ thuật, đi đôi với việc đào tạo cán bộ đủ năng lực để tiếp nhận kỹ thuật mới.

Từ năm 2003, Ngân hàng triển khai một loại chương trình ứng dụng tin học: hệ thống thông tin báo cáo và hệ thống giao dịch trực tuyến, hệ thống chuyển tiền điện tử truyền tin Fastnet và hệ thống quản lý nhân sự. Nâng cấp kết nối giao dịch hai chiều và kết nối trực tuyến với Kho bạc Nhà nước, xây dựng chương trình giao dịch trực tuyến đồng bộ về cơ chế huy động vốn, triển khai Dự án Ngân hàng bán lẻ.

Đã có 27 chi nhánh được triển khai dự án ngân hàng bán lẻ trong năm 2003. Bên cạnh đó hệ thống chuyển tiền điện tử đã được triển khai đến các chi nhánh cấp 1 và 800 chi nhánh cấp 2 và 3. Tổ chức triển khai mạng diện rộng (WAN) đến 43 chi nhánh cấp tỉnh, thành phố lớn; xây dựng đường truyền thuê riêng (Leased Line) cho 30 chi nhánh tỉnh, thành phố và quận trực thuộc. Cũng trong năm 2003, Ngân hàng đã hoàn thành công tác hiện đại hóa ngân hàng và kế toán khách hàng, trở thành ngân hàng đầu tiên hoàn thành giai đoạn I của Dự án Hiện đại hóa ngân hàng và hệ thống thanh toán do Ngân hàng Thế giới tài trợ. Thành công này đã tạo cho Ngân hàng một nền tảng CNTT hiện đại, quản lý thông tin khách hàng trên cơ sở dữ liệu tập trung giúp cho việc phát triển các nghiệp vụ ngân hàng hiện đại như ATM, PhoneBanking, Kết nối khách hàng lớn, Thẻ tín dụng, thẻ ghi nợ nội địa, các sản phẩm thẻ quốc tế, thanh toán song biên...

Cho đến năm 2005, Ngân hàng đã duy trì ổn định các hệ thống công nghệ thông tin bao gồm:

- Hệ thống thanh toán song biên giữa ba ngân hàng thương mại quốc doanh là NHNN&PTNT Việt Nam, Ngân hàng Công thương Việt Nam và Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam.

- Hệ thống kết nối khách hàng khắp ba miền, phục vụ chủ yếu khách hàng lớn có giao dịch ngân hàng thường xuyên như Kho bạc Nhà nước Việt Nam, Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam, Công ty Dịch vụ tiết kiệm bưu điện, Công ty Bảo hiểm Nhân thọ Thành phố Hồ Chí Minh, Ngân hàng HSBC, Bảo hiểm Prudential, Bảo hiểm Xã hội Việt Nam.

- Các hệ thống thanh toán khác gồm hệ thống thanh toán liên ngân hàng, hệ thống chuyển tiền điện tử hiện đang giữ vai trò rất quan trọng trong việc cung cấp dịch vụ chuyển tiền nhanh gọn, gia tăng thêm tiện ích cung cấp dịch vụ thanh toán hóa đơn cho khách hàng.

- Các hệ thống PhoneBanking, thẻ tín dụng nội địa, thẻ quốc tế đang trong giai đoạn triển khai, tập trung tại các thành phố lớn khu công nghiệp, khu chế xuất làm tăng khả năng cung cấp các sản phẩm dịch vụ điện tử phục vụ khách hàng.

Kể từ thời điểm bắt đầu thực hiện Đề án Tái cơ cấu (năm 2001) cho đến năm 2005, Ngân hàng đã triển khai nhiều hoạt động cụ thể để đánh giá về hệ thống phần mềm lõi ngân hàng (*Corebanking*) và các hoạt động CNTT. Trên cơ sở đánh giá này, Ngân hàng đã quyết định triển khai hệ thống CNTT mới cũng như hệ thống Corebanking trên toàn hệ thống. Tính đến hết năm 2005, hệ thống này đã được vận hành tại 30 chi nhánh lớn, chiếm khoảng 15% toàn bộ hệ thống giao dịch. Các ứng dụng về CNTT tại NHNo&PTNT cũng gồm 3 chương trình lớn, đó là IPCAS (đối với các chi nhánh đã triển khai Dự án hiện đại hóa ngân hàng giai đoạn I do WB tài trợ), FOX và chương trình ngân hàng bán lẻ (RBS).

Bước sang năm 2007, Ngân hàng đã có những đột phá mới về ứng dụng CNTT trong hoạt động kinh doanh thông qua việc triển khai một loạt dự án công nghệ quan trọng. Cụ thể: Dự án IPCAS giai đoạn II; Dự án kết nối thẻ Visa, Master Card, Banknetvn; Nâng cấp mạng truyền thông; Kết nối trực tuyến với các công ty chứng khoán; Cung cấp dịch vụ SMS; Dự án tư vấn chiến lược phát triển công nghệ thông tin và sản phẩm dịch vụ tới năm 2015; Mua bản quyền Microsoft Office cho toàn hệ thống; Hệ thống xác thực tập trung PKI, hệ thống đào tạo trực tuyến e-Learning; Dự án Trung tâm Hỗ trợ chi nhánh và khách hàng (*Contact Center*); Phát hành thẻ chíp theo chuẩn EMV.

Tất cả những dự án này đã tạo nền tảng công nghệ cho NHNo&PTNT trong việc cung cấp nhiều sản phẩm ngân hàng tiện ích cho khách hàng.

Đến năm 2008, Ngân hàng đã hoàn thành kết nối trực tuyến toàn bộ 2.200 chi nhánh và phòng giao dịch trong toàn quốc, mở ra thời kỳ mới cho việc ứng dụng và triển khai các dịch vụ tiện ích tiên tiến và tạo ưu thế cạnh tranh tuyệt đối trên thị trường trong nước. Ngân hàng cũng triển khai Dự án Hiện đại hóa hệ thống thanh toán và kế toán khách hàng (IPCAS). Việc triển khai thành công hệ thống này đã xóa bỏ tình trạng nhiều hệ thống cũ phân tán với nhiều phiên bản phần mềm khác nhau, giúp nâng cấp công nghệ và hạn chế rủi ro. Bên cạnh đó, hệ thống IPCAS sẽ là yếu tố quan trọng giúp Ngân hàng nâng cao năng lực cạnh tranh khi trở thành một trong những ngân hàng có hệ thống CNTT hiện đại, với quy mô, tốc độ xử lý và tổng lượng xử lý giao dịch bình quân lớn nhất trong cả nước. Việc chuyển đổi hệ thống IPCAS sang phiên bản mới được hoàn tất vào tháng 5-2009, với việc bổ sung hai module mới là Hệ thống thông tin quản lý (MIS) và Quản trị nội bộ (GA). Ngân hàng cũng đưa vào hoạt động đầy đủ các hạng mục hai trung tâm dữ liệu tiên tiến, đồng thời tối ưu hóa hệ thống mạng WAN tại tất cả các trung tâm vùng, triển khai các dự án về an ninh thông tin để đảm bảo tính sẵn sàng của các hệ thống công nghệ, đảm bảo an toàn tài sản của ngân hàng, khách hàng, phát triển sản phẩm dịch vụ ngân hàng hiện đại.

Nhờ đó, kể từ năm 2010, hệ thống CNTT của NHNo&PTNT đã có sự phát triển vượt bậc, đảm bảo tính sẵn sàng và mức độ ổn định của hệ thống để quản trị và vận hành an toàn, phục vụ tốt cho hoạt động kinh doanh của Ngân hàng. Toàn hệ thống đã đưa vào vận hành tất cả các hạng mục của hai trung tâm dữ liệu hiện đại bậc nhất, đáp ứng được

các tiêu chuẩn quốc tế, đảm bảo hoạt động an toàn tuyệt đối cho hơn 2.300 chi nhánh và phòng giao dịch trên toàn hệ thống.

### **2.2.3. Góp phần ổn định kinh tế vĩ mô**

Với nỗ lực, bản lĩnh và quyết tâm vượt lên mọi khó khăn, thách thức, Agribank đã khẳng định vị trí, vai trò của Ngân hàng thương mại hàng đầu - định chế tài chính lớn nhất Việt Nam đối với thị trường tài chính nông thôn và nền kinh tế đất nước, đi đầu trong vai trò ổn định thị trường tiền tệ, là công cụ đắc lực, hữu hiệu của Chính phủ và Ngân hàng Nhà nước trong việc thực thi các chính sách tiền tệ, góp phần quan trọng trong việc ổn định kinh tế vĩ mô của đất nước.

#### **a. Thực hiện các chính sách tiền tệ**

Năm 2008, kinh tế Việt Nam diễn biến phức tạp, khó lường thậm chí còn vận động theo những xu hướng trái chiều. Lạm phát tăng cao từ năm 2007. Chỉ số giá tiêu dùng (CPI) tăng từ mức 6,6% năm 2006 lên 12,6% trong năm 2007 và chạm đỉnh với mức 28,32% vào tháng 8/2008. Trước những bất ổn vĩ mô ngày càng tăng trong nền kinh tế, nhiệm vụ kiềm chế lạm phát, ổn định kinh tế vĩ mô, đảm bảo an sinh xã hội và tăng trưởng bền vững đã trở thành mục tiêu hàng đầu của chính phủ.

Chính phủ đã có những chỉ đạo quyết liệt từ trung ương đến địa phương, từ các bộ, ngành đến các doanh nghiệp thực thi 8 nhóm giải pháp theo Nghị quyết số 10/2008/NQ-CP về kiềm chế lạm phát, ổn định kinh tế vĩ mô, bảo đảm an sinh xã hội và tăng trưởng bền vững. Cùng với 5 nhóm giải pháp cấp bách nhằm ngăn chặn suy giảm kinh tế, tháo gỡ khó khăn, thúc đẩy sản xuất kinh doanh, duy trì tăng trưởng kinh tế đảm bảo an sinh xã hội những tháng cuối năm.

Ngân hàng nhà nước đã điều hành chính sách tiền tệ linh hoạt tạo điều kiện thuận lợi cho sự phát triển và ổn định của các ngân hàng thương mại, thực hiện chính sách tiền tệ thắt chặt nhằm kiềm chế lạm phát trong các tháng đầu năm và chủ động nới lỏng chính sách tiền tệ nhằm kích cầu thúc đẩy nền kinh tế phát triển, ngăn ngừa sự suy giảm kinh tế vào các tháng cuối năm 2008.

Lãi suất cơ bản và lãi suất chiết khấu liên tục được điều chỉnh tăng, lên đến đỉnh điểm 14% và 15%/năm; tăng tỷ lệ dự trữ bắt buộc thêm 1%, lên tới 11% đối với kỳ hạn ngắn và 5% đối với các kỳ hạn dài hơn. Ngân hàng nhà nước còn phát hành tín phiếu bắt buộc với khối lượng lên tới 20.300 tỷ đồng phân bổ cho 41 tổ chức tín dụng nhằm rút nhanh tiền từ lưu thông về. Từ đó, lãi suất thị trường tăng lên rất cao: lãi suất cho vay tăng lên đến mức 21%/năm đã làm cho các doanh nghiệp không thể tiếp cận được nguồn vốn hoặc phải chấp nhận tiếp tục hoạt động kinh doanh với chi phí vốn cao.

Trong bốn tháng cuối năm 2008, do tác động của cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu, nền kinh tế Việt Nam lại rơi vào giảm phát. Ngân hàng Nhà nước đã điều chỉnh chính

sách tiền tệ theo hướng nói lỏng dần như: 5 lần điều chỉnh để hạ lãi suất cơ bản từ 14% xuống 8,5%/năm, giảm 4-5% dự trữ bắt buộc, hệ thống ngân hàng chuyển sang giai đoạn tăng cung vốn khả dụng.

Trước tình hình đó, năm 2008 Ngân hàng đã thực hiện 2 lần giảm lãi suất cho vay, từ 20,05%/năm xuống còn 10,5%/năm, thấp hơn mức lãi suất trước thời kỳ lạm phát. Đặc biệt dành ưu đãi đối với đối tượng khách hàng truyền thống đó là Hộ sản xuất với việc giảm lãi suất của tất cả các hợp đồng tín dụng có lãi suất cố định rất cao trong thời kỳ lạm phát trước đây xuống còn 1,06%/tháng (12,72%/năm), thấp hơn mức lãi suất cho vay tối đa hiện hành. Đối với các khoản vay mới, xuống chỉ còn 0,9%/tháng đối với ngắn hạn và 1,0%/tháng với trung, dài hạn.

Với việc giảm lãi suất cho vay, Ngân hàng chấp nhận giảm lợi nhuận và các quỹ để cùng đồng hành, chia sẻ khó khăn với cộng đồng doanh nghiệp và các hộ sản xuất, do vậy đã trực tiếp hỗ trợ trên 10 triệu hộ gia đình và trên 3 vạn doanh nghiệp có đủ vốn với mức lãi suất hợp lý để phục hồi sản xuất, đẩy mạnh xuất khẩu.

Cùng với giảm lãi suất cho vay, Ngân hàng còn triển khai một loạt các giải pháp nhằm cơ cấu lại danh mục đầu tư theo hướng tập trung và ưu tiên vốn cho nông nghiệp, nông thôn và thực hiện chủ trương kích cầu của Chính phủ. Cụ thể: cam kết đảm bảo đủ vốn cho vụ Đông - Xuân; mở rộng cho vay các doanh nghiệp nhỏ và vừa sản xuất, làm hàng xuất khẩu, các doanh nghiệp sử dụng lao động; đẩy mạnh cho vay tiêu dùng; cân đối với các dự án trọng điểm quốc gia, các dự án dở dang đã cam kết cần sớm hoàn thành và các chương trình của Chính phủ.

Trong năm 2009-2010, NHNN tiếp tục thực hiện chính sách tiền tệ nói lỏng để chống suy thoái và tăng trưởng kinh tế thông qua việc thực hiện gói kích thích nền kinh tế của Chính phủ từ ngày 1/2/2009 đến 31/11/2009 trong đó hỗ trợ lãi suất 2%-4%/năm, giảm lãi suất cơ bản từ 8,5%/năm xuống còn 7%/năm, giảm tỷ lệ dự trữ bắt buộc. Để giảm tốc độ gia tăng tín dụng, Ngân hàng nhà nước lại siết chặt các quy định về trần lãi suất, tăng các lãi suất chủ chốt (lãi suất cơ bản, lãi suất chiết khấu, lãi suất tái cấp vốn...), kiểm soát tốc độ tăng trưởng tín dụng của các ngân hàng. Đồng thời, để tăng cường năng lực quản trị rủi ro của hệ thống và “đệm” dự trữ thanh khoản của mỗi ngân hàng, ngân hàng Nhà nước ban hành Thông tư số 13 và Thông tư số 19/2010/TT-NHNN quy định các tỷ lệ đảm bảo an toàn trong hoạt động của các tổ chức tín dụng, không chế giới hạn tỷ trọng dư nợ phi sản xuất.

Trước sự điều chỉnh của Ngân hàng Nhà nước, năm 2009 Ngân hàng đã kịp thời hỗ trợ lãi suất cho 1.337.651 khách hàng với số tiền là 194.293 tỷ đồng. Riêng trong 2010, Ngân hàng ba lần giảm lãi suất cho vay, nghiêm túc thực hiện đồng thuận lãi suất huy động theo chỉ đạo của NHNN và Hiệp hội Ngân hàng; nghiêm túc thực hiện cơ chế lãi suất cho vay thỏa thuận theo Thông tư 12/2010/TT-NHNN của Ngân hàng Nhà nước.

## b. Đáp ứng nhu cầu đầu tư cho chương trình “tam nông” và cho nền kinh tế

Năm 2008-2009 là năm đầy biến động của tình hình kinh tế trong nước và thế giới. Tuy nhiên, vượt qua những khó khăn chung, Ngân hàng vẫn không ngừng phát triển về mọi mặt đóng góp tích cực trong nỗ lực ngăn chặn suy giảm kinh tế. Đặc biệt, với vai trò chủ đạo, chủ lực trên thị trường tài chính nông thôn, Ngân hàng đã có rất nhiều biện pháp ưu tiên để đảm bảo cơ cấu đầu tư hợp lý, trong đó ưu tiên và tập trung vốn cho nông nghiệp, nông dân, nông thôn.

Trong năm 2008, bên cạnh việc sử dụng có hiệu quả quay vòng khoảng 130 ngàn tỷ đồng, Ngân hàng đã cân đối bổ sung gần 30 ngàn tỷ đồng cho vay nông nghiệp, nông thôn. Đến cuối năm, dư nợ cho vay nông nghiệp, nông thôn đạt hơn 200.000 tỷ đồng, chiếm trên 70% tổng dư nợ trên toàn hệ thống.

Năm 2009 dư nợ cho vay nông nghiệp chiếm 63,8% dư nợ của Ngân hàng, trong đó riêng cho vay hộ nông dân chiếm 51%. Trên 80% hộ nông dân tại tất cả các vùng, miền trong cả nước được tiếp cận vốn và các dịch vụ của Ngân hàng. Chính điều này đã góp phần đưa kinh tế nông thôn tiếp tục chuyển dịch cơ cấu kinh tế, tạo ra hàng chục triệu việc làm, thêm nhiều ngành nghề mới, tăng thu nhập, chuyển đổi mạnh mẽ khu vực nông nghiệp sang kinh tế sản xuất hàng hóa.

Cũng trong năm 2009, Chủ tịch Hội đồng quản trị đã ký Quyết định phê duyệt Đề án: “Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam mở rộng và nâng cao hiệu quả đầu tư vốn cho nông nghiệp, nông dân, nông thôn đến năm 2010 và định hướng đến năm 2020”. Theo đó, Agribank đặt mục tiêu giữ vững tỷ trọng cho vay nông nghiệp, nông dân, nông thôn chiếm 70% dư nợ vào năm 2020.

Năm 2010, toàn hệ thống Agribank tích cực triển khai Nghị quyết 18/NQ-CP của Chính phủ về những giải pháp bảo đảm kinh tế vĩ mô, không để lạm phát cao, đạt tốc độ tăng trưởng kinh tế khoảng 6,5%, đồng thời triển khai Nghị định số 41/2010/NĐ-CP trên cơ sở tổng kết 10 năm thực hiện Quyết định 67/1999/QĐ-TTg của Chính phủ về chính sách tín dụng phục vụ phát triển nông nghiệp, nông thôn. Nhằm tạo thêm nền tảng vững chắc để Agribank cùng hệ thống chính trị hoàn thành tốt sứ mệnh phục vụ “Tam nông” theo tinh thần Nghị quyết số 26-NQ/TU Hội nghị lần thứ bảy Ban chấp hành Trung ương khóa X của Đảng về nông nghiệp, nông dân, nông thôn, qua đó góp phần đẩy nhanh sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa nông thôn Việt Nam trong giai đoạn mới.

Bên cạnh đó, Ngân hàng tích cực hợp tác với hàng loạt các đối tác lớn trong và ngoài nước trong đầu tư các dự án lớn đối với nền kinh tế, đặc biệt là các dự án lớn tập trung cho nông nghiệp, nông thôn; triển khai Đề án “Mở rộng đầu tư tín dụng cho nông nghiệp, nông thôn đến 2010 và định hướng 2020”... tạo điều kiện để hàng triệu nông dân, hàng ngàn doanh nghiệp khắp mọi vùng, miền cả nước có thêm cơ hội mở rộng, nâng quy mô sản xuất kinh doanh, áp dụng tiến bộ khoa học - kỹ thuật tăng năng suất, bảo vệ môi trường...

Chỉ tính riêng năm 2010, Ngân hàng đã bồi sung trên 42.000 tỷ đồng đầu tư cho nông nghiệp, nông thôn, tập trung ưu tiên cho thu mua lương thực, mía đường, cá tra, cá ba sa, thu mua cà phê theo chương trình thu mua tạm trữ của Chính phủ; bồi sung nguồn vốn 5.000 tỷ đồng giúp người dân miền Trung nhanh chóng khôi phục sản xuất kinh doanh sau đợt lũ lịch sử trung tuần tháng 10 năm 2010.

#### 2.2.4. Thực hiện sứ mệnh vì tam nông

##### *Chủ trương của Chính phủ*

Nền nông nghiệp của Việt Nam thời gian qua đã có được những bước phát triển vượt bậc. Ngoài việc đáp ứng về cơ bản nhu cầu tiêu dùng trong nước ngày một tăng, tổng kim ngạch xuất khẩu nông lâm thuỷ sản năm 2010 đạt 19,15 tỷ USD, tăng 22,6% so với năm 2009<sup>53</sup>. Một số ngành hàng đã có vị thế quan trọng trên thị trường thế giới như gạo, cà phê, cao su, hạt điều, hạt tiêu. Có được những thành tựu như vậy không thể phủ nhận công sức của người nông dân và các doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực nông nghiệp. Bên cạnh đó còn có sự quan tâm đặc biệt của Chính phủ đến nông nghiệp, nông dân, nông thôn. Các chính sách nổi bật về nông nghiệp có thể kể đến là xây dựng cơ chế chính sách khoán ruộng, giao đất rừng cho dân, tạo điều kiện thông thoáng để khuyến khích mọi thành phần kinh tế tham gia đầu tư và kinh doanh trong ngành nông nghiệp. Bên cạnh đó, Chính sách hỗ trợ nông nghiệp của Chính phủ cũng từng bước được điều chỉnh theo hướng phù hợp với thông lệ quốc tế. Tuy nhiên, vẫn còn nhiều điểm bất cập trong chính sách so với nhu cầu của ngành nông nghiệp và với các cam kết với WTO. Bởi cảnh hội nhập quốc tế đang đặt ra các yêu cầu cho Việt Nam phải mở cửa thị trường, cắt giảm thuế và tiến tới thực hiện một khu vực phi thuế quan. Việt Nam không được thực hiện các biện pháp trợ cấp làm bóp méo thương mại, đặc biệt là các biện pháp trợ cấp xuất khẩu. Ngoài ra, Việt Nam còn phải thực hiện những biện pháp ngặt nghèo hơn như việc đảm bảo công tác kiểm dịch động thực vật, vấn đề sở hữu trí tuệ và các rào cản kỹ thuật thương mại.

Một mối lo ngại khác là tương lai của hệ thống phân phối lưu thông vật tư nông nghiệp và tiêu thụ nông sản. Theo một khảo sát của Trung tâm Xúc tiến Thương mại và Đầu tư Thành phố Hồ Chí Minh, trong chuỗi hình thành giá trị sản phẩm, khâu nghiên cứu sản xuất chiếm 30%, khâu sản xuất chiếm 30%, phân phối chiếm tới 40%. Thực tế cho thấy các nhà phân phối đang quyết định công việc và đặt hàng các nhà sản xuất, đặc biệt là các nhà phân phối toàn cầu. Cũng nghiên cứu trên cho thấy rằng hệ thống phân phối, bán lẻ hiện đại chỉ mới đáp ứng khoảng 10% nhu cầu tiêu dùng của người dân. Việt Nam hiện có khoảng 9.000 chợ thì có 75% là chợ nông thôn, chỉ có 25% chợ ở thành thị. Nhiều chợ đang xuống cấp, buôn bán é ẩm, tiểu thương gấp khăn do áp lực cạnh tranh với

<sup>53</sup> "Năm 2010 năm thành công của xuất khẩu nông, lâm, thủy sản Việt Nam", Báo Quảng Ngãi. Truy cập tại: <http://baquaungngai.vn/channel/2025/201012/Nam-2010-Nam-thanh-cong-cua-xuat-khau-nong-lam-thuy-san-Viet-Nam-1972056/>

siêu thị ngày càng khốc liệt. Hàng bán lẻ qua siêu thị mới chiếm 10% so với 40% qua hệ thống chợ và khoảng 44% qua các cửa hàng truyền thống<sup>54</sup>.

Người nông dân chỉ có thể yên tâm sản xuất và có lợi khi hệ thống cung ứng này hoạt động một cách ổn định, đáng tin cậy với mức chi phí hợp lý. Công việc này vốn được giao cho các tổ chức của Nhà nước hay cộng đồng với mục tiêu cân đối hài hòa giữa mục đích lợi nhuận và mục đích xã hội. Đây sẽ là thách thức lớn đối với các hộ nông dân sản xuất nhỏ khi khoảng trống trong lĩnh vực lưu thông, phân phối ở nông thôn hiện nay trong tương lai bị lấp đầy bởi các doanh nghiệp luôn với tôn chỉ kinh doanh là lợi nhuận.

Một thách thức nữa là khả năng cạnh tranh của 14 triệu hộ nông dân sản xuất với quy mô nhỏ, manh mún, kỹ thuật và công nghệ lạc hậu như hiện nay. Trong tương lai, một phần lớn tài nguyên đất, nước, lao động và vốn sẽ nhanh chóng được rút ra khỏi nông thôn nhằm phục vụ cho công nghiệp hóa và đô thị hóa. Khi giá thành của các yếu tố đầu vào tăng lên, các sản phẩm nông nghiệp của Việt Nam không thể cạnh tranh bằng mức giá đầu ra thấp như hiện nay. Nếu không tích tụ được đất đai và vốn để chuyển sang sản xuất hàng hóa quy mô lớn, áp dụng công nghệ cao thì nông nghiệp Việt Nam sẽ phải đổi mới với khủng hoảng trong tương lai.

Trước mắt, tất yếu là một số lĩnh vực mà Việt Nam không có lợi thế cạnh tranh sẽ chịu thua thiệt như mía, đường, ngô và một số sản phẩm chăn nuôi khác. Đối tượng sẽ chịu nhiều thiệt thòi nhất chính là người nghèo và những người không có ưu thế. Rõ ràng cần phải lường trước những khó khăn này và có phương án chuẩn bị, từ việc chuyển đổi sản xuất của những vùng chuyên canh hay những mặt hàng sẽ gặp khó khăn tới việc đẩy mạnh xóa đói giảm nghèo. Trong đó, việc xây dựng một hệ thống an sinh xã hội cũng đóng vai trò quan trọng không kém.

Cơ cấu đầu tư trong nông nghiệp cần được chuyển mạnh từ tập trung phát triển sản xuất sang tăng cường đầu tư cho công tác nghiên cứu, ứng dụng khoa học công nghệ, các công đoạn sau thu hoạch. Giải pháp kỹ thuật cần chuyển dần từ phát triển những hệ thống sản xuất thâm canh nhằm tăng năng suất sang phát triển một nền sản xuất hàng hóa có khả năng cạnh tranh cao. Về tổ chức sản xuất và kinh doanh, cùng với việc khuyến khích hình thức liên kết ngang, cần thúc đẩy mạnh các hình thức liên kết dọc theo chuỗi ngành hàng để gắn người sản xuất với người chế biến và người kinh doanh, nhằm đảm bảo các dòng vốn, thông tin, hàng hóa và dịch vụ luân chuyển đều đặn và hiệu quả nối mọi tác nhân của từng ngành sản xuất thành một khối thống nhất.

Về động lực thúc đẩy quá trình phát triển nông thôn, cần chuyển từ huy động ngoại lực của đầu tư Nhà nước và viện trợ quốc tế sang huy động nội lực của chính cư dân nông thôn và của mọi thành phần kinh tế đầu tư về nông thôn. Việt Nam đang tập trung vào sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước, trước hết là công nghiệp hóa, hiện đại

<sup>54</sup> Đặng Kim Sơn (2006). "Hậu WTO của ngành nông nghiệp". IPSARD. Truy cập tại: [http://ipsard.gov.vn/mobile/tID826\\_Hau-WTO-cua-nganh-Nong-nghiep.html](http://ipsard.gov.vn/mobile/tID826_Hau-WTO-cua-nganh-Nong-nghiep.html)

hóa nông nghiệp, nông thôn. Vì vậy, để trở thành một nền kinh tế công nghiệp phải phát triển và cân đối hợp lý cơ cấu công nghiệp thuần, công nghiệp dịch vụ và công nghiệp trong khu vực tam nông. Cùng với đó, dịch vụ ngân hàng ở khu vực tam nông cũng phải phát triển mạnh cả về số lượng và chất lượng theo hướng đầu tư hợp lý và hiệu quả. Đó là chiến lược toàn diện và lâu dài trên con đường xây dựng một quốc gia dân giàu, nước mạnh, xã hội công bằng, dân chủ, văn minh.

Trước những yêu cầu và thách thức đặt ra cho ngành nông nghiệp Việt Nam sau khi gia nhập WTO, phải thừa nhận rằng còn rất nhiều vấn đề khó khăn và vướng mắc cần được giải quyết và tháo gỡ. Đây chính là thời điểm mà Nhà nước cần thể hiện rõ vai trò định hướng và ‘chèo lái’ nền kinh tế. Hội nghị lần thứ 7 Ban Chấp hành Trung ương khóa X đã ra Nghị quyết số 26-NQ/TW (Nghị quyết 26) ngày 5/8/2008 về nông nghiệp, nông dân, nông thôn. Nghị quyết đã chỉ ra những hạn chế, yếu kém trên mặt khách quan và chủ quan. Trong đó, nguyên nhân chính là nguyên nhân chủ quan, khi “nhận thức về vị trí, vai trò của nông nghiệp, nông dân, nông thôn còn bất cập so với thực tiễn; chưa hình thành một cách có hệ thống các quan điểm lý luận về phát triển nông nghiệp, nông dân, nông thôn; cơ chế, chính sách phát triển các lĩnh vực này thiếu đồng bộ, thiếu tính đột phá; một số chủ trương, chính sách không hợp lý, thiếu tính khả thi nhưng chậm được điều chỉnh, bổ sung kịp thời; đầu tư từ ngân sách nhà nước và các thành phần kinh tế vào nông nghiệp, nông dân, nông thôn còn thấp, chưa đáp ứng yêu cầu phát triển...”<sup>55</sup>. Từ đó, Nghị quyết 26 đã đặt ra những mục tiêu cụ thể về nông nghiệp, nông dân, nông thôn đến năm 2010 và định hướng đến 2020.

Nhằm thực hiện tốt Nghị quyết 26, ngày 28/10/2008, Chính phủ đã ban hành Nghị quyết 24/2008/NQ-CP kèm theo Chương trình hành động của Chính phủ thực hiện Nghị quyết Hội nghị lần thứ 7 Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa X về nông nghiệp, nông dân, nông thôn. Mục tiêu của Chương trình hành động (Chương trình) là khẳng định và bổ sung nhiệm vụ của Chính phủ, các Bộ, ngành, Ủy ban nhân dân tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương để tổ chức thực hiện thắng lợi Nghị quyết Trung ương về nông nghiệp, nông dân, nông thôn nhằm xây dựng nền nông nghiệp phát triển toàn diện theo hướng hiện đại, sản xuất hàng hóa lớn; đào tạo nguồn nhân lực ở nông thôn, chuyển một bộ phận lao động nông nghiệp sang công nghiệp và dịch vụ; nâng cao chất lượng cuộc sống vật chất và tinh thần của dân cư nông thôn; hoàn thiện đồng bộ kết cấu hạ tầng kinh tế-xã hội nông thôn và nâng cao năng lực phòng chống, giảm nhẹ thiên tai.

Chương trình còn nêu cụ thể các nội dung công việc chính đến năm 2020 về quy hoạch, xây dựng mới các chương trình mục tiêu quốc gia và xây dựng các đề án. Trong số các đề án được xây dựng, có đề án về Tín dụng phục vụ phát triển nông nghiệp, nông thôn, bao gồm cả hoạt động tài chính ở quy mô nhỏ. Đề án này được giao cho Ngân hàng Nhà nước chủ trì, phối hợp thực hiện với các Bộ liên quan và trình Thủ tướng Chính phủ

<sup>55</sup> Nghị quyết số 26-NQ/TW về nông nghiệp, nông dân, nông thôn. Hội nghị lần thứ bảy, Ban Chấp hành Trung ương khóa X, ngày 5/8/2008.

trong năm 2009. Đây cũng chính là tiền đề để Nghị định số 41/2010/NĐ-CP (Nghị định 41) về Chính sách tín dụng phục vụ phát triển nông nghiệp, nông thôn được Chính phủ ban hành vào năm 2010. Như đã đề cập trong mục trước, Nghị định 41 ra đời đã giúp khắc phục những bất cập của Quyết định 67 (1999) so với tình hình thực tế, đáp ứng được yêu cầu phát triển của nền kinh tế nói chung và hoạt động ngân hàng nói riêng. Nghị định này nêu rõ, ngoài những đối tượng đầu tư theo Quyết định 67, các tổ chức tín dụng được cho vay để kinh doanh các sản phẩm, dịch vụ phục vụ nông, lâm, ngư, diêm nghiệp; cho vay phục vụ sản xuất công nghiệp, thương mại và cung ứng dịch vụ phi nông nghiệp trên địa bàn nông thôn; cho vay tiêu dùng nhằm nâng cao đời sống nhân dân ở nông thôn. Cá nhân, hộ sản xuất nông, lâm, ngư, diêm nghiệp có thể được xem xét cho vay không có bảo đảm bằng tài sản tối đa đến 50 triệu đồng; các hộ kinh doanh, sản xuất ngành nghề hoặc làm dịch vụ được vay đến 200 triệu đồng; hợp tác xã, chủ trang trại được vay tối đa 500 triệu đồng.

#### *Vai trò của NHNN&PTNT Việt Nam*

Ngay sau khi NHNN ban hành Thông tư 14/2010/TT-NHNN ngày 14/6/2010, NHNN&PTNT đã có Quyết định số 881/QĐ-HĐQT-TDHo ngày 16/7/2010 về việc ban hành quy định thực hiện Nghị định 41. Ngân hàng đã chủ động phối hợp với Hội Nông dân và Hội phụ nữ các cấp triển khai nội dung Nghị định 41 tới toàn hệ thống nhằm tổ chức, thực hiện đồng bộ và có hiệu quả để đáp ứng vốn kịp thời cho các đối tượng vay vốn. Cũng ngay trong năm 2010, Ngân hàng bổ sung nguồn vốn 13 ngàn tỷ đồng cho vay trung, dài hạn để phát triển nông nghiệp, nông thôn. Như vậy, chỉ riêng năm 2010, ngoài việc dành vốn giải ngân nhằm triển khai Nghị định 41, NHNN&PTNT đã đầu tư hơn 26 ngàn tỷ đồng cho vay hộ gia đình sản xuất và các doanh nghiệp vừa và nhỏ trong lĩnh vực nông nghiệp, nông thôn<sup>56</sup>. Tổng dư nợ của khu vực này luôn ở mức 70% tổng dư nợ của toàn hệ thống.

Nghị định 41 ra đời đã “cởi trói” và khơi thông nguồn vốn về nông thôn, là chính sách hỗ trợ đắc lực cho quá trình công nghiệp hóa và hiện đại hóa nông nghiệp, nông thôn. Đây là một điểm mới hết sức quan trọng và là cú hích, tạo điều kiện thuận lợi cho phát triển nông nghiệp, nông thôn và có ý nghĩa lớn đối với các tổ chức tín dụng, trong đó có NHNN&PTNT. Nói cách khác, việc vận hành cơ chế, chính sách, tài chính của Ngân hàng sẽ thông thoáng hơn và có tác động tích cực hơn đối với hoạt động sản xuất, kinh doanh và đời sống của người dân ở khu vực nông thôn, giúp họ có thể chủ động làm giàu, thu hẹp khoảng cách giàu-nghèo ở khu vực này.

<sup>56</sup> “Agribank bổ sung 13 tỷ đồng triển khai Nghị định 41 của Chính phủ”. Trang thông tin điện tử của Agribank. Truy cập ngày 25/2/2013 tại <http://www.agribank.com.vn/31/1907/tin-tuc/hoat-dong-agribank/agribank-voi-nghi-dinh-41/2010/08/2810/agribank-bo-sung-13-ngan-ty-dong-trien-khai-nghi-dinh-41-cua-chinh-phu.aspx>.

### 2.2.5. Mở ra thế giới

Cùng với việc tăng cường hợp tác với các doanh nghiệp, tập đoàn kinh tế, các tổng công ty hình thành các đối tác chiến lược trong nước, Ngân hàng chủ động mở rộng và khai thác có hiệu quả các mối quan hệ quốc tế: thu hút và triển khai hàng trăm dự án đầu tư nước ngoài cho nông nghiệp, nông thôn với tổng số vốn gần 4 tỷ USD được các tổ chức tài chính quốc tế như Ngân hàng thế giới (WB), Ngân hàng phát triển Châu Á (ADB), Cơ quan phát triển Pháp (AFD), v.v... đánh giá cao. Kinh doanh ngoại hối, thanh toán quốc tế liên tục phát triển mạnh.

Ngân hàng cũng xúc tiến quan hệ đối tác chiến lược với các tập đoàn, ngân hàng lớn trên thế giới; chú trọng duy trì và phát triển quan hệ với các hiệp hội ngân hàng khu vực và quốc tế nhằm chia sẻ, học hỏi, chuyển giao kiến thức, công nghệ ngân hàng tiên tiến. Qua đó nâng cao vị thế và uy tín của Ngân hàng trong khu vực và trên trường quốc tế.

#### **Hộp 13. NHNo&PTNT chủ động mở rộng và khai thác có hiệu quả các mối quan hệ quốc tế**

Năm 2005, tổng số dự án nước ngoài mà NHNo&PTNT tiếp nhận triển khai với tổng số vốn 2.486 triệu USD, trong đó giải ngân qua Ngân hàng là 1,5 tỷ USD. NHNo&PTNT có quan hệ đại lý với 932 ngân hàng đại lý tại 112 quốc gia và lãnh thổ, là thành viên của nhiều tổ chức hiệp hội tín dụng có uy tín.

Năm 2008, hoạt động quan hệ quốc tế của Ngân hàng có nhiều bước tiến mới, mở ra cơ hội hợp tác, tạo điều kiện thuận lợi cho phát triển hoạt động kinh doanh. Trong năm, Ngân hàng đã ký kết nhiều thỏa thuận hợp tác quan trọng đối với đối tác nước ngoài, tích cực tham gia và chủ trì nhiều hội nghị quốc tế lớn, điển hình như Hội nghị Hiệp hội tín dụng Nông nghiệp Nông thôn Châu Á - TBD (APRACA) lần thứ 55 và nhận chuyển giao chức vụ Chủ tịch APRACA, nhiệm kỳ (2008-2010). Ngân hàng cũng chủ động mở rộng và duy trì tốt quan hệ đại lý với các ngân hàng nước ngoài nhằm đáp ứng yêu cầu thanh toán xuất nhập khẩu của khách hàng cũng như phục vụ chiến lược phát triển dài hạn của Ngân hàng. Số lượng các ngân hàng đại lý đã tăng lên tới 996 ngân hàng tại trên 100 quốc gia và vùng lãnh thổ và hơn 60 tài khoản Nostro và Vostro tại các ngân hàng trong và ngoài nước.

Đến năm 2009, hợp tác quốc tế của Ngân hàng đã góp phần nâng cao hình ảnh, vị thế của Ngân hàng trong cộng đồng tài chính khu vực và thế giới. Ngân hàng đã ký kết thỏa thuận với nhiều ngân hàng nước ngoài; đón tiếp, làm việc với 90 tổ chức, hiệp hội, ngân hàng quốc tế. Tích cực tham gia các hội nghị quốc tế quan trọng như hội nghị APRACA tại Hàn Quốc với vai trò Chủ tịch; Hội nghị IMF/WB tại Thổ Nhĩ Kỳ; hoàn thành thủ tục gia nhập Diễn đàn Doanh nghiệp tiềm năng tăng

trưởng toàn cầu (GGC); chuẩn bị cho việc tham dự Hội nghị Diễn đàn kinh tế thế giới Đông Á 2010 do Việt Nam đăng cai tổ chức; tổ chức thành công gian hàng triển lãm tại hội nghị Sibos - Hồng Kông 2009 do SWIFT tổ chức. Bên cạnh đó, Agribank tiếp tục mở rộng quan hệ đại lý với các ngân hàng nước ngoài. Tính đến 31/12/2009, Ngân hàng có quan hệ đại lý với 1.034 ngân hàng tại 95 quốc gia và vùng lãnh thổ.

Năm 2010, Ngân hàng đã ký kết 23 thỏa thuận hợp tác với các đối tác nước ngoài trong nhiều lĩnh vực như tài trợ thương mại, kiều hối, thanh toán biên mậu; được các tổ chức quốc tế lớn lựa chọn tham gia chương trình tài trợ thương mại và cấp hạn mức tín dụng như Chương trình GSM 102 (Hoa kỳ), Hỗ trợ tài trợ thương mại (ADB)... Đến 31/12/2010, Agribank có quan hệ đại lý với 1.044 ngân hàng tại 97 quốc gia và vùng lãnh thổ trên toàn thế giới; đang duy trì 51 tài khoản Nostro và 20 tài khoản Vostro. Trong năm này Ngân hàng cũng tiếp tục được các tổ chức tài chính quốc tế lớn tín nhiệm, ủy thác triển khai nhiều dự án ngân hàng phục vụ và ủy thác đầu tư. Ngân hàng đã khai thác thành công 15 dự án với tổng giá trị 1,13 tỷ USD, nâng tổng số dự án thực hiện lũy kế là 104 dự án với tổng vốn là 5,1 tỷ USD. Tiếp tục triển khai hiệu quả nhiều dự án như: Dự án tài chính nông thôn III (WB), Dự án tài trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa giai đoạn III (JICA), Dự án phát triển cao su tiêu dièn (AFD), Dự án Nâng cao chất lượng an toàn sản phẩm nông nghiệp và phát triển chương trình sinh học (ADB), Dự án phát triển doanh nghiệp thông qua Hiệp định tín dụng EIB (cộng đồng Châu Âu)...

### **Những thành tựu của quá trình tái cơ cấu giai đoạn 2001-2010**

Sau 10 năm thực hiện Đề án Tái cơ cấu giai đoạn 2001-2010, NHNN&PTNT đã có những chuyển mình mạnh mẽ nhằm đáp ứng những chuẩn mực và thông lệ quốc tế.

*Thành tựu lớn nhất* sau tái cơ cấu đó là năng lực tài chính của Ngân hàng đã được củng cố và tăng cường, đồng thời giải quyết được vấn đề nợ tồn đọng trên 5.000 tỷ đồng. Thành quả này đã giúp cho Ngân hàng phát triển một cách an toàn và bền vững. Cùng với sự thay đổi về lượng, hoạt động của Ngân hàng cũng đã có những thay đổi căn bản về chất theo hướng lành mạnh hóa năng lực tài chính. So với thời điểm trước khi thực hiện Đề án, Ngân hàng đã tăng vốn chủ sở hữu hơn 9,4 lần (tính đến năm 2010) và Quỹ Dự phòng xử lý rủi ro (tính đến năm 2007) đã trích lập được 20.544 tỷ đồng.

*Thành tựu thứ hai* đó là Ngân hàng đã thực hiện việc chuyển đổi mạnh mẽ sang mô hình một ngân hàng thương mại hoạt động theo cơ chế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa. Ngân hàng đã tạo dựng được cơ sở hạ tầng, các điều kiện vật chất và mở rộng các

kênh phân phối sản phẩm dịch vụ đến khắp mọi miền đất nước. Kết thúc thực hiện Đề án (năm 2010), NHNo&PTNT trở thành ngân hàng có mạng lưới rộng lớn nhất hệ thống ngân hàng Việt Nam, với 2.300 chi nhánh và phòng giao dịch khắp toàn quốc và 8 công ty trực thuộc hoạt động kinh doanh trên các lĩnh vực khác nhau như chứng khoán, bảo hiểm vàng bạc, thương mại, dịch vụ, du lịch, v.v... Thành công này giúp Ngân hàng đã từng bước hoàn thiện mô hình hoạt động theo hướng đa năng, không chỉ phát triển về nghiệp vụ ngân hàng mà còn đa dạng hóa các loại hình dịch vụ cung cấp theo hướng mang đến nhiều tiện ích hơn cho người sử dụng.

*Thành tựu thứ ba* đó là lợi thế cạnh tranh tuyệt đối của Ngân hàng trên thị trường trong nước khi đã có những bước đột phá trong việc hiện đại hóa công nghệ ngân hàng. NHNo&PTNT đã hoàn thành kết nối trực tuyến toàn bộ 2.226 chi nhánh và phòng giao dịch trên toàn quốc ngay trong năm 2008, vượt trước kế hoạch gần 2 năm. Việc kết nối IPCAS trong toàn hệ thống đã giúp Ngân hàng cung cấp nhiều loại hình sản phẩm và dịch vụ tiện ích cho khách hàng, đồng thời giúp hoạt động của Ngân hàng ổn định, an toàn, hiệu quả. Hệ thống CNTT đã có đóng góp không nhỏ cho việc hỗ trợ kinh doanh, quản trị điều hành, triển khai sản phẩm mới, tăng tỷ trọng thu dịch vụ, nâng cao vị thế, thương hiệu và khả năng cạnh tranh của Ngân hàng trên thị trường trong thời gian qua. Đây là một bước tiến quan trọng trong việc xây dựng được một nền móng công nghệ cơ bản để tiến tới xây dựng mô hình một ngân hàng hiện đại và đa năng.

*Thành tựu thứ tư* là những thành công trong công tác phát triển nguồn nhân lực có chất lượng và công tác quản trị của Ngân hàng. Không chỉ có những chuyển biến mới về trình độ bằng cấp của cán bộ, nhân viên Ngân hàng, mà quan trọng hơn hết là ‘sự thay máu’ về lối tư duy và cách nhận thức. Hệ thống của Ngân hàng đã dần thoát khỏi ý thức hệ bao cấp và mệnh lệnh chỉ định, thay vào đó là việc định hình tư duy kinh doanh với nhận thức và hiểu biết cơ bản về ngân hàng hiện đại. Thành công này là có vai trò hết sức quan trọng để Ngân hàng có thể tiếp tục thực hiện các mục tiêu hiện đại hóa hoạt động và hướng tới hình ảnh một tập đoàn tài chính vững mạnh trong nước và trong khu vực. Bên cạnh đó, Ngân hàng đã xây dựng và ban hành một hệ thống văn bản quản trị điều hành bám sát dần các chuẩn mực quốc tế và trên cơ sở các quy định của Chính phủ cũng như NHNN. Trong suốt 10 năm triển khai Đề án, một loạt các phương thức quản trị rủi ro hiện đại đã được nghiên cứu và áp dụng giúp cho hoạt động của Ngân hàng tiệm cận dần đến các chuẩn mực và thông lệ quốc tế về quản trị điều hành hơn. Nhờ đó, chất lượng quản trị hai lĩnh vực quan trọng nhất của Ngân hàng là tín dụng và vốn đã được nâng cao, tỷ lệ an toàn vốn theo chuẩn quốc tế của Ngân hàng đã đạt gần 8%.

*Thành tựu thứ năm* là những bước tiến mới trong quan hệ đối ngoại của NHNo&PTNT, thể hiện khả năng vươn tầm của Ngân hàng trong khu vực và xây dựng

hình ảnh đối với cộng đồng quốc tế. Ngân hàng đã thiết lập các mối quan hệ đối tác và ký kết các thỏa thuận hợp tác quan trọng với nhiều tổ chức tài chính và ngân hàng hàng đầu trên thế giới. Đây là tiền đề thuận lợi để Ngân hàng mở rộng phạm vi hoạt động của mình ra các thị trường nước ngoài ở hiện tại và trong tương lai. Việc chú trọng mở rộng và duy trì tốt quan hệ đại lý với các ngân hàng nước ngoài đã giúp đáp ứng được nhu cầu về thanh toán xuất-nhập khẩu của khách hàng, đồng thời phục vụ chiến lược phát triển trong dài hạn của Ngân hàng. Hoạt động đối ngoại được triển khai sâu, rộng hơn, thu hút ngày càng nhiều nguồn vốn nước ngoài và đảm bảo an toàn cao trong hoạt động nghiệp vụ. NHNo&PTNT là ngân hàng tiếp nhận và triển khai các dự án nước ngoài nhiều nhất, cả về số lượng dự án và số vốn thực hiện trong số các ngân hàng thương mại ở Việt Nam. Đây cũng chính là một yếu tố giúp Ngân hàng không ngừng tăng trưởng về nguồn vốn huy động. Không chỉ vậy, Ngân hàng còn được đánh giá là ngân hàng triển khai tốt các dự án đầu tư bằng các chiến lược và giải pháp hiệu quả. Chính các mối quan hệ và hợp tác quốc tế này đã giúp NHNo&PTNT thực hiện thông suốt nghiệp vụ thanh toán và ngân hàng quốc tế với các thị trường khác nhau trên thế giới. Kết quả của quá trình tạo dựng vị thế từ khi hình thành và phát triển đã giúp cho Ngân hàng được các hiệp hội quốc tế lớn, như CICA, APRACA, WSBI, ABA, GGC, v.v... kết nạp là thành viên chính thức. Tham gia các hiệp hội sẽ mở ra những cơ hội mới để Ngân hàng có điều kiện tiếp cận, giao lưu với các đồng nghiệp trong khu vực và trên thế giới, giúp xây dựng hình ảnh của Ngân hàng trong cộng đồng ngân hàng quốc tế.

Tóm lại, những thành tựu đạt được sau 10 năm thực hiện Đề án Tái cơ cấu chính là nền tảng vững vàng cho NHNo&PTNT và giúp mở ra nhiều cánh cửa thành công mới cho Ngân hàng trên con đường hội nhập. Mặc dù vậy, thăng thắn nhìn nhận những yêu cầu của nền kinh tế Việt Nam khi ngày càng hội nhập quốc tế sâu và rộng, chặng đường phát triển của Ngân hàng vẫn còn nhiều thách thức và chông gai, đòi hỏi những nỗ lực cải cách hơn nữa để vượt qua khó khăn và phát triển một cách bền vững. Đây cũng chính là tiền đề để Ngân hàng tập trung hoạch định chiến lược kinh doanh và chuẩn bị bước vào giai đoạn phát triển hậu gia nhập WTO của nền kinh tế Việt Nam.



## Chương 3

# KHẲNG ĐỊNH VỊ THẾ (2011-2018)



### 3.1. Bối cảnh mới và thách thức mới (2011-2018 )

#### 3.1.1. Nền kinh tế trước yêu cầu đổi mới

Do ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng tài chính-tiền tệ và suy thoái kinh tế toàn cầu 2008-2010, nửa đầu giai đoạn 2011-2016, kinh tế thế giới đối diện với nhiều bất ổn, tăng trưởng chậm lại và đạt mức thấp, chỉ hơn 4%, thấp hơn nhiều so với mức 5,1% của năm 2010. Để vực dậy nền kinh tế sau khủng hoảng, Chính phủ các nước đã thực hiện các gói kích thích kinh tế, với những khoản chi tiêu không lồ, cắt giảm thuế hay cứu trợ khu vực tài chính, khiến vấn đề thâm hụt ngân sách của các nước trở nên trầm trọng hơn, dẫn đến nợ công tăng cao và khủng hoảng nợ công. Điểm đỉnh bất ổn tài chính xảy ra vào cuối năm 2011, đầu năm 2012 khi tác động từ các khu vực kinh tế thực lan truyền đến khu vực tài chính, cộng hưởng với những yếu kém nội tại đã đẩy khu vực này đến sát bờ vực khủng hoảng, với biểu hiện rõ ràng nhất là căng thẳng thanh khoản hệ thống cùng với lãi suất liên ngân hàng tăng vọt.

Bước sang giai đoạn 2014-2016, kinh tế thế giới có dấu hiệu phục hồi song còn khá chậm và chưa vững chắc. Theo đánh giá của IMF, tăng trưởng của kinh tế thế giới chỉ xoay quanh mức 3%. Cùng với xu hướng suy giảm tốc độ tăng trưởng GDP và ảnh hưởng của khủng hoảng nợ công, thương mại toàn cầu cũng đã đánh mất đà tăng trưởng, thường xuyên ở mức dưới 5%, thấp hơn nhiều so với mức tăng trưởng trung bình 15% của giai đoạn 2005-2007. Dòng vốn đầu tư toàn cầu liên tục giảm, rơi xuống 4,6 nghìn tỷ USD năm 2012, tức là chỉ bằng 1/3 so với mức đỉnh của năm 2007.

Cùng với đà phục hồi chậm và khủng hoảng nợ công, kinh tế thế giới cũng đối mặt với những diễn biến khó lường, tiềm ẩn nhiều nhân tố gây bất ổn đặc biệt là rủi ro chính trị. Những bất ổn của các nước lớn và sự sụt giảm tăng trưởng kinh tế, biến động của giá dầu, giá hàng hóa thế giới tác động không tích cực, kém lạc quan đối với các nước đang phát triển, trong đó có Việt Nam, đặc biệt trong bối cảnh Việt Nam là một nền kinh tế định hướng xuất khẩu, có độ mở thương mại cao (trung bình ở mức 130%, cao nhất so với ASEAN và các nước đang phát triển ở châu Á), tăng trưởng theo chiều rộng phụ thuộc rất sâu vào thị trường xuất nhập khẩu và thu hút đầu tư nước ngoài.

Nhìn chung, giai đoạn 2011-2016, diễn biến không thuận chiều của kinh tế toàn cầu đã chi phối và ảnh hưởng mạnh đến thị trường tài chính - tiền tệ toàn cầu, đặc biệt là thị trường ngoại hối, thị trường vàng và thị trường chứng khoán.

Mô hình tăng trưởng kinh tế của Việt Nam chủ yếu là theo chiều rộng. Tăng trưởng phụ thuộc lớn vào vốn, lao động giá rẻ và khai thác tài nguyên, chủ yếu xuất khẩu ở dạng thô; đầu tư sản xuất dựa chủ yếu vào kênh tín dụng trong khi đầu tư dàn trải, đầu tư công lãng phí, năng suất, hiệu quả đầu tư thấp. Cùng với ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng kinh tế-tài chính và khủng hoảng nợ công trên thế giới, khởi đầu của giai đoạn 2011-2016, kinh tế Việt Nam bị phủ bóng bởi tình trạng ảm đạm và nguy cơ đổ vỡ.

Năm 2011, lạm phát tăng cao với mức hai con số, lên tới 18,13% so với cùng kỳ năm trước<sup>57</sup>. Trước tình hình lạm phát tăng cao, ngày 24/2/2011, Chính phủ đã ban hành Nghị quyết số 11/2011/NQ-CP về những giải pháp chủ yếu tập trung kiềm chế lạm phát, ổn định kinh tế vĩ mô, bảo đảm an sinh xã hội. Thực hiện Nghị quyết số 11/NQ-CP, Ngân hàng Nhà nước đã ban hành các chủ trương, chính sách: kiểm soát tốc độ tăng tín dụng dưới 20% và tốc độ tăng tổng phuong tiện thanh toán khoảng 15%-16%<sup>58</sup>; trần lãi suất huy động được khống chế không quá 14%/năm<sup>59</sup>. Trong bối cảnh đó, nhiều ngân hàng gấp khó khăn về thanh khoản, từ đầu quý II/2011, hầu hết các tổ chức tín dụng, dưới nhiều hình thức khác nhau, đều áp dụng lãi suất huy động cao hơn mức lãi suất quy định của Ngân hàng Nhà nước. Lãi suất huy động cao đẩy lãi suất cho vay tăng theo, có thời điểm lãi suất cho vay Việt Nam đồng của một số TCTD lên tới 25%. Theo đó, thị trường tiền tệ rất căng thẳng, tiềm ẩn nguy cơ cho các tổ chức tín dụng.

Trong các năm 2011-2013, kinh tế Việt Nam còn chứng kiến thị trường chứng khoán lao dốc, thị trường bất động sản đóng băng, giá vàng tăng đột biến, đầu tư toàn xã hội giảm... Thị trường chứng khoán Việt Nam - “hàn thủ biếu” đo lường sức khỏe của nền kinh tế - trong năm 2011, là một trong những thị trường sụt giảm mạnh nhất trên thế giới. Chỉ số VN Index giảm 27,5% và HNX-Index giảm 48,6%. Nhiều cổ phiếu giảm sàn liên tục (62% số cổ phiếu trên cả 2 sàn có thị giá dưới mệnh giá) và bị đưa vào diện kiểm soát. Đối với thị trường bất động sản vào thời điểm 31/3/2012, tồn kho bất động sản lên đến 112.000 tỷ đồng, chiếm 4% GDP<sup>60</sup>.

Bối cảnh không mấy sáng sủa của nền kinh tế đã ảnh hưởng không nhỏ tới lĩnh vực tài chính-ngân hàng. Bên cạnh đó, việc tăng trưởng tín dụng nóng trong những năm 2006-2010 (với mức tăng tương ứng các năm là 23,49%; 51,54%; 23,38%; 37,53% và 31,19%)<sup>61</sup> đã gây những hệ lụy, tiềm ẩn nguy cơ đổ vỡ cho các tổ chức tín dụng. Tỷ lệ nợ xấu/tổng dư nợ giai đoạn này tăng nhanh từ mức 2,16% năm 2010 lên đến 8,6% năm 2012, chiếm tới 10% GDP. Lãi suất cho vay đầu năm 2011 của một số tổ chức tín dụng đã tăng lên mức 23-25%, mức cao nhất kể từ năm 1993, gây nghẽn dòng vốn tín dụng<sup>62</sup>.

<sup>57</sup> Tổng Cục Thống kê.

<sup>58</sup> Chỉ thị số 01/CT-NHNN, ngày 1/3/2011 của Ngân hàng Nhà nước về thực hiện giải pháp tiền tệ và hoạt động ngân hàng nhằm kiểm soát lạm phát, ổn định kinh tế vĩ mô và đảm bảo an sinh xã hội.

<sup>59</sup> Thông tư số 02/2011/TT-NHNN, ngày 3/3/2011 của Ngân hàng Nhà nước về quy định mức lãi suất huy động tối đa bằng đồng Việt Nam.

<sup>60</sup> Báo cáo về thị trường bất động sản, Bộ Xây dựng.

<sup>61</sup> Lịch sử Ngân hàng Nhà nước Việt Nam 1951-2016. Nxb Lao động, Hà Nội, 2016, tr. 494.

<sup>62</sup> Báo cáo tổng kết hoạt động giai đoạn 2005-2012, Ngân hàng Nhà nước Việt Nam.

Để giải quyết những khó khăn trên, việc tái cấu trúc nền kinh tế trở thành nhiệm vụ trọng tâm trong kế hoạch phát triển kinh tế-xã hội của giai đoạn 2011-2016. Định hướng tái cơ cấu kinh tế được khẳng định tại Đại hội Đảng lần thứ XI (năm 2011) và được cụ thể hóa tại Nghị quyết Trung ương 3, Khóa XI tập trung vào ba lĩnh vực then chốt: “Tái cơ cấu đầu tư, với trọng tâm là đầu tư công; Cơ cấu lại thị trường tài chính với trọng tâm là tái cơ cấu hệ thống ngân hàng thương mại và các tổ chức tài chính; Tái cơ cấu doanh nghiệp nhà nước mà trọng tâm là các tập đoàn kinh tế và tổng công ty nhà nước”<sup>63</sup>.

Sang giai đoạn 2014-2016, kinh tế Việt Nam từng bước phục hồi và khởi sắc. Tăng trưởng GDP năm 2014 đạt 5,98%; năm 2015 là 6,68% và năm 2016 đạt 6,21%. Mức lạm phát 18,13% năm 2011 từng bước được đẩy lùi, còn 6,04% năm 2013, thậm chí chỉ 0,6% năm 2015 và 4,74% năm 2016<sup>64</sup>.

Mặc dù tình hình kinh tế đã có cải thiện nhưng nhiều lĩnh vực vẫn còn khó khăn, thách thức. Doanh nghiệp trong nước phục hồi mong manh và chịu nhiều bất lợi. Năm 2014, số doanh nghiệp gặp khó khăn buộc phải tạm ngừng hoạt động hoặc giải thể là 67.823 doanh nghiệp (gần bằng số đăng ký thành lập mới trong năm: 74.842 doanh nghiệp). Năm 2015, hơn 80.000 doanh nghiệp đóng cửa. Việc doanh nghiệp ngừng hoạt động, giải thể hoặc sản xuất đình trệ gia tăng nguy cơ nợ xấu đối với các tổ chức tín dụng. Việc tái cơ cấu các tổ chức tín dụng đạt được nhiều kết quả tích cực nhưng tỷ lệ nợ xấu vẫn còn cao. Đến tháng 6/2015, chỉ số này vẫn ở mức 3,72%<sup>65</sup>.

Đáng chú ý là trong năm 2016, do ảnh hưởng của thiên tai, hạn hán và lũ lụt, khu vực nông nghiệp - nông thôn bị suy yếu. Nông nghiệp chỉ tăng trưởng 1,36%, thấp hơn so với năm 2015 (2,41%) và năm 2014 (3,44%). Sản xuất nông nghiệp kém bền vững, dễ bị tổn thương trước tác động của thiên tai, dịch bệnh, diễn biến bất lợi của thị trường trong và ngoài nước. Chất lượng, khả năng cạnh tranh, cũng như hiệu quả sản xuất của nhiều loại nông sản còn thấp, hiệu quả chưa cao. Trong khi cạnh tranh quốc tế ngày càng gay gắt, nhất là trong bối cảnh ngành nông nghiệp đang hội nhập ngày càng sâu rộng với kinh tế thế giới đặt ra yêu cầu lớn đối với nền nông nghiệp cần phải giảm thiểu những tác động của biến đổi khí hậu, nâng cao sức cạnh tranh của các sản phẩm nông nghiệp và phát triển nông nghiệp theo hướng bền vững.

Từ những đòi hỏi cấp thiết của nền kinh tế và phù hợp với xu hướng tái cấu trúc của kinh tế toàn cầu, Việt Nam đã xác định tái cơ cấu kinh tế gắn với chuyển đổi mô hình tăng trưởng theo hướng bền vững là một trong những nhiệm vụ trọng tâm trong Chiến lược phát triển kinh tế-xã hội thời kỳ 2011-2020.

<sup>63</sup> Kết luận số 10-KL/TW ngày 18/10/2011, Hội nghị lần thứ ba Ban chấp hành Trung ương khóa XI.

<sup>64</sup> Tổng Cục Thống kê.

<sup>65</sup> Trần Thọ Đạt và Đặng Ngọc Đức (2015). “Một số đánh giá về kết quả tái cơ cấu các tổ chức tín dụng giai đoạn 2011-2015”, tham luận tại Hội thảo Định vị hệ thống ngân hàng sau tái cơ cấu do BizLIVE tổ chức ngày 23/10/2015 tại Hà Nội.

Một trong những nhiệm vụ trọng tâm của tái cơ cấu kinh tế là tái cơ cấu nông nghiệp. Theo đó, ngày 10/6/2013 Thủ tướng Chính phủ đã ban hành Quyết định số 899/2013/QĐ-TTg phê duyệt Đề án tái cơ cấu nông nghiệp theo hướng nâng cao giá trị gia tăng cao và phát triển bền vững, nhấn mạnh 3 trụ cột kinh tế, xã hội và môi trường trong phát triển nông nghiệp.

Để triển khai Quyết định số 899/2013/QĐ-TTg, Chính phủ đã đề ra ba nhóm chính sách:

Nhóm chính sách thứ nhất, trực tiếp liên quan đến nông nghiệp xanh bao gồm các vấn đề quy hoạch và phân vùng sử dụng đất, các yêu cầu đánh giá môi trường, giám sát và kiểm soát việc sử dụng phân bón thuốc trừ sâu, giám sát các tiêu chuẩn vệ sinh an toàn thực phẩm, các chế tài xử phạt vi phạm môi trường.

Nhóm chính sách thứ hai, là các công cụ thị trường để giúp người sản xuất nông nghiệp thực hiện các thực hành nông nghiệp thân thiện với môi trường. Các công cụ của nhóm chính sách này gồm giấy phép khí thải các-bon, trợ cấp hỗ trợ việc nghiên cứu và áp dụng các công nghệ xanh, chi trả dịch vụ môi trường, hình thành các Quỹ Bảo vệ môi trường, áp dụng các loại phí bảo vệ môi trường và thuế sử dụng tài nguyên.

Nhóm chính sách thứ ba, liên quan đến công nghệ và giáo dục nâng cao nhận thức, bao gồm việc xây dựng các hệ thống cơ sở dữ liệu về nông nghiệp xanh, nghiên cứu và chuyển giao công nghệ xanh, công bố các trường hợp gây hại môi trường đối với cộng đồng, giáo dục và nâng cao nhận thức, hình thành các nhãn hiệu sinh thái dựa trên các quy trình thân thiện môi trường (VietGAP, UTZ...).

### 3.1.2. Khẳng định vị thế: những bước gian nan

Cùng với những kết quả ấn tượng của cả hệ thống ngân hàng Việt Nam trong việc thực hiện Đề án cơ cấu lại hệ thống các TCTD và Đề án xử lý nợ xấu, Agribank đã hoàn thành được toàn diện và đồng bộ các chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh đặt ra trong giai đoạn 2011-2017. Kết quả này là sự cộng hưởng của ý chí quyết tâm và sự nỗ lực đồng lòng của toàn hệ thống Agribank. Có thể nói đây là một trong những giai đoạn khó khăn nhất trong lịch sử phát triển, song ngân hàng đã nỗ lực “vượt vũ môn” để đạt được những bước tiến trong hoạt động kinh doanh.

Agribank tiếp tục khẳng định được thương hiệu của mình khi tiếp tục giữ vững vị trí truyền thống 30 năm là ngân hàng thương mại, bán lẻ hàng đầu Việt Nam trên thị trường tài chính Việt Nam. Các kết quả mà Agribank đạt được rất ấn tượng, đồng đều và toàn diện, với mức tăng trưởng cao ở tất cả các chỉ tiêu giai đoạn 2011-2017: Vốn chủ sở hữu, vốn điều lệ, tổng tài sản, lợi nhuận trước thuế, lợi nhuận sau thuế.

Đến thời điểm 31/12/2017, Agribank đã giảm được nợ xấu xuống mức thấp nhất, từ 6,1% của năm 2011 xuống còn 1,54%<sup>66</sup>.

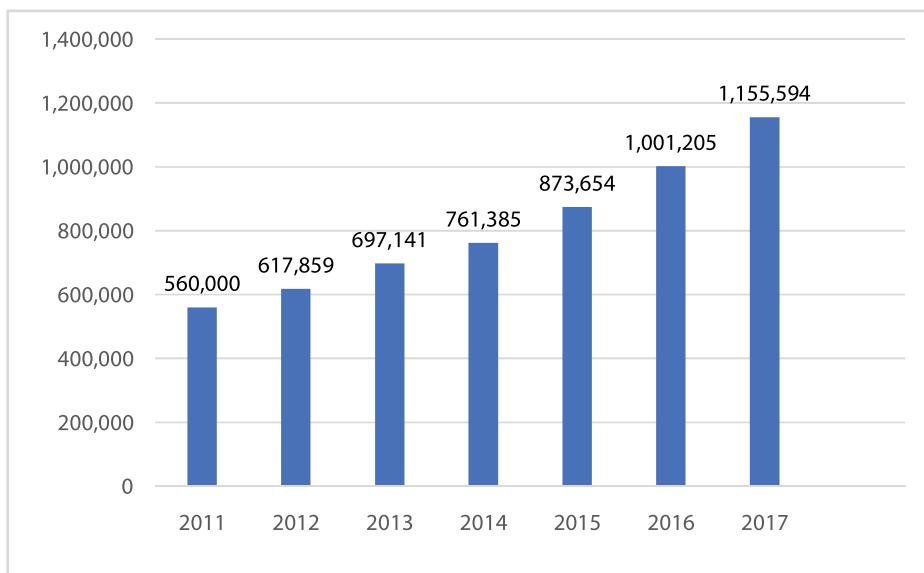
---

<sup>66</sup> Báo cáo thường niên Agribank 2012, tr 9, Báo cáo tài chính riêng lẻ đã kiểm toán các năm 2012-2017.

**Bảng 7. Một số chỉ tiêu kinh doanh của Agribank giai đoạn 2011-2017**

Chỉ tiêu	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Vốn chủ sở hữu (tỷ đồng)	32.856	39.415	40.686	44.870	46.897	49.231	55.485
Vốn điều lệ (tỷ đồng)	21.160	26.079	26.204	28.840	29.004	29.126	30.354
Lợi nhuận trước thuế (tỷ đồng)	4.839	4.017	3.064	3.222	3.706	4.212	5.040
Lợi nhuận sau thuế (tỷ đồng)	3.684	3.036	2.314	2.529	2.898	3.388	4.043
Nợ xấu (%)	6,10	5,68	4,68	4,46	2,01	1,89	1,54

Nguồn: Báo cáo tài chính đã kiểm toán của Agribank các năm 2011-2017.

**Hình 9. Tổng tài sản của Agribank giai đoạn 2011-2017 (tỷ đồng)**

Nguồn: Báo cáo thường niên Agribank năm 2012, tr. 7; năm 2014 tr. 7; năm 2016 tr. 23 và năm 2017.

Đến 31/12/2017, tổng tài sản của Agribank đã vượt mốc một triệu tỷ đồng, đạt 1.155.594 tỷ đồng, tăng 15% so với năm 2016. Giai đoạn 2011-2017, tổng tài sản tăng về quy mô nhưng vẫn đảm bảo nâng cao được chất lượng. Với chính sách tập trung cho vay khách hàng truyền thống, phát triển khách hàng mới, tỷ trọng tài sản sinh lời luôn duy trì ở mức

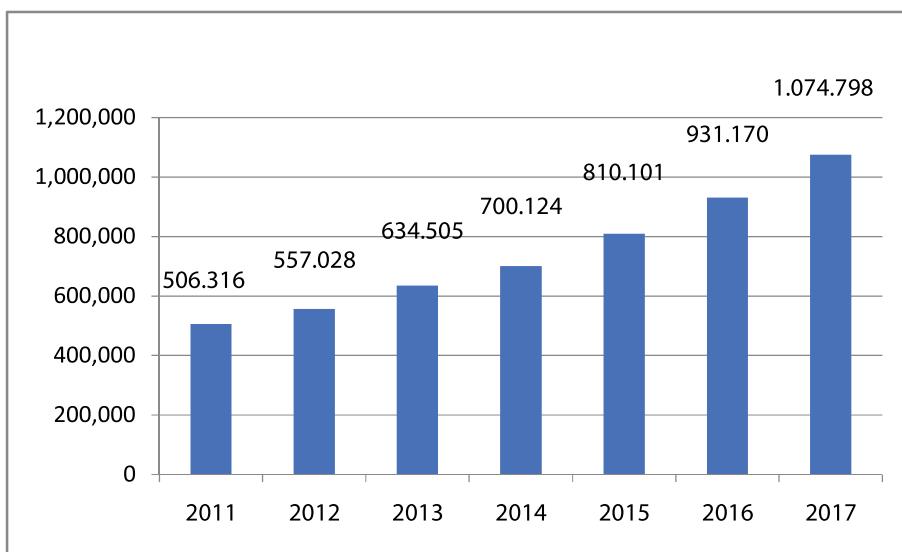
cao từ 96,1% (năm 2015) tăng lên 96,4% (năm 2017) trong tổng tài sản. Mục tiêu kinh doanh của Agribank luôn hướng đến việc tối đa hiệu quả sử dụng vốn nhưng vẫn đảm bảo an toàn thanh khoản. Năm 2017, các tỷ lệ an toàn hoạt động đảm bảo theo quy định của Ngân hàng Nhà nước: Tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu riêng lẻ đạt 10,2% (quy định tối thiểu 8%). Các tỷ lệ an toàn thanh khoản đều vượt khá xa so với quy định: tỷ lệ dự trữ thanh khoản 13,1% (quy định tối thiểu 10%), tỷ lệ sử dụng vốn ngắn hạn cho vay trung, dài hạn 31,9%, tỷ lệ dư nợ cho vay/tổng tiền gửi 84%.

Kể từ thời điểm năm 2013 (năm đầu tiên thực hiện tái cơ cấu), Agribank đã ban hành nhiều chính sách đổi mới quản trị điều hành, tập trung mọi nguồn lực để phục vụ các hoạt động kinh doanh. Nhờ đó, tình hình hoạt động kinh doanh của Agribank đã từng bước được ổn định và tăng trưởng đáng kể so với giai đoạn trước.

Kết quả này đã tạo ra những tiền đề thuận lợi để mục tiêu giảm tỷ lệ nợ xấu của Agribank “về đích trước thời hạn”. Đến cuối tháng 8/2015, Agribank đã hoàn thành mục tiêu giảm nợ xấu về mức dưới 3%, sớm hơn 4 tháng theo phê duyệt của Ngân hàng Nhà nước và tiếp tục nỗ lực giảm nợ xấu về 1,54% tại thời điểm 31/12/2017. Hoạt động kinh doanh của Agribank đã đạt được những kết quả toàn diện giai đoạn 2011-2017 với các hoạt động chính như huy động vốn, tín dụng, kinh doanh vốn và ngoại tệ, hợp tác quốc tế.

#### *Về hoạt động huy động vốn*

**Hình 10. Tăng trưởng nguồn vốn huy động 2011-2017 (tỷ đồng)**



*Nguồn:* Báo cáo thường niên của Agribank, năm 2012 tr. 7; năm 2014 tr. 7; năm 2016 tr. 24 và năm 2017.

Giai đoạn 2011-2017, nguồn vốn huy động của Agribank luôn tăng trưởng ổn định, năm sau cao hơn năm trước và vượt mức kế hoạch hàng năm. Thời điểm 31/12/2017, tổng

nguồn vốn đạt 1.074.798 tỷ đồng, tăng 143.627 tỷ đồng so với cuối năm 2016; tăng gấp hai lần so với năm 2011.

Đạt được những kết quả khả quan trên, Agribank đã áp dụng nhiều biện pháp để tăng trưởng nguồn vốn. Phát huy lợi thế về thương hiệu và mạng lưới rộng khắp, Agribank đã chủ động xây dựng, hoàn thiện danh mục sản phẩm huy động phù hợp với từng phân đoạn khách hàng, chú trọng đối tượng vay vốn theo vùng miền.

Hầu hết các khu vực, vốn huy động đều tăng trưởng khá, một số khu vực tăng cao hơn giai đoạn trước như miền núi phía Bắc, Đồng bằng sông Hồng, Trung du Bắc Bộ, Duyên hải miền Trung, Khu 4 cũ, Tây Nguyên. Không những thế, chất lượng dịch vụ cung cấp cho khách hàng cũng được ngân hàng ngày càng chú trọng và nâng cao.

Đến 31/12/2017, vốn huy động từ dân cư của Agribank đạt trên 853 nghìn tỷ đồng, tăng 16,5% so với cùng kỳ năm 2016. Vốn trung dài hạn tăng 102 nghìn tỷ đồng, tăng mạnh (35%) so với cuối năm 2016. Điều này đã góp phần quan trọng trong việc đáp ứng kịp thời nhu cầu vốn mở rộng kinh doanh và đảm bảo an toàn thanh khoản.

Cơ cấu vốn tiếp tục được chuyển dịch theo hướng tích cực, bền vững, tăng dần tỷ trọng vốn ổn định, vốn trung dài hạn. Vốn huy động từ dân cư tiếp tục tăng và chiếm tỷ trọng cao, nguồn vốn thị trường hai, tiền gửi của các TCTD và tổ chức kinh tế được quản lý chặt chẽ, dẫn dắt thị trường giảm lãi suất đầu vào và duy trì ở mức thấp để nâng cao hiệu quả kinh doanh và tăng khả năng tài chính.

### *Về hoạt động tín dụng*

Năm 2011 kinh tế vĩ mô có nhiều bất ổn, lạm phát tăng cao ở mức hai con số, cầu nội địa suy giảm, hàng tồn kho tăng mạnh, nhiều doanh nghiệp phá sản và làm ăn thua lỗ. Những bất ổn vĩ mô đã khiến cho thanh khoản của hệ thống ngân hàng ngày càng trở nên căng thẳng, lãi suất cho vay tăng cao (có thời điểm lên tới 20-25%/năm). Doanh nghiệp vốn đã rất khó khăn trong hoạt động sản xuất kinh doanh nay lại càng khó khăn hơn trong việc tiếp cận vốn.

Cộng hưởng tất cả các yếu tố trên khiến hoạt động tín dụng của các ngân hàng lâm vào tình trạng khó khăn. Tăng trưởng tín dụng của toàn ngành ngân hàng năm 2011 chỉ đạt 14,4%, đến năm 2012 giảm xuống mức 8,85%, thấp xa so với các năm trước (25%-30%) và đều không đạt mục tiêu kế hoạch của NHNN (20% và 15%-17%).

Trước những khó khăn chung của nền kinh tế, năm 2011 Agribank đã ban hành kịp thời một số cơ chế, chính sách tín dụng, chỉ đạo điều hành hoạt động đảm bảo nguyên tắc tăng trưởng tín dụng phù hợp với tăng trưởng nguồn vốn, nâng cao chất lượng tín dụng, giảm dần dư nợ cho vay phi sản xuất, tập trung cân đối vốn cho vay nông nghiệp, nông thôn và xuất khẩu.

Bên cạnh đó, Agribank đã hỗ trợ cho các doanh nghiệp gặp khó khăn, đặc biệt thông qua các chính sách tín dụng phục vụ nông nghiệp nông thôn. Là người bạn đồng hành “tận tâm” của bà con nông dân, Agribank đã thực hiện “tròn vai” Nghị định 41/2010/NĐ-CP về Chính sách tín dụng phục vụ nông nghiệp, nông thôn, các chương trình cho vay thu mua, ché biến, xuất khẩu lương thực, thủy sản, cà phê...cho vay hỗ trợ lãi suất nhằm giảm tổn thất sau thu hoạch đối với nông sản, thủy sản theo Quyết định 63/2010/QĐ-TTg. Với những cố gắng của mình năm 2011, tỷ lệ dư nợ cho khu vực “Tam nông” của Agribank chiếm gần 70% tổng dư nợ, tăng 39.341 tỷ đồng, tốc độ tăng trưởng đạt 15% so với năm 2010. Năm 2011, đánh dấu Agribank đầu tư cho “Tam nông” đạt mốc 300.000 tỷ đồng, dẫn đầu các tổ chức tín dụng trong việc cho vay thí điểm xây dựng nông thôn mới, góp phần vào thành công bước đầu của Chương trình mục tiêu Quốc gia về xây dựng nông thôn mới giai đoạn 2010-2020.

Dư nợ cho vay lĩnh vực phi sản xuất giảm 18,8% so với năm 2010. Đến 31/12/2011, dư nợ cho vay nền kinh tế của Agribank đạt 443.476 tỷ đồng, tăng 28.721 tỷ đồng (tăng 6,9%) so với cuối năm 2010<sup>67</sup>.

Tiếp theo, năm 2012 Agribank mở rộng cho vay, nâng cao chất lượng tín dụng, tiếp tục thực hiện tốt vai trò là ngân hàng chủ lực phục vụ phát triển nông nghiệp, nông thôn thông qua việc thực hiện có hiệu quả các chương trình của Chính phủ, Ngân hàng Nhà nước, Chương trình mục tiêu Quốc gia xây dựng nông thôn mới... Dư nợ cho vay lĩnh vực nông nghiệp, nông thôn tăng 13,1% so với năm 2011 và chiếm khoảng 70% tổng dư nợ của Agribank, trong đó dư nợ cho vay các chương trình đều tăng trưởng tốt. Cho vay thu mua, ché biến, xuất khẩu thủy sản tăng 17%; cho vay lương thực tăng 14%; cho vay chăn nuôi tăng 26%; cho vay cà phê tăng 16%; cho vay cây cao su tăng 39%... Dư nợ cho vay hộ sản xuất và cá nhân tăng 15,8% và chiếm tỷ trọng 51,1%/tổng dư nợ. Dư nợ cho vay lĩnh vực phi sản xuất chiếm tỷ trọng 13,3%/tổng dư nợ. Riêng cho vay theo Nghị định 41/2010/NĐ-CP và Thông tư 14/TT-NHNN, năm 2012 Agribank đạt doanh số cho vay 211.751 tỷ đồng, tăng 10,81% so với năm 2011. Năm 2012 cũng là năm ngân hàng kết thúc cho vay thí điểm đối với 11 xã Chương trình xây dựng Nông thôn mới, Agribank đã mở rộng cho vay ra toàn quốc được 2.080 xã với doanh số cho vay lên đến 45.500 tỷ đồng, nâng dư nợ cho vay xây dựng nông thôn mới đến 31/12/2012 là 30.281 tỷ đồng.

Về cho vay ưu đãi lãi suất đối với các huyện nghèo theo Nghị quyết 30a/2008/NQ-CP, Agribank đã cho vay các huyện nghèo 1.450 tỷ đồng trong năm 2012, dư nợ tính đến 31/12/2012 là 1.641 tỷ đồng. Đặc biệt, trong năm 2012, Agribank đã dành 10.000 tỷ đồng cho vay ưu đãi đối với khách hàng xuất khẩu nhằm tạo điều kiện thuận lợi thúc đẩy sản xuất, xuất khẩu, hạn chế thấp nhất việc nhập siêu, góp phần phát triển kinh tế đất nước. Dư nợ cho vay nền kinh tế của Agribank đến 31/12/2012 đạt 480.453 tỷ đồng, tăng 8,2%

---

<sup>67</sup> Báo cáo thường niên Agribank 2011, tr. 11-12.

so với cuối năm 2011, đạt mục tiêu tăng trưởng dư nợ đã đề ra và đây là mức tăng trưởng dư nợ hợp lý trong bối cảnh nền kinh tế gặp nhiều khó khăn của năm 2012<sup>68</sup>.

Bước sang năm 2013, nền kinh tế có dấu hiệu phục hồi, những khó khăn của ngành ngân hàng đã được cải thiện. Các biện pháp lập lại trật tự thị trường của NHNN đã phát huy tác dụng. Lãi suất cho vay giảm về mức 6%-9%/năm, nợ xấu dần được xử lý, thanh khoản hệ thống được cải thiện. Đặc biệt, Chính phủ và NHNN đã công bố nhiều chương trình tín dụng, các gói tín dụng giúp khả năng tiếp cận tín dụng của khách hàng tốt hơn. Trong bối cảnh đó, dư nợ tín dụng của Agribank đến 31/12/2013 đạt 530.600 tỷ đồng, tăng 10,4% so với cuối năm 2012. Trong năm 2013, hoạt động tín dụng cho nông thôn cũng có nhiều khởi sắc. Bám sát Nghị quyết số 02/NQ-CP ngày 7/1/2013 của Chính phủ, Chỉ thị số 01/CT-NHNN ngày 31/1/2013 và chỉ đạo của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, Agribank tiếp tục chuyển đổi cơ cấu đầu tư tín dụng theo hướng tập trung tăng trưởng tín dụng đầu tư cho “tam nông”, ưu tiên cân đối nguồn vốn cho vay hộ sản xuất, xuất khẩu, doanh nghiệp nhỏ và vừa, công nghiệp hỗ trợ, doanh nghiệp ứng dụng công nghệ cao, doanh nghiệp sử dụng nhiều lao động... Các chương trình cho vay thủy sản, lương thực, chăn nuôi, cà phê, cao su, hạt tiêu, điều, chè, cho vay các đối tượng theo Nghị định 41/2010/NĐ-CP, Quyết định 63/2010/QĐ-TTg, cho vay hỗ trợ chương trình nhà ở xã hội... được triển khai từng bước, gắn với việc cung cấp và phát triển các sản phẩm dịch vụ ngân hàng. Năm 2013, dư nợ cho vay hộ sản xuất và cá nhân tăng 21,6%, cao hơn tốc độ tăng trưởng tín dụng của dư nợ cho vay nền kinh tế; dư nợ cho vay ngành lương thực tăng 7,4%; cho vay ngành thủy sản tăng 15,3%; cho vay ngành chè tăng 14,1%; cho vay ngành cà phê tăng 5,4%; cho vay ngành cao su tăng 12,6%; cho vay ngành chăn nuôi gia súc gia cầm tăng 25,4% so với năm 2012. Riêng cho vay theo Nghị định 41/2010/NĐ-CP của Chính phủ và Thông tư 14/2010/TT-NHNN của Ngân hàng Nhà nước về chính sách phát triển nông nghiệp, nông thôn, doanh số cho vay tăng 15,3% so với năm 2012. Đối với cho vay xây dựng nông thôn mới, doanh số cho vay từ khi triển khai đến 31/12/2013 đạt 122.621 tỷ đồng.

Năm 2014, Agribank đã thực hiện 5 đợt điều chỉnh giảm lãi suất cho vay VND (mức giảm 0,5%/năm đến 2%/năm) và 2 đợt điều chỉnh giảm lãi suất cho vay USD (mức giảm 0,5%/năm), khuyến khích các chi nhánh mở rộng tín dụng an toàn, có hiệu quả và hỗ trợ khách hàng tháo gỡ khó khăn trong kinh doanh. Đến thời điểm 31/12/2014, tổng dư nợ cho vay nền kinh tế đạt 553.553 tỷ đồng, trong đó dư nợ cho vay đối với lĩnh vực nông nghiệp, nông thôn tăng trưởng tốt, đạt 411.295 tỷ đồng, tăng 32.310 tỷ tương đương 8,5%, chiếm tỷ lệ 74,3% tổng dư nợ cho vay.

Năm 2015, Agribank tiếp tục triển khai nhiều giải pháp tín dụng đồng bộ, hiệu quả như: điều hành lãi suất cho vay, phí điều vốn linh hoạt, phối hợp chặt chẽ với nhiều tổ chức, cơ quan chính quyền ở địa phương tuyên truyền, triển khai chính sách tín dụng nông

<sup>68</sup> Báo cáo thường niên Agribank 2012, tr. 10.

nghiệp, nông thôn theo Nghị định 55/2015/NĐ-CP, các chương trình tín dụng, chương trình kết nối Ngân hàng và doanh nghiệp; triển khai gói cho vay doanh nghiệp trị giá 30.000 tỷ đồng... Nhờ vậy, tăng trưởng tín dụng của Agribank đã đạt mục tiêu đề ra, chất lượng tín dụng được đảm bảo, phù hợp với khả năng quản lý, quản trị rủi ro của hệ thống. Cơ cấu tín dụng dịch chuyển tích cực theo hướng đảm bảo tỷ trọng đầu tư cho lĩnh vực nông nghiệp, nông thôn, sản xuất kinh doanh và các lĩnh vực ưu tiên của Chính phủ, Ngân hàng Nhà nước và mở rộng cho vay các lĩnh vực khác đảm bảo hiệu quả kinh doanh. Năm 2015, tổng dư nợ cho vay đạt 673.435 tỷ đồng, tăng 92.942 tỷ đồng, tăng 16% so với năm 2014. Tỷ trọng cho vay lĩnh vực nông nghiệp nông thôn đạt 444.660 tỷ đồng, chiếm tỷ trọng 71% trên dư nợ cho vay nền kinh tế, hoàn thành mục tiêu năm 2015, chiếm trên 50% tổng dư nợ cho vay nông nghiệp, nông thôn toàn ngành ngân hàng<sup>69</sup>.

Năm 2016, tín dụng nông nghiệp vô cùng khó khăn, do sản xuất nông nghiệp bị ảnh hưởng bởi hạn hán, thiên tai, sự cố môi trường biển... song Agribank vẫn đạt mục tiêu, chất lượng đề ra, tiếp tục khẳng định vai trò chủ lực trong đầu tư tín dụng và cung cấp các dịch vụ tài chính cho khu vực nông nghiệp, nông thôn và nông dân. Agribank đã chủ động điều hành tăng trưởng tín dụng với cơ cấu hợp lý, nâng cao chất lượng tín dụng, tập trung xử lý nợ xấu với nhiều giải pháp như đẩy mạnh công tác tiếp thị, giao và điều hành kế hoạch tín dụng linh hoạt, đáp ứng kịp thời nhu cầu vốn của chi nhánh, giảm lãi suất cho vay, triển khai sớm các chương trình tín dụng ưu đãi lãi suất, nâng cao hiệu quả cho vay hộ sản xuất thông qua Tổ vay vốn. Ban hành kịp thời các cơ chế, chính sách cấp tín dụng, có cơ chế khuyến khích về lương, thưởng, đào tạo cán bộ tín dụng, nâng cao chất lượng dự báo, thẩm định dự án, trung lập cán bộ rà soát chất lượng tín dụng, nâng cao chất lượng cảnh báo nợ xấu, hoàn thiện hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ, chuẩn hóa dữ liệu thông tin khách hàng, quyết liệt và kịp thời xử lý tài sản bảo đảm.

Đến 31/12/2017, tổng dư nợ cho vay và đầu tư tại Agribank đạt 1.124.520 tỷ đồng, tăng 155.356 tỷ đồng (+16%) so với cuối năm 2016, trong đó dư nợ cho vay của Agribank đã đạt 918.060 tỷ đồng, tăng 16,0% so với đầu năm. Cơ cấu tín dụng tiếp tục chuyển dịch đúng định hướng khi cho vay lĩnh vực nông nghiệp, nông thôn đạt 645.367 tỷ đồng, tăng 131.213 tỷ đồng so với đầu năm, chiếm 73,6% tổng dư nợ; cho vay hộ sản xuất và cá nhân đạt 605.612 tỷ đồng, tăng 21,8%. Với dư nợ nông nghiệp ở mức cao như trên, Agribank đang chiếm trên 50% tổng dư nợ cho vay trong lĩnh vực nông nghiệp của toàn ngành ngân hàng.

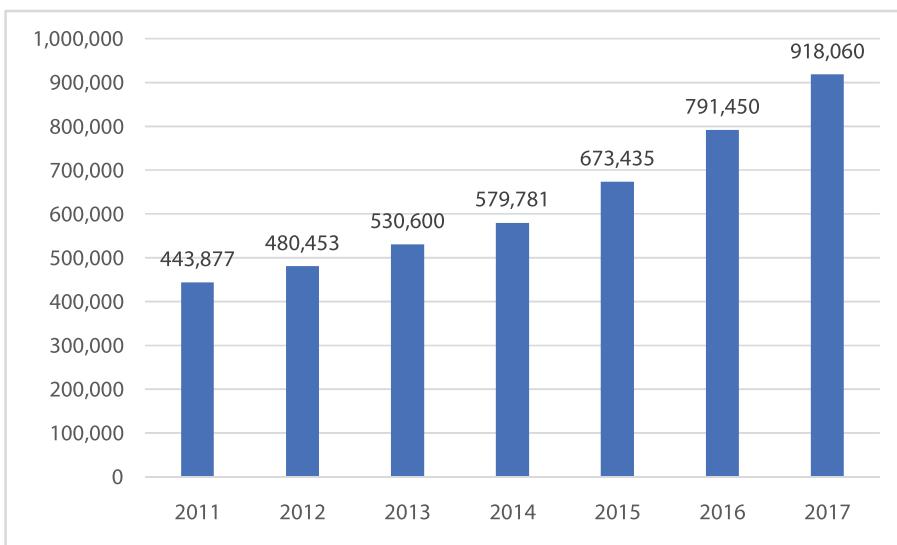
Bên cạnh đó trong năm 2016, Agribank cũng để lại dấu ấn lớn trong việc “mở đường” phát triển nông nghiệp sạch thông qua cung cấp gói tín dụng tối thiểu 50.000 tỷ đồng nhằm đầu tư chuỗi sản xuất sản phẩm nông nghiệp an toàn với quy mô lớn... Bước sang năm 2017, thực hiện Nghị quyết số 30/2017/NQ-CP của Chính phủ về gói tín dụng

---

<sup>69</sup> Báo cáo thường niên Agribank 2015, tr. 21.

100.000 tỷ đồng dành cho nông nghiệp sạch từ nguồn vốn vay thương mại, Agribank đã dành 50.000 tỷ đồng để thực hiện chương trình, với lãi suất cho vay giảm 0,5%-1,5%/năm so với lãi suất ưu đãi cho vay đối với lĩnh vực nông nghiệp nông thôn.

**Hình 11. Tổng dư nợ cho vay nền kinh tế 2011-2017 (tỷ đồng)**



Nguồn: Báo cáo thường niên Agribank năm 2013 tr. 7; năm 2016 tr. 25 và năm 2017.

Tính đến 31/12/2017, dư nợ cho vay nông nghiệp công nghệ cao, nông nghiệp sạch của Agribank đạt trên 4.000 tỷ đồng. Những bước khởi đầu này đã tạo tiền đề dẫn đầu dòng tín dụng xanh để thực hiện tái cơ cấu nông nghiệp thành công.

Ông Nguyễn Thiện Nhân, Ủy viên Bộ Chính trị, Chủ tịch UBTW Mặt trận tổ quốc Việt Nam: “*Với những thành quả của nông nghiệp Việt Nam 30 năm qua, với quyết tâm của Chính phủ, của những người sản xuất, sự vào cuộc của Mặt trận Tổ quốc Việt Nam, với sự hỗ trợ tích cực của các cơ quan truyền thông, chúng tôi tin rằng cuộc vận động, xây dựng nông nghiệp sạch cho người Việt Nam, cho thế giới sẽ thành công.*”<sup>70</sup>

#### *Về hoạt động kinh doanh vốn và ngoại tệ*

Giai đoạn 2011-2017 hoạt động kinh doanh vốn và ngoại tệ của Agribank có nhiều khởi sắc. Agribank luôn bám sát những biến động của thị trường để vận dụng linh hoạt các chính sách tiền tệ quốc gia và đa dạng hóa nghiệp vụ nêu hoạt động kinh doanh vốn và ngoại tệ của Agribank vẫn luôn được bảo đảm theo hướng an toàn và tăng khả năng sinh lời.

<sup>70</sup> Trích bài phát biểu của ông Nguyễn Thiện Nhân - Ủy viên Bộ Chính trị, Chủ tịch UBTW Mặt trận tổ quốc Việt Nam nhân dịp Agribank triển khai gói tín dụng nông nghiệp sạch ngày 10/10/2016.

#### Hộp 14. Hoạt động kinh doanh vốn và ngoại tệ 2011-2017

• Năm 2011, chiếm thị phần hơn 40% tổng số thanh toán biên mậu trong các tổ chức tín dụng, phí thanh toán đạt 41 tỷ VND, tăng 45% so với năm 2010. Đến 31/12/2011, doanh số giao dịch tiền gửi đạt 423.954 tỷ VND; 14.042 triệu USD và 829,50 triệu EUR. Tỷ lệ sử dụng vốn để cho vay trên thị trường liên ngân hàng đạt tới 75,4% so với nguồn vốn khả dụng của toàn hệ thống.

• Năm 2012, tổng doanh số mua bán ngoại tệ đạt 14.729 triệu USD, tương đương 306.584 tỷ đồng, tăng 17% so với cùng kỳ năm 2011, đạt 107% kế hoạch.

• Năm 2013, tổng doanh số mua bán ngoại tệ tiếp tục tăng lên, đạt 16.278 triệu USD, tương đương 344.442 tỷ đồng, tăng 11% so với cùng kỳ năm 2012.

• Năm 2014 tổng nguồn vốn đạt 690.191 tỷ đồng, tăng 10,2% so với cuối năm 2013, trong đó tiền gửi dân cư chiếm tỷ trọng 78,4% vốn huy động. Lãi hoạt động kinh doanh vốn, đầu tư giấy tờ có giá tăng 40% so với năm 2013<sup>5</sup>.

• Năm 2015, dư nợ cho vay và gửi vốn có kỳ hạn trên thị trường 2 đạt 55.516 tỷ đồng, tăng 18.133 tỷ đồng (tăng 48,5%) so với cùng kỳ năm 2014. Thu từ hoạt động kinh doanh vốn, đầu tư giấy tờ có giá đạt 6.338 tỷ đồng, hoàn thành 124,3% kế hoạch đề ra<sup>6</sup>.

• Năm 2016, doanh số giao dịch liên ngân hàng, mua bán có kỳ hạn giấy tờ có giá đạt 882.910 tỷ đồng, tăng hơn 11,92% so với năm 2015; doanh số mua bán có kỳ hạn giấy tờ có giá đạt 242.955 tỷ đồng, tăng hơn 4 lần so với năm 2015. Tổng doanh số mua bán ngoại tệ đạt 42,5 tỷ USD tăng 183% so với năm 2015. Agribank hỗ trợ bán USD cho Ngân hàng Nhà nước với doanh số 1.950 triệu USD góp phần gia tăng dự trữ ngoại hối quốc gia, bình ổn tỷ giá<sup>7</sup>.

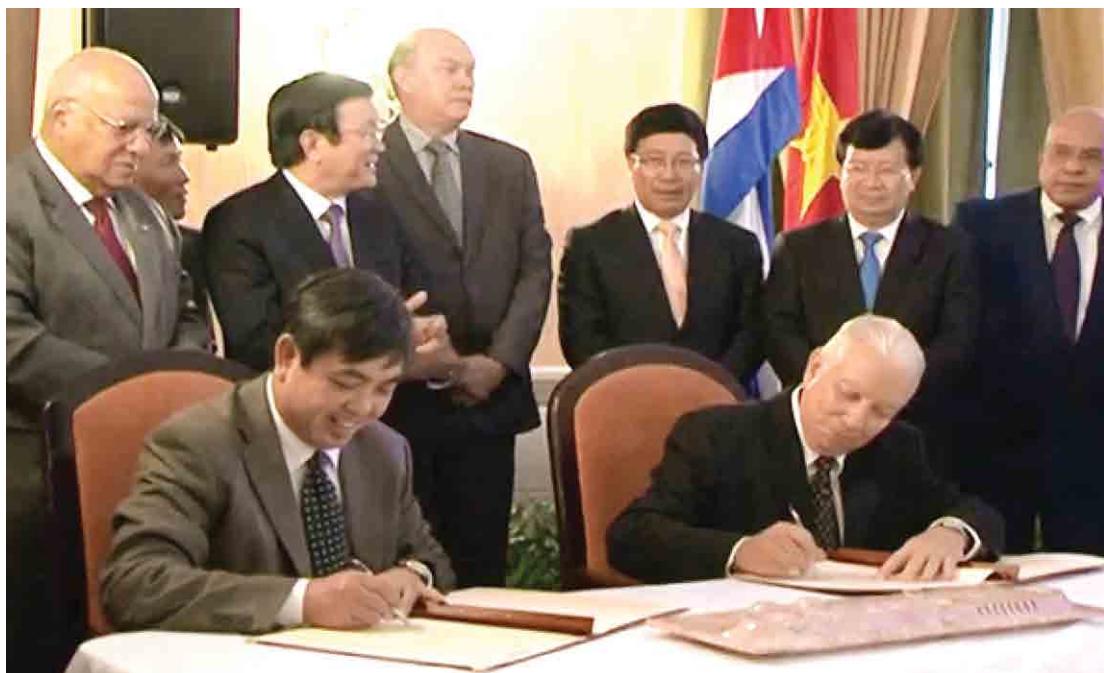
• Năm 2017, doanh số cho vay liên ngân hàng, mua bán có kỳ hạn giấy tờ có giá đạt 1.026.060 tỷ đồng, tăng 16,2% so với năm 2016; doanh số mua bán có kỳ hạn giấy tờ có giá đạt 382.220 tỷ đồng, tăng 139.266 tỷ đồng so với năm 2016. Tổng doanh số mua bán ngoại tệ đạt 54,8 tỷ USD tăng 29 % so với năm 2016.

Với những cố gắng trong hoạt động kinh doanh vốn và ngoại tệ, năm 2016 Agribank đã vinh dự được đứng trong Top 3 ngân hàng có doanh số đầu thầu trái phiếu lớn nhất thị trường, được Bộ Tài chính tặng bằng khen có thành tích xuất sắc trong công tác huy động vốn cho Ngân sách Nhà nước thông qua phát hành Trái phiếu Chính phủ, góp phần vào thành công chung của ngành ngân hàng, hoàn thành thắng lợi nhiệm vụ Tài chính - Ngân sách năm 2016.

### *Về hoạt động hợp tác quốc tế*

Thực tế cho thấy các doanh nghiệp muôn cạnh tranh trên thương trường quốc tế cần phải có nhiều hoạt động nằm trong chuỗi giá trị ở ngoài nước. Hiện nay, kinh tế Việt Nam đã hội nhập sâu rộng, điều này đã tạo ra những cơ hội cho các doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh tranh và vươn tầm ra thế giới. Với những lợi thế của mình, Agribank luôn chủ động xúc tiến quan hệ đối tác chiến lược với các tập đoàn, ngân hàng lớn trên thế giới, chú trọng duy trì và phát triển quan hệ với các hiệp hội ngân hàng khu vực và quốc tế nhằm chia sẻ, học hỏi, chuyển giao kiến thức, công nghệ ngân hàng tiên tiến. Qua đó nâng cao vị thế và uy tín của Agribank trong khu vực và trên trường quốc tế.

Giai đoạn 2011-2017, hoạt động hợp tác quốc tế được Agribank chú trọng và tăng cường thông qua trao đổi, hợp tác trong nhiều lĩnh vực tài trợ thương mại, kinh doanh ngoại tệ, kiều hối, làm đại lý thanh toán quốc tế, dự án... với các tổ chức quốc tế, các ngân hàng, các nhà tài trợ như WB, ADB, JICA, KFW, AFD, IFAD, ANZ, Citibank, Standard Chartered Bank, Manchester United Finance... Agribank tiếp tục là đối tác được các tổ chức quốc tế như Ngân hàng Thế giới (WB), Ngân hàng Phát triển châu Á (ADB), Cơ quan Phát triển Pháp (AFD), Ngân hàng Đầu tư châu Âu (EIB)... tín nhiệm, ủy thác triển khai các dự án tại Việt Nam.



*Ảnh 7. Chủ tịch HĐTV Agribank Trịnh Ngọc Khánh ký kết thỏa thuận hợp tác với Ngân hàng Cuba, năm 2015*

### Hộp 15. Agribank mở rộng hợp tác quốc tế giai đoạn 2011-2017

- Năm 2011, mở rộng quan hệ đại lý với 1.033 ngân hàng tại 92 quốc gia và vùng lãnh thổ, duy trì 50 tài khoản Nostro với các ngân hàng đại lý và 22 tài khoản Vostro. Ký kết 21 thỏa thuận hợp tác và phụ lục sửa đổi trong các lĩnh vực như tài trợ thương mại, thanh toán biên mậu, kiều hối, xuất nhập khẩu ngoại tệ, thỏa thuận chia sẻ phí...
- Năm 2012, tổng số ngân hàng đại lý của Agribank tăng lên là 1.043 ngân hàng tại 92 quốc gia và vùng lãnh thổ.
- Năm 2013, ký kết 36 hiệp định khung và biên bản ghi nhớ, 95 thỏa thuận với các đối tác nước ngoài.
- Năm 2014, ký kết 36 hiệp định khung và biên bản ghi nhớ, 96 thỏa thuận với các đối tác nước ngoài, đặc biệt ngân hàng đã hoàn thành đàm phán ký kết thỏa thuận khung ISDA với ngân hàng BNP Paribas; Tháng 10/2014 phối hợp với Hiệp hội Tín dụng Nông nghiệp Nông thôn Châu Á Thái Bình Dương (APRACA) tổ chức thành công hội thảo “Hệ thống cho vay nông nghiệp” với sự tham gia của các đại biểu từ 12 quốc gia thành viên.
- Năm 2015, tham gia Đoàn công tác của Chủ tịch nước Trương Tân Sang tại Cuba, trở thành thành viên của Eurogiro - Liên minh giữa Ngân hàng và tổ chức bureau điện tử tại các nước.
- Năm 2016, ký kết 104 biên bản ghi nhớ, thỏa thuận với đối tác nước ngoài, trong đó có 40 thỏa thuận chung, 13 thỏa thuận tài trợ thương mại, 36 thỏa thuận cung cấp sản phẩm dịch vụ, 15 thỏa thuận chia sẻ phí. Trong khuôn khổ Hội nghị Thượng đỉnh Thương mại và Đầu tư Trung Quốc-ASEAN Agribank đã ký Biên bản ghi nhớ với ICBC.
- Năm 2017, ký kết 109 biên bản ghi nhớ, thỏa thuận với các đối tác nước ngoài. Tiếp nhận và triển khai mới 04 dự án ngân hàng phục vụ với tổng giá trị 326 triệu USD. Lũy kế đến 31/12/2017, Agribank đang triển khai 26 dự án tín dụng quốc tế với tổng hạn mức tương đương 13.463,5 tỷ đồng; 147 dự án ngân hàng phục vụ với tổng giá trị 7,3 tỷ USD.

Agribank đã có những nỗ lực hội nhập và khẳng định uy tín trong hợp tác quốc tế khi triển khai hiệu quả và quản lý minh bạch nguồn vốn ủy thác đầu tư. Với hệ thống mạng lưới chi nhánh và mạng lưới thanh toán lớn nhất Việt Nam cùng nhiều năm kinh nghiệm trong triển khai giải ngân phục vụ các dự án vay lại của Chính phủ, các dự án ODA, Agribank đã được Ngân hàng Nhà nước, các Bộ, Ngành và nhà tài trợ đánh giá cao về năng lực và chất lượng phục vụ.

Giai đoạn 2011-2017, Agribank đã được các tổ chức tài chính quốc tế lớn tín nhiệm, ủy thác triển khai nhiều dự án ngân hàng phục vụ và ủy thác đầu tư.

Năm 2011, Agribank đã tiếp nhận 32 dự án ủy thác đầu tư và phục vụ 117 dự án ODA với tổng trị giá lên tới 5,8 tỷ USD, tiếp tục tiếp cận và đăng ký 33 dự án với tổng giá trị trên 4,4 tỷ USD.

Năm 2012, Agribank đã tiếp nhận và triển khai 33 dự án với tổng hạn mức tương đương 17.815,8 tỷ đồng, tăng 30,7% so với năm 2011. Đặc biệt, trong năm 2012, Agribank hoàn thành đàm phán, tiếp cận, tiếp nhận 03 dự án nước ngoài mới, đó là: Ký kết Hiệp định vay phụ Dự án Phát triển kinh tế bền vững cho đồng bào dân tộc thiểu số tỉnh Đăk Nông do Quỹ Phát triển Nông nghiệp Quốc tế (IFAD) tài trợ; Hợp đồng hạn mức tín dụng môi trường giai đoạn II trị giá 150 triệu EUR do Ngân hàng Đầu tư châu Âu (EIB) tài trợ; Dự án Hỗ trợ nông nghiệp cacbon thấp.

Năm 2013, Agribank tiếp nhận thêm 8 dự án ngân hàng phục vụ trị giá 394,24 triệu USD, nâng tổng số dự án đã tiếp nhận và triển khai đến 31/12/2013 lên 133 dự án với tổng trị giá trên 6,4 tỷ USD.

Năm 2014, Agribank tiếp tục ký kết với Bộ Tài chính thêm 01 Dự án hỗ trợ Nông nghiệp cacbon thấp do ADB tài trợ trị giá 35,7 triệu USD, nâng tổng số Dự án tín dụng quốc tế Agribank đang thực hiện lên 30 Dự án với tổng hạn mức tương đương 17.706,5 tỷ đồng. Tổng số Dự án Ngân hàng phục vụ lũy kế đến thời điểm 31/12/2014 là 136 dự án với tổng số vốn là 6,4 tỷ USD.



*Ảnh 8. Chủ tịch HĐTV Agribank Trịnh Ngọc Khánh ký kết thỏa thuận hợp tác với Tập đoàn YANMAR Nhật Bản dưới sự chứng kiến của Thủ tướng Chính phủ Nguyễn Xuân Phúc và đoàn cán bộ cấp cao của Chính phủ Việt Nam trong chuyến thăm và làm việc tại Nhật Bản, tháng 5/2017*

Bước sang năm 2017, Agribank tiếp tục được các Bộ ngành, nhà tài trợ quốc tế như WB, ADB, KFW... tín nhiệm và giao phục vụ 4 Dự án tổng trị giá 326 triệu USD, nâng tổng số Dự án ngân hàng phục vụ lũy kế lên 147 Dự án với tổng trị giá 7,3 tỷ USD. Đồng thời, lũy kế đến năm 2017, Agribank đã tiếp nhận giải ngân 40 Dự án tín dụng nước ngoài thông qua Chính phủ do WB tài trợ, trong đó có 26 dự án đang hoạt động với tổng hạn mức tương đương 13.600 tỷ đồng.

### 3.2. Tái cơ cấu lần 2 (2013-2018)

#### 3.2.1. Tái cơ cấu hệ thống ngân hàng và các tổ chức tín dụng

Giai đoạn 2011-2016, nền kinh tế Việt Nam bước vào thời kỳ hội nhập sâu rộng hơn và với các yêu cầu cao hơn, theo đó, sự phát triển của hệ thống ngân hàng **đòi hỏi phải nâng cao chất lượng, chuyên nghiệp hơn trong công tác quản trị, điều hành và phù hợp với thông lệ quốc tế, nguyên tắc quản trị ngân hàng hiện đại. Xuất phát từ những yêu cầu đó**, Luật Các tổ chức tín dụng năm 2010 có những sửa đổi, bổ sung so với Luật Các tổ chức tín dụng năm 1997 với các quy định theo hướng đại chúng hóa về sở hữu đối với các tổ chức tín dụng cổ phần để hạn chế việc chi phói, lạm dụng quyền lực do sở hữu tỷ lệ lớn cổ phần và nhiều quy định về nâng cao yêu cầu trong quản trị, điều hành, kiểm soát tổ chức tín dụng, đặc biệt là các quy định liên quan đến tư cách, năng lực, trình độ người quản lý, kiểm soát, điều hành tổ chức tín dụng, các quy định ràng buộc những người có liên quan với nhau về huyết thống hoặc tài chính, yêu cầu có thành viên độc lập trong Hội đồng quản trị. Điều này cũng hàm ý rằng trong giai đoạn này các NHTM, các TCTD phải chuyển sang hoạt động theo nguyên tắc thị trường cao hơn và chịu sự giám sát nhiều hơn, trực tiếp hơn của thị trường đối với hoạt động kinh doanh và kết quả kinh doanh.

Nhằm cơ cấu lại hệ thống các TCTD gắn với cơ cấu lại nền kinh tế, ngày 01/03/2012, Thủ tướng Chính phủ ban hành Đề án “Cơ cấu lại hệ thống Tổ chức Tín dụng giai đoạn 2011-2015” (Quyết định 254/QĐ-TTg). Tiếp đó, ngày 18/4/2012, Ngân hàng Nhà nước Việt nam đã ban hành Chương trình hành động với lộ trình cụ thể để triển khai thực hiện Đề án Tái cơ cấu tại Quyết định số 734/QĐ-NHNN với các định hướng, giải pháp được giao phù hợp cho từng tổ chức tín dụng và đảm bảo yêu cầu triển khai toàn diện trên tất cả các mặt tài chính, hoạt động và quản trị của tổ chức tín dụng. Theo lộ trình thực hiện, Ngân hàng Nhà nước yêu cầu toàn hệ thống tập trung giải quyết bốn vấn đề nổi lên gay gắt là: vốn, nợ xấu, thanh khoản và quản trị ngân hàng.

Như vậy, thay vì tăng trưởng về số lượng như các giai đoạn trước đây, trong giai đoạn 2011-2016, hệ thống ngân hàng và các tổ chức tín dụng đứng trước yêu cầu chuyển sang cải thiện, nâng cao về chất lượng nhằm đảm bảo an toàn hệ thống và nâng cao khả năng cạnh tranh trong hội nhập kinh tế quốc tế. Đó là những yêu cầu thực hiện tái cơ

cứu về nguồn vốn, về sở hữu và đổi mới mô hình tổ chức, quản trị điều hành theo thông lệ quốc tế, nguyên tắc quản trị ngân hàng hiện đại. Nhiệm vụ của toàn hệ thống cũng là nhiệm vụ đặt ra cho Agribank, thậm chí, ở mức độ cấp thiết cao hơn. Lý do vì Agribank là ngân hàng chủ lực trong nền kinh tế và ngân hàng đi đầu trong việc thực hiện các sứ mệnh của nhà nước đối với nông nghiệp, nông dân và nông thôn.

### **3.2.2. Tái cơ cấu NHNN&PTNT lần 2**

#### **3.2.2.1. Quá trình xây dựng và định hình Đề án Tái cơ cấu của Agribank**

Hệ thống ngân hàng là “huyết mạch” của nền kinh tế, trong môi trường kinh doanh đầy biến động, là doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực tài chính ngân hàng, hơn bao giờ hết Agribank chịu những tác động trực tiếp và rất sâu từ những bất ổn vĩ mô của nền kinh tế.

Như đã đề cập ở trên, trước những khó khăn của nền kinh tế Ngân hàng Nhà nước đã ban hành Quyết định số 734/2012/QĐ-NHNN về kế hoạch hành động của ngành Ngân hàng triển khai Đề án cơ cấu lại hệ thống các TCTD giai đoạn 2011-2015. Theo lộ trình thực hiện, Ngân hàng Nhà nước yêu cầu toàn hệ thống tập trung giải quyết bốn nút thắt của sự phát triển là: vốn, nợ xấu, thanh khoản và quản trị ngân hàng.

Là một thành viên của Hệ thống ngân hàng Việt Nam, Agribank luôn bám sát sự lãnh đạo của Đảng, Chính phủ và sự chỉ đạo trực tiếp của Ngân hàng Nhà nước. Quá trình hoạt động và xây dựng chiến lược kinh doanh, Hội đồng thành viên Agribank nhận thấy rõ những vấn đề hạn chế nội tại của ngân hàng chỉ có thể giải quyết được khi thực hiện Đề án Tái cơ cấu Agribank giai đoạn 2013-2015. Nghị quyết số 450/2013/NQ-HĐTV về việc triển khai Đề án tái cơ cấu Agribank được ban hành thể hiện sự quyết liệt của Hội đồng thành viên trong việc chỉ đạo triển khai. Nghị quyết số 450 phân công cụ thể trách nhiệm, lộ trình xây dựng, trình NHNN phê duyệt và triển khai thực hiện các phương án thành phần của Đề án tái cơ cấu Agribank.

Tái cơ cấu là công việc lớn, đồ sộ, nhưng với quyết tâm cao của Hội đồng thành viên và toàn hệ thống, Agribank đã tập trung nghiên cứu xây dựng, hoàn thiện Đề án thành 8 Phương án thành phần và được Thống đốc NHNN phê duyệt 7 phương án, gồm:

1. Phương án phát triển dịch vụ ngân hàng tiện ích giai đoạn 2014 - 2015.
2. Phương án mở rộng và nâng cao hiệu quả CNTT.
3. Phương án sắp xếp mạng lưới hoạt động giai đoạn 2013-2015.
4. Phương án nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và sắp xếp lại lao động giai đoạn 2013-2015.
5. Phương án xử lý nợ xấu.

6. Phương án cơ cấu lại tổ chức quản trị, điều hành, hệ thống kiểm soát nội bộ, kiểm toán nội bộ.

7. Phương án sắp xếp lại các công ty con và các khoản đầu tư vốn vào doanh nghiệp khác của Agribank giai đoạn 2013-2015.

Riêng Phương án bổ sung vốn tự có để đảm bảo các tỷ lệ an toàn hoạt động, NHNN đã ghi nhận để trình Chính phủ, hiện đang chờ phê duyệt.

### **3.2.2.2. Triển khai Đề án Tái cơ cấu**

#### *Xử lý nợ xấu, tăng cường năng lực tài chính*

Trong hoạt động kinh doanh của bất kỳ doanh nghiệp nào thì năng lực tài chính quyết định sự sống còn, quyết định sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, đặc biệt đối với hoạt động kinh doanh của ngân hàng thì năng lực tài chính được xem là một trong những yếu tố quan trọng hàng đầu.

Từ đầu năm 2012, NHNN đã chỉ đạo toàn bộ hệ thống ngân hàng phát huy nội lực triển khai mạnh mẽ một loạt các giải pháp để hạn chế nợ xấu gia tăng, gồm: Cơ cấu lại nợ, tích cực thu nợ, xử lý tài sản bảo đảm, bán nợ, sử dụng dự phòng rủi ro để xử lý nợ... Là một ngân hàng có vai trò quan trọng trong hệ thống ngân hàng Việt Nam, khi thực hiện Đề án tái cơ cấu, Agribank đã đặt nhiệm vụ xử lý nợ xấu, nâng cao năng lực tài chính lên hàng đầu. Theo đó, ngân hàng đã thành lập Ban chỉ đạo xử lý nợ do Chủ tịch Hội đồng thành viên làm Trưởng ban, Tổng Giám đốc làm Phó ban và huy động tổng lực toàn bộ các thành viên HĐTV, Phó Tổng Giám đốc và trung tâm gần 200 cán bộ chủ chốt, có kinh nghiệm về công tác xử lý nợ trong toàn hệ thống để thành lập Ban Thường trực giúp việc tại Trụ sở chính.

Có 3 nhóm giải pháp được Agribank thực hiện, kiểm soát và xử lý nợ xấu gồm: Giải pháp kiểm soát nợ xấu phát sinh, giải pháp xử lý, thu hồi nợ xấu và giải pháp tăng trưởng dư nợ gắn với nâng cao chất lượng tín dụng.

#### **Hộp 16. Các giải pháp kiểm soát và xử lý nợ xấu**

##### **1. Giải pháp kiểm soát nợ xấu phát sinh:**

- Tập trung chỉ đạo, kiểm tra, đôn đốc, hỗ trợ chi nhánh trong quá trình phân tích, xử lý nợ, nhất là các chi nhánh có tỷ lệ nợ xấu cao các chi nhánh mới sáp nhập.
- Rà soát, bổ sung, chỉnh sửa hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ.
- Thực hiện chính sách khách hàng và cảnh báo sớm đối với các khách hàng tiềm ẩn rủi ro.

- Tăng cường theo dõi nợ đến hạn, nợ quá hạn.
- Áp dụng các biện pháp xử lý nghiêm khắc đối với các cán bộ liên quan tại các chi nhánh có vi phạm, nợ xấu cao, không hoàn thành nhiệm vụ được giao.

### **2. Giải pháp xử lý, thu hồi nợ xấu:**

- Yêu cầu các chi nhánh có nợ xấu trên 5% thành lập tổ xử lý nợ do Giám đốc chi nhánh trực tiếp làm tổ trưởng, giao chỉ tiêu, tiến độ xử lý, thu hồi nợ xấu đến từng tập thể, cá nhân có liên quan.
- Phân loại dư nợ cho vay theo các nhóm khách hàng để xác định lại thời hạn trả nợ, áp dụng các chính sách về cơ cấu nợ, miễn, giảm lãi tiền vay... để khách hàng tiếp tục hoạt động, tạo nguồn thu trả nợ ngân hàng hoặc xử lý chuyển nhượng dự án, tài sản bảo đảm để thu hồi nợ.
- Thành lập nhiều đoàn công tác để phân tích thực trạng, khả năng thu hồi nợ và kiểm tra, rà soát, đôn đốc việc thu hồi nợ sau xử lý rủi ro và nợ đã bán cho VAMC tại các chi nhánh.
- Kịp thời thay thế các lãnh đạo chi nhánh không tích cực, không chấp hành chỉ đạo của Trụ sở chính trong công tác xử lý thu hồi nợ.

### **3. Giải pháp tăng trưởng dư nợ gắn với nâng cao chất lượng tín dụng:**

- Điều chỉnh quy chế, quy trình tín dụng nhằm đơn giản hóa thủ tục nhưng vẫn đảm bảo tính pháp lý, đầy đủ các bước thẩm định, kiểm tra trước, trong và sau khi cho vay, quản lý rủi ro tín dụng (từ tháng 11/2013 đến nay, riêng trong lĩnh vực tín dụng, Agribank đã ban hành trên 150 văn bản quy định, hướng dẫn).
- Điều hành lãi suất cho vay, phí điều hòa vốn nội bộ linh hoạt, phù hợp với quy định của NHNN và tình hình thực tế, thực hiện nhiều đợt giảm lãi suất cho vay để khuyến khích mở rộng đầu tư có hiệu quả.
- Cải cách mô hình tổ chức về hoạt động tín dụng, thẩm định, phê duyệt cho vay tại Trụ sở chính và các chi nhánh nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động quản lý rủi ro tín dụng, đảm bảo tăng trưởng tín dụng gắn với chất lượng, hiệu quả, bền vững.

Những giải pháp đồng bộ và quyết liệt này đã đưa tỷ lệ nợ xấu của Agribank đến 31/12/2017 giảm xuống mức 1,54%. Chất lượng tín dụng của Agribank đã được cải thiện và là bức tranh có nhiều điểm sáng trong hoạt động tái cơ cấu. Agribank đã hoàn thành mục tiêu giảm tỷ lệ nợ xấu và duy trì ở mức dưới 3% theo yêu cầu của Đề án Tái cơ cấu.

*Cơ cấu lại hoạt động, phát triển dịch vụ ngân hàng tiện ích*

Agribank luôn chú trọng phát triển những sản phẩm dịch vụ tiện ích dựa trên nền tảng công nghệ hiện đại, tiên tiến để đáp ứng tối đa nhu cầu sử dụng ngày càng đa dạng của khách hàng và nâng cao chất lượng phục vụ. Với mục đích phục vụ tốt hơn cho khách hàng, đề án phát triển dịch vụ ngân hàng tiện ích đã đặt ra yêu cầu giảm thiểu một cách tối đa thủ tục tiếp cận và sử dụng dịch vụ, làm tăng sự hài lòng của khách hàng đối với các sản phẩm dịch vụ.

Theo đó, Agribank đã chỉ đạo các đơn vị liên quan trong toàn hệ thống triển khai phương án, kế hoạch phát triển sản phẩm, dịch vụ ngân hàng tiện ích, hàng tháng đánh giá tiến độ, kết quả thực hiện và xây dựng các giải pháp thực hiện các nội dung liên quan đến phát triển dịch vụ ngân hàng tiện ích.

#### **Hộp 17. Các giải pháp phát triển dịch vụ ngân hàng tiện ích giai đoạn 2013-2018**

- Thực hiện khảo sát, đánh giá thực trạng, tiềm năng phát triển hoạt động kinh doanh dịch vụ và nền tảng công nghệ thông tin, đặc thù văn hoá, tập quán thị trường vùng miền, xây dựng phương án, kênh phân phối, giải pháp phát triển những dịch vụ thế mạnh.
- Hoàn thiện, phát triển sản phẩm mới bám sát nhu cầu khách hàng, mở rộng dịch vụ tại địa bàn nông thôn.
- Xây dựng và triển khai cơ chế chăm sóc khách hàng, chính sách khuyến khích sử dụng sản phẩm dịch vụ của Agribank.
- Xây dựng bộ chỉ tiêu lõi về chất lượng nhằm phục vụ công tác quản lý, đánh giá và giao các chỉ tiêu cho các chi nhánh gắn với việc xếp loại, đánh giá thi đua chuyên đề.
- Rà soát, đánh giá hệ thống máy chủ, hệ thống lưu trữ, hệ thống mạng, hệ thống ứng dụng IPCAS.

Để phủ sóng địa bàn nông thôn, Agribank đã phát triển nhiều sản phẩm dịch vụ tiện ích như cho vay lưu vụ đối với hộ nông dân; cho vay chứng minh tài chính; cho vay theo hạn mức tín dụng đối với hộ gia đình sản xuất, kinh doanh quy mô nhỏ; cho vay về chính sách hỗ trợ nhằm giảm tổn thất trong nông nghiệp; cho vay đối với khách hàng vay vốn theo các nghị quyết, nghị định của Chính phủ.

Một trong những nhiệm vụ quan trọng của Đề án tái cơ cấu Agribank là xây dựng sản phẩm, dịch vụ tiện ích phục vụ khách hàng tốt hơn; cải cách thủ tục thông qua phương thức đưa ra các sản phẩm, dịch vụ tiện ích cùng ứng dụng công nghệ thông tin như Internet Banking, Mobile Banking... Đáp ứng giao dịch điện tử tăng nhanh, bình quân

mỗi năm 30%-35%, cao hơn so với kênh truyền thống, Agribank luôn trợ giúp khách hàng giao dịch 24/24 giờ, giảm nhiều thủ tục với mong muốn phục vụ khách hàng tốt nhất. Với những nỗ lực thực hiện đề án tái cơ cấu, hoạt động phát triển dịch vụ ngân hàng tiện ích của Agribank đã đạt được nhiều kết quả đáng ghi nhận. Hiện nay Agribank đã có hơn 200 sản phẩm dịch vụ cung cấp cho khách hàng, trong đó có 48 sản phẩm cấp tín dụng, 39 sản phẩm huy động vốn, 18 sản phẩm thanh toán trong nước, 35 sản phẩm thanh toán quốc tế, 22 sản phẩm E-banking... Nhiều sản phẩm, dịch vụ đã trở thành thế mạnh, đặc trưng riêng của Agribank như: Huy động vốn, thanh toán trong nước, thanh toán biên mậu, nộp thuế điện tử, kiều hối, thẻ, Mobile Banking... Chất lượng sản phẩm dịch vụ đã được thay đổi rõ rệt với 2 loại hình sản phẩm dịch vụ truyền thống và sản phẩm dịch vụ hiện đại dựa trên nền tảng công nghệ tiên tiến.

Đến cuối năm 2016, Agribank có gần 9,6 triệu khách hàng mở tài khoản thanh toán tại Agribank; trong đó, gần 8,2 triệu khách hàng sử dụng dịch vụ thẻ; 5,4 triệu khách hàng sử dụng dịch vụ Mobile Banking; 1,75 triệu khách hàng sử dụng dịch vụ Bảo hiểm liên kết (Bancasurance). Cơ cấu thu dịch vụ năm 2016 chuyển dịch tích cực, tổng doanh thu dịch vụ toàn hệ thống đạt 3.641 tỷ đồng, tăng 19,2% so với năm 2015. Các nhóm dịch vụ đều tăng trưởng so với năm trước, trong đó nổi bật là nhóm dịch vụ ủy thác đại lý có mức tăng trưởng mạnh nhất tăng 35,2%, tiếp theo là nhóm dịch vụ E-banking tăng 32,7% và nhóm dịch vụ thẻ tăng 22% so với năm 2015.

Bước sang năm 2017, tổng doanh thu dịch vụ toàn hệ thống đạt 4.443 tỷ đồng, tăng 22% so với năm 2016, hoàn thành 102% kế hoạch theo Nghị quyết số 01/NQ-HĐTV; trong đó thu ròng ngoài tín dụng đạt 3.967 tỷ đồng, tăng 671 tỷ đồng (+20%), chiếm tỷ trọng 10,3%/tổng thu nhập. Bình quân doanh thu dịch vụ trên một cán bộ định biên toàn hệ thống đạt 119 triệu đồng/cán bộ (tăng 25% so với 2016), kết quả này cho thấy các chi nhánh đã quan tâm, tích cực thực hiện giải pháp phát triển sản phẩm dịch vụ, nâng cao năng suất lao động.

Giai đoạn 2016-2020, đối với hoạt động phát triển sản phẩm dịch vụ, Agribank xác định tiếp tục tăng cường huy động vốn, cung cấp tín dụng cho nền kinh tế gắn với phát triển, đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ, đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng, tiếp tục giữ vững vai trò chủ lực trong đầu tư, hỗ trợ phát triển và cung cấp các dịch vụ tài chính, tín dụng cho khu vực nông nghiệp, nông thôn và nông dân. Agribank đã xây dựng và triển khai Đề án phát triển kinh doanh dịch vụ giai đoạn 2016-2020; phát triển dịch vụ ngân hàng tiện ích, tăng cường hoạt động quảng bá sản phẩm dịch vụ, triển khai sản phẩm liên kết với các nhà cung ứng khác...

Nhằm mục đích đưa vốn đến tận tay người nông dân được thuận lợi hơn, chi phí thấp hơn, Agribank tăng cường cho vay qua tổ nhóm và thí điểm triển khai mô hình “điểm giao dịch” và “ngân hàng lưu động”. Với những quyết tâm trên, toàn hệ thống Agribank đang “về đích” nhanh hơn mục tiêu là ngân hàng hiện đại đi đầu phát triển SPDV, cung

cấp cho khách hàng nhiều tiện ích giao dịch trong thanh toán, góp phần đẩy mạnh hoạt động thanh toán không dùng tiền mặt tại Việt Nam.

#### *Đổi mới mô hình tổ chức*

Hoạt động theo mô hình Công ty TNHH một thành viên, Agribank là Ngân hàng thương mại do Nhà nước sở hữu 100% vốn điều lệ, trong giai đoạn 2013-2015, Agribank đã kiện toàn Hội đồng thành viên gồm Chủ tịch, Phó Chủ tịch và 09 thành viên. Ban kiểm soát gồm Trưởng ban và 03 thành viên, Ban điều hành gồm Tổng Giám đốc và 06 Phó Tổng Giám đốc. Hội đồng thành viên và Ban Điều hành đều có phân công, phân nhiệm cụ thể để chỉ đạo, điều hành hoạt động kinh doanh.

Bên cạnh đó ngân hàng cũng đã cung cấp và thành lập một số đơn vị tham mưu giúp việc Hội đồng thành viên, Ban điều hành như Ủy Ban nhân sự, Ủy ban Chính sách, Trung tâm Dịch vụ thanh toán và kiều hối, Trung tâm lưu trữ, Phòng Tổng hợp; Văn phòng đại diện khu vực Tây Nam Bộ; Ban Tiền Tệ Kho quỹ, Trung tâm Vốn, Ban khách hàng lớn, Ban tín dụng, Bộ phận quản lý nợ sau xử lý...

Bộ máy nhân sự cấp cao của Agribank luôn được bổ sung và kiện toàn. Bộ máy tổ chức được sắp xếp lại từ Trụ sở chính đến các chi nhánh, cơ cấu phù hợp với mô hình, điều kiện hoạt động kinh doanh.

Một số đơn vị chuyên môn được cung cấp, thành lập mới hoặc chuyển đổi chức năng nhiệm vụ theo mô hình quản trị hiện đại, tránh chồng chéo chức năng, tăng năng suất lao động.

#### *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực*

Agribank luôn coi trọng công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, coi việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao vừa có tâm vừa có tầm là yếu tố quyết định đến sự tồn tại và phát triển của ngân hàng. Thực hiện Đề án tái cơ cấu, Agribank đã triển khai xây dựng và thực hiện đề án về công tác cán bộ, viên chức giai đoạn 2011-2015 và những năm tiếp. Đề án đặt ra mục tiêu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ngay từ khâu tuyển dụng, xác định tiêu chuẩn người lao động đối với từng vị trí chức danh, mạnh dạn xây dựng phương án tuyển dụng lao động đào tạo theo hình thức chuyên sâu nghề nghiệp.

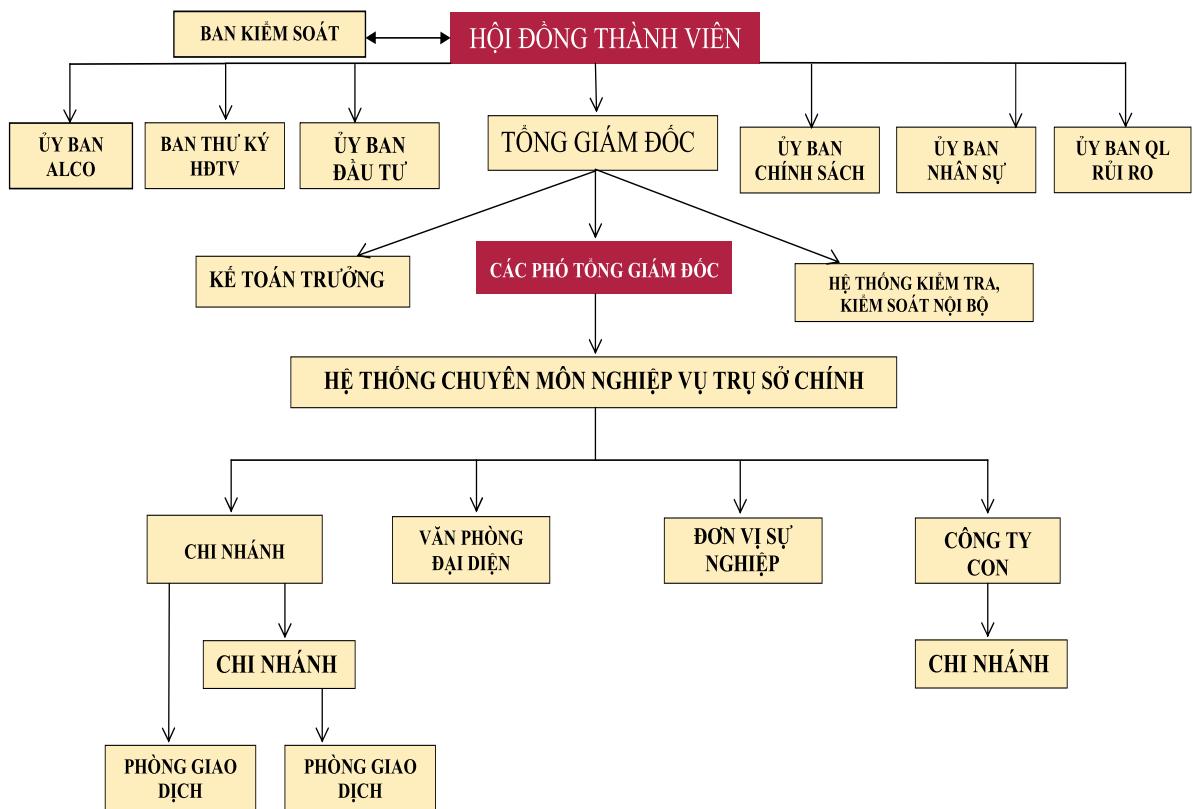
Chủ trương của Hội đồng thành viên về luân chuyển, trung tập người lao động được thực hiện hiệu quả, bổ sung nguồn nhân lực cho các chi nhánh tại địa bàn nông thôn để phát triển sản phẩm dịch vụ và tăng trưởng tín dụng nông nghiệp, nông thôn. Agribank đã ban hành quy định về bổ nhiệm, bổ nhiệm lại đối với cán bộ trong toàn hệ thống, thực hiện cơ chế cán bộ cấp trưởng (trưởng ban, trưởng phòng, giám đốc chi nhánh, giám đốc phòng giao dịch) không được giữ chức vụ quá hai nhiệm kỳ.

Trong năm 2016, Agribank đã thực hiện luân chuyển vị trí công việc cho 582 lượt

cán bộ nhằm nâng cao chất lượng đào tạo cán bộ và tăng cường khả năng kiểm soát rủi ro. Đội ngũ cán bộ làm công tác kiểm tra, kiểm soát, kiểm toán nội bộ cũng được củng cố, tăng cường theo mô hình quản lý cả chiều ngang và chiều dọc.

Bên cạnh đó, Agribank đã giảm khoảng 3.000 lao động không đủ điều kiện đáp ứng công việc và chấm dứt hợp đồng ngắn hạn đối với lao động thời vụ, đồng thời rà soát, đánh giá lại nguồn lao động tại Trụ sở chính và tất cả các chi nhánh trên toàn quốc, chỉ đạo chấm dứt việc sử dụng lao động ngắn hạn làm công việc chuyên môn. Các chi nhánh được giao chỉ tiêu tuyển dụng lao động bổ sung nhằm đáp ứng yêu cầu công việc. Việc xây dựng và thực hiện đề án về công tác cán bộ, viên chức giai đoạn 2011-2015 cũng được thực hiện cùng với việc cơ cấu lại lao động, tập trung giải quyết chế độ đối với người lao động. Lao động cũng được luân chuyển từ Hà Nội và thành phố Hồ Chí Minh để bổ sung cho các chi nhánh tại nông thôn đang thiếu hụt lao động.

**Hình 12.**  
**CƠ CẤU BỘ MÁY QUẢN LÝ ĐIỀU HÀNH CỦA AGRIBANK**



Cùng với những đổi mới trong công tác quản trị điều hành, công tác đào tạo cũng được chú trọng và coi là công việc thường xuyên, liên tục. Hoạt động đào tạo luôn bám sát các mục tiêu phát triển của Agribank, chỉ đạo, định hướng của Ban Lãnh đạo, nhu cầu đào tạo của các Ban, Trung tâm tại Trụ sở chính và các chi nhánh. Từ đó, xây dựng kế hoạch đào tạo, tập huấn và triển khai kế hoạch trong toàn hệ thống. Ngoài ra, Trụ sở chính còn đẩy mạnh công tác hướng dẫn, hỗ trợ các Chi nhánh trong hệ thống xây dựng và triển khai kế hoạch tự đào tạo hàng năm của mình.

Giai đoạn 2011-2016, Agribank đã tổ chức thành công nhiều chương trình đào tạo, phân chia đối tượng đào tạo, nghiệp vụ đào tạo rõ ràng, phù hợp với thực tế và yêu cầu hoạt động kinh doanh góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực: Quản trị ngân hàng hiện đại; Kỹ năng quản lý và lãnh đạo; Quản trị rủi ro; Quản trị nguồn nhân lực; nghiệp vụ: Thanh toán quốc tế cơ bản, chuyên sâu; Kinh doanh ngoại hối; Phân tích tài chính doanh nghiệp và thẩm định dự án đầu tư; Nghiệp vụ Ngân hàng cơ bản; Nghiệp vụ Thanh toán quốc tế nâng cao; Bồi dưỡng nghiệp vụ kế toán trưởng; Kiểm tra kiểm soát nội bộ; Văn thư lưu trữ; Tiếng Anh, Pháp luật trong hoạt động ngân hàng, Marketing; Kỹ năng phát triển quan hệ khách hàng, tiếp thị và bán sản phẩm ngân hàng; Kỹ năng chăm sóc khách hàng, Luật đấu thầu cơ bản, nâng cao...

Giai đoạn 2011-2016, tổng số người lao động được đào tạo đã tăng từ 129.297 lượt người (năm 2013) lên 134.372 lượt người (năm 2015); năm 2016 đạt 95.693 lượt người.



Ảnh 9. Khóa đào tạo tiếng Anh cho các cán bộ của Agribank



*Ảnh 10. Lớp đào tạo nghiệp vụ ngân hàng cho các cán bộ của Agribank*

Bên cạnh việc tổ chức và quản lý hoạt động đào tạo, Agribank đã ký thoả thuận hợp tác chiến lược về đào tạo và nghiên cứu khoa học với Bộ Giáo dục và Đào tạo, hai trường đại học hàng đầu về đào tạo nguồn nhân lực cho ngành ngân hàng Việt Nam là Học viện Ngân hàng và Đại học Kinh tế quốc dân. Trường Đào tạo cán bộ duy trì và phát triển tốt mối quan hệ với các cơ sở đào tạo trong ngành ngân hàng như Trường Bồi dưỡng cán bộ ngân hàng (Ngân hàng Nhà nước Việt Nam); Trường Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực Ngân hàng Công thương Việt Nam; Trung tâm Đào tạo: Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam; Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam; Ngân hàng Chính sách Xã hội Việt Nam.

Ngoài ra, Agribank còn mời chuyên gia của các ngân hàng nước ngoài có uy tín và kinh nghiệm hoạt động lâu năm trong lĩnh vực ngân hàng đến trao đổi kinh nghiệm, bồi dưỡng nghiệp vụ cho cán bộ; đồng thời lựa chọn những đối tác cung cấp đào tạo uy tín như: Học viện Ngân hàng; Đại học Kinh tế quốc dân; Đại học Ngoại thương Hà Nội, Khoa Quản trị kinh doanh-Đại học Quốc gia Hà Nội, Viện Quản trị kinh doanh-Đại học FPT, Khoa Công nghệ thông tin-Đại học Bách khoa Hà Nội, Công ty Đào tạo và Tư vấn nghiệp vụ ngân hàng (BTC), Language Link Vietnam, Học viện Tài chính; Viện Quản trị nhân lực,...để tổ chức các chương trình đào tạo quan trọng.

Trình độ học vấn, chuyên môn nghiệp vụ của đội ngũ CBVCLĐ Agribank đã không ngừng được nâng lên: Đến 31/12/2017, toàn hệ thống có 48 người có học vị Tiến sỹ, 991 người có học vị Thạc sỹ, trình độ Đại học: 27.523 người, tỷ lệ cán bộ có trình độ Đại học trở lên là 77,1%, đã có trên 72% cán bộ có trình độ vi tính cơ bản. Về ngoại ngữ có 924 người có trình độ Đại học và Cao đẳng, các chứng chỉ A,B,C có 22.449 người, chiếm hơn 60% tổng số cán bộ viên chức. Trình độ quản trị điều hành tác nghiệp đã có nhiều tiến bộ, từng bước đáp ứng yêu cầu đòi hỏi của quá trình hiện đại hóa hệ thống ngân hàng.

Bên cạnh đó, Agribank còn phát động phong trào nghiên cứu khoa học trong toàn hệ thống, khuyến khích tinh thần nghiên cứu, sáng tạo, đổi mới công nghệ ứng dụng góp phần vào sự phát triển bền vững. Các đề tài nghiên cứu khoa học bám sát thực tiễn kinh doanh đã được nghiệm thu và đánh giá cao. Từ năm 2013 đến nay đã có 487 sáng kiến cấp Agribank được xét chiến sĩ thi đua cấp ngành, toàn quốc và Huân chương lao động; 08 đề tài nghiên cứu khoa học cấp ngành được Hội đồng khoa học đề xuất trong đó có 01 đề tài nghiên cứu khoa học cấp Agribank được đưa vào ứng dụng và triển khai trong toàn hệ thống.

Agribank cũng đã tổ chức thành công nhiều Hội thảo được các nhà khoa học trong và ngoài ngành đánh giá cao như: “Vai trò của các nhà khoa học trong sự nghiệp phát triển của Agribank”; “Hoạt động đào tạo trong quá trình tái cơ cấu Ngân hàng thương mại - Thực trạng Agribank” và “Xử lý tài sản bảo đảm trong hoạt động tín dụng của các tổ chức tín dụng, thực trạng và giải pháp”. Những tham luận của các nhà khoa học tại Hội thảo là nguồn tư liệu quý cho Agribank trong quá trình hoạt động.



Ảnh 11. Tổng Giám đốc Agribank Tiết Văn Thành ký cam kết tài trợ vốn tín dụng tại Hội thảo Quốc gia “Định hướng phát triển và cơ chế, chính sách cho huyện đảo Lý Sơn” năm 2014

### *Hiện đại hóa hạ tầng kỹ thuật, nâng cao hiệu quả công nghệ thông tin*

Cuộc cách mạng công nghệ lần thứ 4 với các công nghệ số, phần cứng máy tính, phần mềm và hệ thống mạng đã và đang làm biến đổi nền kinh tế toàn cầu. Đối với ngành tài chính ngân hàng - một ngành luôn đòi hỏi ứng dụng CNTT hiện đại trong quản trị và vận hành hệ thống thì yêu cầu đổi mới CNTT là yêu cầu cấp thiết hơn bao giờ hết. Tiếp nối những thành công trong việc triển khai giai đoạn II của Dự án IPCAS đã đưa Agribank trở thành ngân hàng có mô hình máy chủ và cơ sở dữ liệu với công nghệ xử lý tiên tiến hàng đầu trong khu vực. Giai đoạn 2011-2018, Agribank tiếp tục hiện đại hóa hạ tầng kỹ thuật và nâng cao hiệu quả CNTT nhằm đáp ứng các mục tiêu, yêu cầu đặt ra đối với việc quản trị một ngân hàng thương mại hiện đại.

Được thiết kế theo tiêu chuẩn TIA-942, hạ tầng công nghệ thông tin hiện đại của Agribank bao gồm 03 hệ thống: 01 Trung tâm điều hành, 02 Trung tâm dữ liệu hoạt động theo mô hình active-active, ứng dụng kiến trúc cơ sở dữ liệu Oracle Extended RAC, đảm bảo khả năng hoạt động và cung ứng dịch vụ liên tục, không gián đoạn, trong trường hợp một trung tâm bị sự cố thì vẫn đảm bảo hoạt động của toàn hệ thống.

Hệ thống mạng WAN trải rộng cả nước (kết nối trên 2.300 chi nhánh và phòng giao dịch, hơn 2.500 ATM và hơn 12.000 thiết bị EDC/POS).

Trung tâm Công nghệ thông tin Agribank đã triển khai thành công nhiều dự án lớn như: dự án AD-Email-Virus tập trung, đồng bộ hóa cơ sở hạ tầng người dùng cuối trên nền tảng Active Directory, cấp hộp thư điện tử ngành cho cán bộ nhân viên, tăng cường khả năng bảo mật cho các trạm làm việc workstation; dự án DR - Trung tâm phục hồi thảm họa, tăng cường khả năng xử lý cho máy chủ và tủ đĩa hệ thống IPCAS... Hệ thống CNTT đã góp phần nâng cao năng suất lao động, tạo hiệu quả trong xử lý công việc, giảm chi phí vận hành, giảm giá thành giao dịch bằng việc tự động hóa xử lý giao dịch. Tính đến nay, 65% số lượng giao dịch đã được tự động hóa, đáp ứng được việc tăng trưởng mạnh số lượng khách hàng, giao dịch của Agribank trong thời gian gần đây.

Ngoài ra, Agribank cũng hoàn thiện hệ thống an ninh thông tin, quy trình về CNTT để nâng cao khả năng an toàn hệ thống, an toàn tài sản cho ngân hàng và khách hàng, tạo niềm tin cho khách hàng sử dụng sản phẩm dịch vụ. Với việc xây dựng kế hoạch chi tiết, ưu tiên tập trung nguồn lực, rà soát, áp dụng nhiều giải pháp để đẩy nhanh tiến độ thực hiện các dự án CNTT, đến nay, nhiều dự án CNTT quan trọng đã được triển khai và đáp ứng kịp thời những nhu cầu cần thiết của hệ thống Agribank, đã chấm dứt được việc gia hạn thời gian thực hiện các dự án.



Ảnh 12. Hệ thống máy chủ công nghệ thông tin của Agribank



Ảnh 13. Agribank nhận Giải thưởng Sao Khuê năm 2017

### Hộp 18. Những dấu ấn nổi bật của hoạt động CNTT giai đoạn 2011-2017

- 2011: phát triển thêm chức năng mới trên hệ thống CoreBanking IPCAS.
- 2012: nâng cấp hệ thống xác thực bảo mật (OTP); triển khai hạ tầng hệ thống khóa công khai (PKI); ban hành quy định về đảm bảo an toàn bảo mật hệ thống công nghệ thông tin trong hoạt động của Agribank.
- 2013: mở rộng và nâng cấp Trung tâm dữ liệu dự phòng, cải tạo nâng cấp Trung tâm dữ liệu chính, nâng cấp mở rộng hệ thống PKI; nâng cấp mạng Core, hệ thống mạng LAN... Phát triển các chức năng mới trên hệ thống ứng dụng IPCAS, MIS đáp ứng các yêu cầu nghiệp vụ và quản lý.
- 2014: nâng cấp hệ thống Internet Banking, nâng cấp chương trình Western Union lên version mới, hỗ trợ chức năng nhận tiền W.U qua tin nhắn (ABMT) và triển khai nhiều chương trình khuyến mại kiều hối.
- 2015: ra mắt hệ thống phát hành và thanh toán thẻ chip theo chuẩn EMV với chủ đề “Công nghệ kết nối tương lai”.
- 2016: hoàn thành việc chuẩn bị và tiến hành triển khai các giải pháp thuộc Đề án chiến lược phát triển công nghệ thông tin giai đoạn 2016-2020.
- 2017: tập trung đẩy mạnh việc triển khai dự án E-Banking để xây dựng nền tảng dịch vụ đa kênh hoàn chỉnh, giúp khách hàng có thể sử dụng dịch vụ ngân hàng qua nhiều kênh khác nhau, đặc biệt là Internet Banking và Mobile Banking.

Với những cố gắng trong việc hiện đại hóa CNTT, năm 2017 Agribank đã vinh dự được nhận giải thưởng Sao Khuê cho 02 ứng dụng phần mềm xuất sắc trong lĩnh vực tài chính - ngân hàng là Cổng thanh toán thuế điện tử Agritax và Hệ thống thanh toán biên mậu qua Internet Banking CBPS.

Agribank tiếp tục đặt ra những mục tiêu lớn cho tương lai với trọng tâm là việc mở rộng các kênh phân phối điện tử, tối ưu hóa các sản phẩm dịch vụ, tạo sự thuận tiện, mọi lúc, mọi nơi cho khách hàng sử dụng, nhất là trong bối cảnh nền kinh tế đã hội nhập sâu rộng. Agribank đang tiếp tục thực hiện Đề án chiến lược phát triển công nghệ thông tin giai đoạn 2016-2020 đã được Hội đồng thành viên thông qua tại Quyết định số 1043/QĐ-HĐTV-CNTT ngày 31/12/2015 nhằm xây dựng hệ thống công nghệ thông tin hiện đại, đáp ứng yêu cầu kinh doanh, quản lý và phát triển sản phẩm dịch vụ.

*Cơ cấu lại tổ chức quản trị rủi ro*

Thực hiện Quyết định số 214/QĐ-NHNN, ngày 31/01/2011 của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, Agribank chuyển đổi hoạt động sang mô hình Công ty Trách

nhiệm hữu hạn một thành viên do Nhà nước làm chủ sở hữu 100% vốn điều lệ. Tháng 11/2011, Agribank được Chính phủ phê duyệt cấp bổ sung 8.445,47 tỷ đồng, nâng tổng số vốn điều lệ lên 29.605 tỷ đồng. Agribank tiếp tục là Ngân hàng Thương mại có vốn điều lệ lớn nhất Việt Nam, đảm bảo hệ số CAR đạt trên 9% theo quy định của NHNN.

Việc cơ cấu lại quản trị rủi ro nhằm mục đích phân định lại chức năng, nhiệm vụ của một số đơn vị nghiệp vụ cho phù hợp, tách các nghiệp vụ thuộc hội sở chính và chuyển Sở giao dịch thành chi nhánh hoạt động kinh doanh theo đúng quy định của NHNN.

Cùng với việc sắp xếp lại mô hình hoạt động, việc xây dựng, hoàn thiện các quy chế, quy trình là yêu cầu cấp bách. Agribank đã thành lập Ủy Ban chính sách, Ban chỉ đạo nghiên cứu, xây dựng các cơ chế về quản trị điều hành có liên quan đến nhiều đơn vị của Agribank. Từ tháng 11 năm 2013 đến nay, Agribank đã ban hành 301 văn bản về cơ chế nghiệp vụ, quy trình vận hành kinh doanh, quản trị điều hành, kiểm tra kiểm soát, trong đó 162 văn bản về tín dụng, ngoại hối, tài chính kế toán và kế hoạch nguồn vốn, 49 văn bản về quản trị điều hành, 20 văn bản về kiểm tra kiểm soát nội bộ, 65 văn bản quy định về sản phẩm dịch vụ, 05 văn bản quy định về hoạt động đầu tư, xây dựng cơ bản, thi đua khen thưởng. Các quy trình, quy chế nội bộ đều đảm bảo tuân thủ quy định pháp luật, Ngân hàng nhà nước, hướng dẫn các hoạt động, các nghiệp vụ thống nhất trong toàn hệ thống.

#### *Kiện toàn hệ thống kiểm soát nội bộ và kiểm toán nội bộ*

Để từng bước đổi mới và nâng cao hiệu quả của hệ thống kiểm tra, kiểm soát và kiểm toán nội bộ, Agribank đã ban hành chính sách kiểm toán và quy trình kiểm toán chung trong hệ thống, từng bước kiện toàn nhân sự và tăng cường đội ngũ kiểm toán viên có năng lực, chuyên môn, đặc biệt là bộ máy kiểm toán nội bộ thuộc Ban Kiểm soát.

Đối với việc kiện toàn nhân sự, Agribank đã bổ sung 03 thành viên Ban kiểm soát, Trưởng kiểm toán nội bộ, tăng cường đội ngũ kiểm toán viên có năng lực chuyên môn.

Cơ cấu lại mô hình kiểm toán theo mô hình quản lý về cả chiều ngang lẫn chiều dọc. Cụ thể, có 3 phòng chuyên môn tại Trụ sở chính chuyên về các lĩnh vực kinh doanh chủ yếu của Agribank (tín dụng; ngoại tín dụng; tổng hợp báo cáo, kiến nghị các biện pháp sửa chữa, khắc phục sai sót); 02 phòng kiểm toán khu vực thực hiện nhiệm vụ ủy quyền của Trụ sở chính trong việc giám sát từ xa và kiểm toán trực tiếp tại khu vực được phân công.

Thành lập, củng cố các văn phòng Đại diện Khu vực có chức năng chính là kiểm tra, kiểm soát hoạt động của các Chi nhánh trên địa bàn quản lý, tăng cường nhiệm vụ kiểm tra chuyên đề cho các đơn vị chuyên môn thuộc Trụ sở chính.

Hoạt động kiểm toán trong năm 2013-2015 đã góp phần quan trọng vào việc tăng cường quản lý, giám sát, hỗ trợ việc xây dựng, chỉnh sửa quy trình, quy chế và công tác đánh giá, xử lý cán bộ.

Đối với công tác kiểm soát nội bộ, Agribank đã ban hành đồng bộ các cơ chế, quy định nội bộ về quản trị, điều hành, hoạt động tín dụng, kế toán, thanh toán... xây dựng, triển khai có hiệu quả quy chế hoạt động của chi nhánh, tổ chức hoạt động của phòng giao dịch, quy chế kiểm soát nội bộ và các quy chế giám sát, quản lý công ty con, công ty liên kết, tuân thủ đúng các quy định của pháp luật có liên quan và phân định rõ trách nhiệm trong từng khâu quy trình nghiệp vụ.

Ban hành quy chế kiểm soát nội bộ, yêu cầu các đơn vị đánh giá hàng năm về hệ thống kiểm soát nội bộ, các quy định đã ban hành, cơ cấu tổ chức, xác định những điểm chưa phù hợp hoặc thiếu chặt chẽ, có nguy cơ rủi ro để có giải pháp hoàn thiện, đảm bảo hoạt động của Agribank an toàn, hiệu quả, đúng pháp luật. Đồng thời tách bạch chức năng, nhiệm vụ của kiểm soát nội bộ, kiểm toán nội bộ, hậu kiểm và các văn phòng đại diện, tránh hoạt động trùng lắp theo Quyết định số 312/QĐ-NHNN-TCKT về Quy trình hậu kiểm giao dịch, quy chế tổ chức hoạt động của từng văn phòng đại diện...

Agribank đã thuê đơn vị tư vấn để xây dựng, tiến tới triển khai hệ thống quản trị rủi ro toàn diện, đáp ứng đầy đủ theo thông lệ, chuẩn mực quốc tế trong giai đoạn 2016-2020.

#### **Hộp 19. Những thay đổi trong quản trị điều hành của Agribank 2011-2015**

- 2011: Triển khai chấm điểm xếp hạng tín dụng nội bộ đối với 100% khách hàng và đào tạo cho toàn hệ thống về vận hành, sử dụng hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ, về phân loại nợ và xử lý rủi ro, về quản trị rủi ro tín dụng.
- 2012: Triển khai gói thầu tư vấn quản trị rủi ro nhằm đánh giá thực trạng công tác quản trị rủi ro để đưa ra lộ trình thực hiện quản lý rủi ro toàn diện trên các lĩnh vực hoạt động của Agribank.
- 2013: Thực hiện phân loại nợ tự động định lượng, định tính trên hệ thống IPCAS, cập nhật thông tin phòng ngừa rủi ro và thực hiện xếp hạng khách hàng.
- 2014: Hoàn thành Dự án quản trị rủi ro toàn diện và đưa vào vận hành. Áp dụng tiêu chuẩn phân loại nợ theo quy định tại Thông tư 02/2013/TT-NHNN và Thông tư 09/2014/TT-NHNN.
- 2015: Thành lập Trung tâm Vốn nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng vốn gắn với đảm bảo an toàn thanh khoản.

#### **Nhìn lại kết quả thực hiện Đề án tái cơ cấu giai đoạn 2013-2018**

##### *Những kết quả đạt được*

Giai đoạn 2011-2016, kinh tế toàn cầu và kinh tế Việt Nam gặp nhiều khó khăn, thách thức. Đặc biệt là trong lĩnh vực nông nghiệp chịu nhiều tác động tiêu cực do dân số tăng nhanh, đất nông nghiệp giảm, biến đổi khí hậu và ô nhiễm môi trường biển...

Đối với Agribank, bên cạnh việc phải chịu những ảnh hưởng từ nền kinh tế và hoạt động sản xuất nông nghiệp, còn chịu những tổn thất nặng nề ở khâu tổ chức cán bộ do một số cán bộ lãnh đạo cao cấp của Agribank liên quan đến các vụ án kinh tế gây ra tâm lý hoang mang dao động trong toàn hệ thống. Từ khi xây dựng Đề án đến nửa đầu năm 2014, Hội đồng thành viên và Ban điều hành chưa được bổ sung đầy đủ, vừa phải thực hiện việc quản trị, điều hành kinh doanh vừa phải giải quyết nhiều vụ việc phức tạp phát sinh liên quan đến pháp luật. Khởi đầu không thuận lợi thật sự là một thách thức lớn đối với Agribank trong những năm đầu thực hiện Đề án tái cơ cấu.

Ông **Phạm Đức Tuấn**, Phó Tổng Giám đốc Agribank: “*Năm 2013 là năm đầu tiên thực hiện Đề án tái cơ cấu - một năm hết sức khó khăn, Agribank đã bị mất nhiều khách hàng và thị phần, tư tưởng bao trùm trong hoạt động kinh doanh là e dè không dám làm, một số cán bộ lãnh đạo của Agribank bị vướng vòng lao lý gây tâm lý hoang mang trong toàn hệ thống. Một số đồng chí lãnh đạo chuyển công tác tới các cơ quan khác, Hội đồng thành viên của Agribank lúc đó chỉ còn lại 3-4 người.... Bên cạnh đó việc báo đài truyền thông liên tục đưa tin xấu đã ảnh hưởng không tốt đến hoạt động kinh doanh và thương hiệu của Agribank. Trước bối cảnh đó, toàn hệ thống Agribank đặc biệt ở Trụ sở chính đã có nhiều nỗ lực tìm ra hướng đi tốt nhất để vượt qua khó khăn. Tuy khó khăn chồng chất khó khăn, nhưng Agribank vẫn tạo được uy tín rất lớn và giữ được thị phần đối với khách hàng ở khu vực nông nghiệp nông thôn. Chúng tôi vẫn kiên định với sứ mệnh của mình từ khi thành lập là phục vụ nông nghiệp nông thôn, ưu đãi cho vay các gói lãi suất thấp, các chương trình hỗ trợ nông nghiệp, nông thôn... Sau nhiều cuộc họp chúng tôi đã đi đến kết luận phải đứng lên từ những khó khăn, lấp đầy các lỗ hổng của cơ chế đặc biệt chú trọng hoạt động tín dụng bằng việc kiểm soát chất lượng cho vay đồng thời kiểm soát và xử lý nợ xấu tiềm ẩn, các cơ chế kích thích từng chi nhánh và tới từng người lao động trong hoạt động kinh doanh... Với sự chung sức, chung lòng tinh thần đoàn kết cao của một tập thể có gần 30 năm gắn bó trong mái nhà chung Agribank chúng tôi đã không ngã quy mà có thể nói từ ngã quy đã đứng dậy để đi tiếp và đã đạt được những thành công trong việc thực hiện hoạt động kinh doanh cũng như thực hiện Đề án tái cơ cấu.*”<sup>71</sup>

Thực hiện Đề án tái cơ cấu trong bối cảnh như vậy, Agribank vẫn đạt được nhiều thành công tạo nên những dấu ấn lịch sử trong hành trình phát triển của mình, đó là:

Thứ nhất, Agribank đã hoàn thành toàn diện các mục tiêu, nhiệm vụ kế hoạch kinh doanh 5 năm giai đoạn 2011-2015, trọng tâm là kế hoạch tái cơ cấu giai đoạn 2013-2015. Agribank đã chuyển dịch cơ cấu và nâng cao chất lượng nguồn vốn, tăng trưởng tín dụng đạt mục tiêu đề ra. Cơ cấu tín dụng được chuyển đổi phù hợp với cơ cấu nguồn vốn và định hướng theo Đề án được duyệt, tập trung cho vay đối với lĩnh vực nông nghiệp, nông thôn và nông dân và các lĩnh vực ưu tiên.

<sup>71</sup> Trao đổi với ông Phạm Đức Tuấn - PTGĐ Agribank ngày 17/8/2017.

Cộng hưởng của những yếu tố: hoạt động kinh doanh đạt hiệu quả, lợi nhuận tăng trưởng qua các năm và các biện pháp xử lý, thu hồi nợ xấu được triển khai đồng bộ, quyết liệt đã tạo nên điểm sáng về giảm nợ xấu. Tỷ lệ nợ xấu của Agribank đã giảm dần và duy trì ở mức dưới 3% từ cuối tháng 8/2015. Tại thời điểm 31/12/2017 tỷ lệ nợ xấu của Agribank đã giảm xuống mức thấp nhất trong 7 năm qua còn 1,54%.

Trong bối cảnh nền kinh tế trong nước gặp nhiều khó khăn, hoạt động sản xuất nông nghiệp bị tác động xấu bởi biến đổi khí hậu, ô nhiễm môi trường biển, với một ngân hàng luôn phải làm tròn hai vai thương mại và chính sách như Agribank thì những kết quả đạt được trong hoạt động kinh doanh là rất đáng ghi nhận.

Lợi nhuận trước thuế của Agribank đã có sự tăng trưởng trở lại năm sau tăng cao hơn năm trước từ năm 2013-2016, nếu như năm 2013 lợi nhuận trước thuế chỉ đạt 3.046 tỷ đồng đến năm 2015 tăng lên 3.706 tỷ đồng và năm 2017 đạt mức cao nhất 5.040 tỷ đồng.

**Bà Nguyễn Thị Phượng**, Phó Tổng Giám đốc Agribank: “*Năm 2016, Agribank đã cơ bản hoàn thành các mục tiêu tái cơ cấu giai đoạn 2013-2015 và bắt đầu chuyển sang thực hiện Đề án chiến lược kinh doanh giai đoạn 2016-2020. Lợi nhuận của Ngân hàng đã quay trở lại, với 4.000 tỷ đồng trong năm qua... đây là kết quả của một năm nỗ lực, phấn đấu đóng góp của Agribank đối với nền kinh tế trên nền tảng địa bàn hoạt động khó khăn, tín dụng nửa thương mại nửa chính sách... Chúng ta đều biết, Agribank hoạt động chủ yếu ở vùng sâu, vùng xa, đối tượng cho vay của ngân hàng nhỏ lẻ nên chi phí mòn vay lớn, trong khi rủi ro cao do sản xuất nông nghiệp manh mún, lạc hậu. Ngân hàng còn phải thực hiện cho vay lĩnh vực nông nghiệp, nông thôn với lãi suất thấp khoảng 7%/năm theo Nghị định số 55/2015/NĐ-CP của Chính phủ về chính sách tín dụng phục vụ phát triển nông nghiệp, nông thôn. Bên cạnh đó, Ngân hàng còn chủ động đưa ra những chương trình tín dụng ưu đãi điển hình như nông nghiệp sạch, hay các gói tín dụng hỗ trợ khác với lãi suất 5%/năm... Vì vậy, hiệu quả hoạt động của Agribank không chỉ ở con số lợi nhuận Ngân hàng đạt được, mà cao hơn là việc đảm bảo cung ứng tín dụng đến địa bàn nông thôn, góp phần hạn chế tín dụng đen, thúc đẩy lưu thông tiền tệ, phát triển dịch vụ thanh toán không dùng tiền mặt ở khu vực nông thôn...*”<sup>72</sup>

Agribank đã nhận diện được khó khăn và những hạn chế của mình để đứng lên từ trong gian khó, những kết quả đạt được của Đề án tái cơ cấu rất đáng ghi nhận và nó thực sự mang nhiều ý nghĩa hơn vì Agribank là ngân hàng duy nhất có tỷ trọng cho vay nông nghiệp nông thôn trên 70% phục vụ gần 70% sinh kế của người dân Việt Nam đang sống ở khu vực nông thôn.

**Thứ hai**, Agribank đã có những nỗ lực để cải cách khâu quản trị điều hành đặc biệt ở các quy định liên quan đến nghiệp vụ, quản trị điều hành và kiểm tra kiểm soát nội bộ. Bộ máy quản lý các cấp được sắp xếp lại theo hướng tinh giản nhưng vẫn đảm bảo được hiệu quả công việc. Agribank đã có bước chuyển đổi lớn theo thông lệ, chuyển từ mô hình quản trị chiềng sang mô hình quản trị chiềng dọc, theo các khối kinh doanh, trong đó

<sup>72</sup> “Sau “đại phẫu”, Agribank bắt đầu trở lại đường đua”. Tạp chí Đầu tư Chứng khoán, ngày 26/1/2017.

tập trung nâng cao vai trò quản trị, điều hành trực tiếp của Trụ sở chính. Mô hình tổ chức đã được rà soát, kiện toàn, bộ máy gọn nhẹ hơn, giảm bớt tầng nấc trung gian, tạo tính linh hoạt và rút ngắn thời gian xử lý công việc. Tăng cường chức năng chỉ đạo, giám sát, kiểm tra của Trụ sở chính đồng thời nâng cao hiệu quả hoạt động của chi nhánh, Agribank đã ban hành 301 văn bản về cơ chế nghiệp vụ, quy trình vận hành kinh doanh, quản trị điều hành, kiểm tra kiểm soát.

Điểm nhấn trong việc cải cách quản trị điều hành của Agribank là ngân hàng đã có những nỗ lực để thay đổi toàn bộ hệ thống cơ chế chính sách về tín dụng. Hàng loạt văn bản về quy trình, quy chế được ban hành mới và triển khai tập huấn đến tận cán bộ cơ sở, đồng thời triển khai hoàn thiện cơ chế quản trị nội bộ để khuyến khích tăng năng suất lao động, đổi mới phong cách phục vụ... riêng trong lĩnh vực tín dụng, Agribank đã ban hành trên 150 văn bản quy định, hướng dẫn.

Củng cố, tăng cường đội ngũ cán bộ làm công tác kiểm tra, kiểm soát, kiểm toán nội bộ theo mô hình quản lý cả chiều ngang và chiều dọc. Agribank đã ban hành các quy chế, quy trình kiểm tra, kiểm toán và tăng cường hoạt động kiểm tra kiểm soát đột xuất để góp phần phát hiện, ngăn ngừa và chấn chỉnh nhiều tồn tại, sai sót, đảm bảo an toàn và nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh.

Một số đơn vị được củng cố và thành lập, làm nhiệm vụ tham mưu giúp việc Hội đồng thành viên, Ban điều hành. Bộ máy quản lý của Trụ sở chính và các chi nhánh cũng đã được rà soát, cơ cấu lại theo hướng gia tăng các lực lượng kinh doanh trực tiếp, hướng khách hàng, nâng cao tính thị trường.

**Ông Trịnh Ngọc Khanh**, Chủ tịch HĐTV Agribank: “Trong khi còn phải tiếp tục đổi mới với rất nhiều thách thức, tác động từ khách quan cũng như nội tại, Agribank không còn cách nào khác phải cùng nhau đoàn kết, chung sức, đồng lòng để vượt qua khó khăn, thực hiện bằng được định hướng xây dựng một Agribank đoàn kết, kỷ cương, thượng tôn pháp luật. Cùng với việc kiện toàn, bổ sung nhân sự lãnh đạo cấp cao, Agribank cũng có sự đổi mới tư duy và phương pháp quản trị điều hành, định hướng kinh doanh. Tiếp tục củng cố tổ chức bộ máy trụ sở chính, địa bàn hai thành phố lớn là Hà Nội và TP. HCM. Mở rộng mạng lưới về khu vực nông thôn; ưu tiên hàng đầu cho việc cải tiến quy trình, quy chế nghiệp vụ trong tất cả các lĩnh vực từ huy động vốn đến cấp tín dụng và phát triển các sản phẩm dịch vụ... Agribank đã đặt ra yêu cầu vừa phục vụ tốt nhu cầu của khách hàng vừa đảm bảo tuân thủ nguyên tắc “ba tay” để giảm thiểu tối đa rủi ro về đạo đức cũng như nghề nghiệp, kiểm soát chất lượng tín dụng và xử lý nợ xấu, đảm bảo các tỷ lệ an toàn... ”<sup>73</sup>.

<sup>73</sup> Tạp chí Đầu tư Chứng khoán, Agribank bồi đắp “nền móng” cho tương lai-trích bài phỏng vấn Chủ tịch Hội đồng thành viên Agribank ông Trịnh Ngọc Khanh với Tạp chí Đầu tư Chứng khoán ngày 11.5.2015.

*Thứ ba*, thực hiện Đề án tái cơ cấu Agribank tiếp tục đầu tư cho việc nâng cấp hệ thống công nghệ thông tin và phát triển thêm nhiều sản phẩm dịch vụ gắn với nền tảng công nghệ hiện đại, tiện ích đáp ứng được các yêu cầu ngày càng cao của khách hàng.

Trên nền tảng thế mạnh về hạ tầng cơ sở vật chất, mạng lưới, công nghệ thông tin, nguồn nhân lực, Agribank hiện cung ứng cho thị trường thanh toán trên 200 sản phẩm dịch vụ (SPDV) ngân hàng hiện đại, tiện ích. Khách hàng sử dụng các sản phẩm thanh toán, sản phẩm tín dụng, thẻ, tài khoản thanh toán... ngày càng tăng. Agribank có nhiều đóng góp tích cực đối với quá trình thực hiện chủ trương thanh toán không dùng tiền mặt tại Việt Nam, xây dựng nền tài chính điện tử hiện đại, văn minh, minh bạch.

Thông qua mở rộng ngân hàng bán lẻ với nền tảng là dịch vụ thanh toán cá nhân, đẩy mạnh cung ứng dịch vụ “thu hộ” cho các đơn vị cung cấp dịch vụ điện, nước, bảo hiểm...

Triển khai các chương trình khuyến mại, khuyến khích khách hàng sử dụng SPDV thanh toán, kiều hối, thẻ và nhiều SPDV khác trên cơ sở phát triển các tiện ích mới của các SPDV và kênh thanh toán... nhiều SPDV Agribank được quảng bá, giới thiệu đến khách hàng và được ngày càng nhiều khách hàng quan tâm tìm hiểu, lựa chọn sử dụng.

#### *Những vấn đề đặt ra*

Bên cạnh những thành công của Đề án tái cơ cấu giai đoạn 2013-2018, Agribank còn rất nhiều việc cần phải làm và những hạn chế cần phải khắc phục, điều này do cả những nguyên nhân chủ quan và khách quan.

Thứ nhất, tăng trưởng tín dụng giai đoạn 2013-2015 của Agribank còn thấp hơn bình quân của toàn ngành ngân hàng. Bên cạnh đó tốc độ tăng trưởng tín dụng không đều, nhiều thời điểm tăng chậm hơn tăng trưởng nguồn vốn. Đối tượng phục vụ chính sách của Agribank chủ yếu là hộ nông dân nên chi phí cấp tín dụng ngày càng tăng do món vay nhỏ.

Thứ hai, thủ tục thoái vốn tại các công ty con, công ty liên doanh, liên kết và các khoản đầu tư dài hạn khác còn phức tạp, thiếu sự hỗ trợ tích cực về mặt cơ chế.

Thứ ba, việc triển khai các dự án xây dựng cơ sở vật chất, mua sắm tài sản, đặc biệt là lĩnh vực CNTT còn chậm, thủ tục phức tạp.

Những hạn chế nội tại do cả nguyên nhân chủ quan và khách quan. Về nguyên nhân khách quan, có hai nguyên nhân thuộc về cơ chế và nhiệm vụ phục vụ chính sách mà Agribank đang phải đảm nhiệm.

Thứ nhất, Agribank được Chính phủ và NHNN giao nhiệm vụ cho vay trong lĩnh vực nông nghiệp, nông thôn cao tới mức gần 80% tổng dư nợ, một lĩnh vực có nhiều chính sách tín dụng hỗ trợ và ưu đãi như: cho vay theo Nghị định 55/2015/NĐ-CP ngày

9/6/2015 của Chính phủ (trước đây là Nghị định 41/2010/NĐ-CP) về chính sách tín dụng phục vụ nông nghiệp, nông thôn; cho vay theo Nghị định 67/2014/NĐ-CP về một số chính sách phát triển thủy sản; các chương trình tín dụng hỗ trợ giảm nghèo nhanh và bền vững đối với các huyện nghèo theo Nghị quyết 30a/2008/NQ-CP của Chính phủ, chương trình tái canh cây cà phê ...



*Ảnh 14: Phó Chủ tịch Hội đồng Thành viên Agribank Phạm Đức Án (ngoài cùng bên trái) cùng Phó Thống đốc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam Nguyễn Kim Anh (ngoài cùng bên phải) tại Lễ bàn giao Tàu cho ngư dân do Agribank đầu tư theo Nghị định 67 của Thủ tướng Chính phủ*

Để thực hiện tốt những chính sách ưu đãi lãi suất đối với các khách hàng thuộc nhóm đối tượng ưu tiên theo quy định của NHNN, hàng năm Agribank đã giảm lợi nhuận từ 4.000-5.000 tỷ đồng mà không được cấp bù như Ngân hàng Chính sách xã hội, kể cả vay tái cấp vốn với lãi suất thấp. Trong khi đó, Agribank phải thực hiện song hành 2 nhiệm vụ: nhiệm vụ chính trị do Chính phủ và NHNN giao phó và nhiệm vụ kinh doanh.

Agribank vẫn phải cạnh tranh và chấp hành một cơ chế “bình đẳng” với các NHTM khác như: Quy định về các tỷ lệ an toàn hoạt động theo Thông tư số 36/2014/TT-NHNN; Quy định về gửi 2% vốn huy động vào Ngân hàng CSXH theo Nghị định số 78/2002/NĐ-CP và Thông tư số 23/2013/TT-NHNN... Điều này ảnh hưởng lớn đến năng lực tài chính, khả năng tự tăng vốn tự có từ lợi nhuận, chế độ tiền lương và

thu nhập của cán bộ, khó thu hút lao động có chuyên môn cao.

Nguyên nhân thứ hai, Agribank là công ty TNHH một thành viên do nhà nước sở hữu 100% vốn điều lệ. Tình trạng thường xuyên không được cấp đủ vốn điều lệ kéo dài nhiều năm, làm ảnh hưởng đến các tỷ lệ an toàn hoạt động theo quy định của NHNN, khả năng huy động vốn và kết quả xếp hạng của các tổ chức quốc tế và trong nước.

Nguyên nhân chủ quan thuộc về những yếu kém nội tại cần phải từng bước khắc phục của Agribank.

Do hạn chế của NHNN trong cho vay BDS (tỷ lệ cho vay bất động sản của Agribank/tổng dư nợ cho vay nền kinh tế là 5%) nên Agribank gặp nhiều khó khăn. Trong khi đó hạn chế này của Agribank lại là cơ hội để nhiều tổ chức tín dụng khác lôi kéo khách hàng tốt với hàng chục nghìn tỷ dư nợ hay việc giải thẻ, sáp nhập hàng loạt các chi nhánh trên địa bàn đô thị đã đẩy nợ xấu tăng cao... Bên cạnh đó với vai trò đặc biệt so với các ngân hàng thương mại khác, ở vai trò ngân hàng hoạt động tín dụng được định hướng tập trung vào thị trường nông nghiệp, nông thôn lên tới mức 80% nhưng chưa có đầy đủ phương án, cơ chế hỗ trợ của Chính phủ, NHNN về nguồn vốn cho vay và tài chính... Một khía cạnh thị trường nông nghiệp, nông thôn một thị trường có nhiều rủi ro, hoạt động chủ yếu trong địa bàn nông nghiệp, nông thôn, nông dân - lĩnh vực khó khăn nhất trong hoạt động ngân hàng.

**Ông Trịnh Ngọc Khánh**, Chủ tịch HĐTV Agribank: “*Vừa qua, cái tên của Agribank xuất hiện nhiều trong các vụ án điểm, nhưng thực tế những vụ việc này đã xảy ra cách đây khá lâu, do quá trình tổ tụng kéo dài, mỗi giai đoạn tổ tụng đều được các phương tiện thông tin đại chúng đồng loạt nhắc lại và làm nóng lên, khiến dư luận tưởng rằng “nó” vừa mới xảy ra. Với tình trạng này thì 5 năm nữa, dư luận vẫn còn được nghe về những việc đã xảy ra ở Agribank từ cuối những năm 90.... Trong khi đó, nếu nói về các nhiệm vụ tái cơ cấu thì đến nay, Agribank đều đã hoàn thành hầu hết các chỉ tiêu cơ bản như: nguồn vốn, dư nợ đều tăng trưởng bằng với mức tăng trưởng bình quân toàn hệ thống; là ngân hàng duy nhất có tỷ trọng cho vay nông nghiệp nông thôn trên 70%, một lĩnh vực cho vay có chi phí cao nhất, lãi suất thấp nhất vì chính sách ưu đãi của Nhà nước, nếu không vì nhiệm vụ, chắc khó có ngân hàng nào muốn đầu tư.*

*Agribank cũng hoàn thành mục tiêu đưa nợ xấu về dưới 3% trước thời hạn của Đề án 6 tháng (từ 30/6 đến nay nợ xấu ở mức 2,3% thấp hơn bình quân toàn ngành ngân hàng).... Kết quả kinh doanh của Agribank là trung thực, đã được nhiều đoàn thanh, kiểm tra, giám sát của Đảng, Nhà nước kiểm chứng. Tuy nhiên, như tôi đã nói, việc xử lý các tồn tại đã lưu cữu cần có lộ trình và thời gian nhất định, điều quan trọng là những kết quả ban đầu thể hiện Agribank đang đi đúng hướng.”*<sup>74</sup>

<sup>74</sup> Đặc san Toàn cảnh Ngân hàng 2016, Chủ tịch Agribank không có gì quá to đến mức khó thay đổi-trích bài phỏng vấn Chủ tịch Hội đồng thành viên Agribank ông Trịnh Ngọc Khánh với Đặc san Toàn cảnh Ngân hàng 2016.

Một khó khăn nữa cũng là rào cản kìm hãm sự phát triển của Agribank đó là *việc chưa được tăng vốn điều lệ* để đáp ứng được yêu cầu thực tế của hoạt động kinh doanh. Hoạt động tín dụng được định hướng tập trung vào thị trường nông nghiệp, nông thôn (lên tới 80%) nhưng Chính phủ, NHNN chưa có đủ phương án, cơ chế hỗ trợ về nguồn vốn cho vay và tài chính; chưa chú trọng đầy đủ cho vay đối với khách hàng doanh nghiệp và lĩnh vực tiêu dùng, các lĩnh vực không ưu tiên để đảm bảo hiệu quả kinh doanh. Từ năm 2013 đến nay, vốn điều lệ của Agribank chỉ được tăng từ khoảng 26.000 tỷ đồng lên hơn 30.000 tỷ đồng. Trong lúc đó các ngân hàng như Vietcombank, BIDV...đã được cổ phần hóa nên đã có nhiều thuận lợi trong quá trình tăng vốn của mình.

**Ông Trịnh Ngọc Khánh**, Chủ tịch HĐTV Agribank: “*Trước đây, Agribank là ngân hàng dẫn đầu về vốn điều lệ trong toàn ngành, sau khi các ngân hàng khác cổ phần hóa thì Agribank lại tụt xuống đứng hàng cuối trong 4 ngân hàng thương mại nhà nước. Về vấn đề này thì một mình Ngân hàng không làm được, bởi Agribank là một doanh nghiệp 100% vốn nhà nước, việc tăng vốn điều lệ phải do Nhà nước quyết định.*

*Thực tế, cách đây 4 năm Thủ tướng Chính phủ đã quyết định cho ngân hàng tăng vốn nhưng đến bây giờ vẫn còn hơn 1.000 tỷ đồng mới đủ số đã có quyết định. Trong khi theo đúng tiêu chuẩn Basel, Nhà nước phải cấp cho Agribank gần 10.000 tỷ đồng vốn điều lệ, với điều kiện ngân sách hiện nay thì đây là bài toán bất khả thi. Bản thân Agribank không thể tự mình tăng vốn, huy động vốn để phù hợp với quy mô, tốc độ của quá trình phát triển cũng như yêu cầu cạnh tranh từ thị trường khi chưa được cổ phần hóa. Còn Nhà nước với việc cân đối ngân sách cũng rất khó bố trí, phân bổ nguồn vốn cho các ngân hàng thương mại Nhà nước để bắt nhịp với tốc độ phát triển của các ngân hàng. Hiện nay Agribank đang phát triển gần tới giới hạn về vốn. Mức vốn được cấp với tốc độ, quy mô hạn chế đang trở thành sợi dây buộc các yêu cầu về các tỷ lệ an toàn hoạt động... ”<sup>75</sup>*

Tuy gặp nhiều khó khăn, thách thức do cả những nguyên nhân chủ quan và khách quan, nhưng Agribank đã đi xuyên qua những gian khó để hoàn thành toàn diện các mục tiêu của Đề án tái cơ cấu, nỗ lực này tạo nên những kỳ vọng về một tương lai không xa toàn hệ thống Agribank và cả nền nông nghiệp Việt Nam sẽ tạo được một chỗ đứng vững chắc trong sân chơi kinh tế toàn cầu, đúng như lời Chủ tịch HĐTV Agribank, ông Trịnh Ngọc Khánh chia sẻ: “Lúc nào tôi cũng tin là Agribank sẽ đứng dậy được, ngay trong ngày nhận nhiệm vụ Phó Tổng Giám đốc phụ trách điều hành hơn 3 năm trước tôi đã khẳng định điều đó. Niềm tin của tôi xuất phát từ những gì tôi học được, thấy được trong gần 20 năm công tác ở lực lượng vũ trang và gần 20 năm công tác tại Agribank.”<sup>76</sup>

---

<sup>75</sup> Đặc san Toàn cảnh Ngân hàng 2016, đã dẫn.

<sup>76</sup> Đặc san Toàn cảnh Ngân hàng 2016, đã dẫn.

### 3.3. Phục vụ phát triển nông nghiệp, nông thôn

#### 3.3.1. Phục vụ các chương trình giảm nghèo

Giảm nghèo bền vững không chỉ là mục tiêu của Chính phủ mà còn là chủ trương của NHNN đặt ra cho toàn ngành ngân hàng Việt Nam nói chung. Gắn bó với tam nông, giảm nghèo luôn đi liền với các chương trình và hoạt động của Agribank trên địa bàn nông thôn và trong lĩnh vực nông nghiệp.

Là ngân hàng thương mại hàng đầu Việt Nam xét về tổng tài sản, nguồn vốn, dư nợ, mạng lưới, khách hàng việc Agribank luôn đi đầu trong thực hiện các chủ trương, chính sách, chương trình của Đảng, Chính phủ, Ngân hàng Nhà nước không chỉ có ý nghĩa về mặt kinh tế, mà còn có ý nghĩa quan trọng về mặt chính trị. Đặc biệt, với việc tiên phong triển khai tín dụng chính sách, Agribank là “cầu nối” quan trọng đưa chính sách tín dụng ưu đãi của Chính phủ đến với nhiều hộ nông dân và các đối tượng chính sách khác trên cả nước, để họ có cơ hội được tiếp cận nguồn vốn ưu đãi chính thức của Nhà nước.

Nguồn vốn đầu tư cho “tam nông” đã đóng góp tích cực vào công cuộc xóa đói giảm nghèo ở nông thôn. Khẳng định vai trò chủ lực trong đầu tư nguồn vốn cho nông nghiệp, nông thôn và nông dân, ngay sau khi Chính phủ ban hành Nghị định 41/2010/NĐ-CP về chính sách tín dụng phục vụ phát triển nông nghiệp, nông thôn, thực hiện chỉ đạo của NHNN, Agribank đã chủ động phối hợp với Trung ương Hội Nông dân Việt Nam, Hội Liên hiệp Phụ nữ Việt Nam tổ chức Hội nghị tổng kết 10 năm thực hiện Quyết định 67/1999/QĐ-TTg và giải pháp triển khai Nghị định 41/2010/NĐ-CP của Chính phủ. Đồng thời, Agribank đã phổ biến nội dung của Nghị định đến toàn bộ đội ngũ nhân viên trong toàn hệ thống, ban hành các văn bản chỉ đạo phù hợp, ký thoả thuận liên tịch với Trung ương Hội Nông dân và Hội Liên hiệp Phụ nữ Việt Nam trong việc đẩy mạnh cho vay kinh tế hộ thông qua tổ vay vốn.

Tổ vay vốn được ví như những “cánh tay nối dài” của Agribank tới người dân. Mô hình này được phát triển dựa trên sự hợp tác chặt chẽ giữa Ngân hàng với các cấp ủy, chính quyền trong phối hợp triển khai chủ trương, chính sách của Đảng và Chính phủ. Trong hệ thống tổ chức tín dụng, Agribank vượt lên dẫn đầu về cho vay hộ sản xuất và cá nhân với tốc độ tăng trưởng trung bình 12%-13%, có thời điểm đạt đến trên 19%, cao hơn tốc độ tăng trưởng dư nợ toàn ngành. Ở khắp mọi vùng, miền của cả nước, hình ảnh cán bộ tín dụng của Agribank đã trở thành hình ảnh quen thuộc với bà con. Mỗi cán bộ phụ trách 2-3 xã với 800-1.000 khoản vay, trong đó có những món vay nhỏ lẻ chỉ vài triệu đồng. Mặc dù vậy, mô hình này cho đến nay vẫn là thế mạnh gần như tuyệt đối của Agribank. Tính đến ngày 31/12/2017, Agribank đã triển khai cho vay thông qua trên 51.030 tổ vay vốn, trong đó có trên 24.960 tổ vay vốn Hội Nông dân, trên 10.620 tổ vay vốn Hội Phụ nữ và trên 15.450 tổ vay vốn khác (Ủy ban nhân dân địa phương, Hội Cựu chiến binh và Đoàn Thanh niên). Số thành viên tổ vay vốn cũng đạt gần 1.232.300 thành viên. Dư nợ cho vay qua kênh này là 89.677 tỷ đồng.

Mô hình tổ vay vốn của Agribank không chỉ giúp nhiều nông dân có cơ hội đổi đời từ chính mô hình sản xuất của gia đình mà còn giảm thiểu tình trạng “tín dụng đen” hay vay nặng lãi ở nông thôn. Hình thức tín dụng vi mô này đã góp phần xoá đói, giảm nghèo cho người dân chính nhờ sự thuận lợi và nhanh chóng trong việc chuyển tải đồng vốn đến tay các hộ nông dân sản xuất. Bản thân Ngân hàng cũng giảm được chi phí bộ máy trong các hoạt động giao dịch trong khi vẫn đảm bảo việc thu nợ và lãi đúng thời hạn. Với mục đích đẩy mạnh hơn nữa tăng trưởng dư nợ hộ sản xuất và cá nhân, giúp loại hình kinh tế này phát huy vai trò chính tạo ra lượng hàng hóa lớn trong nông nghiệp, Agribank chỉ đạo các chi nhánh trong toàn hệ thống triển khai cho vay theo Nghị định 55 của Chính phủ; khuyến khích mở rộng tăng trưởng tín dụng vào lĩnh vực nông nghiệp, nông thôn, xuất khẩu... Qua đó, nhiều người dân trên cả nước đã được tiếp cận nguồn vốn với lãi suất ưu đãi để phát triển sản xuất, có cơ hội nâng cao chất lượng cuộc sống, xóa đói giảm nghèo, góp phần thúc đẩy chuyển dịch cơ cấu kinh tế.

Với truyền thống, trách nhiệm sẻ chia với cộng đồng, Ngân hàng cũng tích cực triển khai nhiều hoạt động an sinh xã hội. Từ khi thành lập đến nay, toàn hệ thống Agribank đã dành trên 1.500 tỷ đồng cho hoạt động xã hội từ thiện, riêng năm 2014, khoảng 254 tỷ đồng được dành hỗ trợ an sinh xã hội trong lĩnh vực giáo dục, y tế, xây nhà tình nghĩa cho người nghèo, hỗ trợ các em nhỏ đồng bào dân tộc miền núi, trao tặng sổ tiết kiệm cho các cựu nữ TNXP có hoàn cảnh khó khăn... Thực hiện Nghị quyết 30a/2008/NQ-CP của Chính phủ về chương trình hỗ trợ giảm nghèo nhanh và bền vững đối với 62 huyện nghèo thuộc 20 tỉnh, Agribank đã triển khai hỗ trợ 160 tỷ đồng cho hai huyện Mường Áng và Tủa Chùa thuộc tỉnh Điện Biên, đem đến cuộc sống mới cho người dân nơi đây.

## Hộp 20. Đồng vốn của Agribank - Điểm tựa cho sự đổi mới của làng chài Hoài Hương, Hoài Nhơn, Bình Định

Với sứ mệnh đồng hành cùng nông dân, cùng doanh nghiệp phát triển nông nghiệp, nông thôn, Agribank có mạng lưới rộng khắp mọi miền đất nước - một đặc điểm khó ngần hàng nào có được, sát dân, tạo thuận tiện cho người dân mọi vùng tiếp cận gửi tiền, sử dụng các dịch vụ, vay vốn, trả nợ. Đây thực sự là cầu nối chính sách cho người nông dân - một ngân hàng chủ lực cho vay phát triển nông nghiệp, nông thôn.

Agribank luôn ưu tiên tập trung nguồn vốn đáp ứng nhu cầu cũng như tháo gỡ khó khăn cho nông nghiệp, nông thôn, từ phương án cho vay vốn 5-10 triệu/hộ để giúp họ thoát nghèo vươn lên, nhiều hộ nông dân từ đó đã trở thành giàu có. Một trong những minh chứng sinh động nhất có thể kể đến, đó là làng chài Hoài Hương - một xã thuộc huyện Hoài Nhơn, tỉnh Bình Định. Từng là làng chài hiu hắt với những căn nhà ọp ẹp nằm lừa thưa, ngư dân Hoài Hương chỉ biết lam lũ bám vào nghề đánh bắt gần bờ cùng những con thuyền nan mong manh. Nhờ có đồng vốn từ ngân hàng, đặc biệt từ Agribank Hoài Hương, làng chài Hoài Hương nay đã có đội tàu lớn nhất nhì tỉnh Bình Định, với 574 tàu đánh bắt xa bờ và 32 tàu đánh bắt gần bờ. Sản lượng đánh bắt thủy sản trong năm 2015 ở Hoài Hương đạt 17.850 tấn, tăng 4.800 tấn so cách đây 5 năm. Nơi đây cũng trở thành một hiện tượng khi có đến hàng chục "ngư dân tỷ phú", mỗi người sở hữu 3-5 tàu cá đánh bắt xa bờ. Tàu cá ra khơi cũng có nghĩa là tạo thêm công ăn việc làm, thu nhập cho người lao động. Ở nơi nghề đánh bắt cá được xem là "mũi nhọn kinh tế" phát triển thì mọi mặt đời sống của người dân địa phương được nâng cao rõ rệt, nhiều dịch vụ hậu cần nghề biển cho ngư dân nhờ đó cũng ăn nên, làm ra. Điều đặc biệt không thể không nhắc đến đó là ngoài mục tiêu làm kinh tế, anh em thuyền viên đều ý thức sự có mặt thường xuyên của họ trên biển cũng là cách để góp phần khẳng định chủ quyền biển đảo của quê hương.

Agribank Hoài Hương luôn xác định sự phồn vinh của khách hàng cũng đồng nghĩa với sự phát triển của Ngân hàng và ngược lại. Vì thế, Agribank đã bám sát chính quyền, tham gia chương trình kết nối ngân hàng - doanh nghiệp, nhất là cho vay hỗ trợ các doanh nghiệp ứng dụng công nghệ cao, nông nghiệp sạch nhằm góp phần khơi thông dòng vốn tín dụng, hỗ trợ doanh nghiệp ổn định, nâng cao năng lực sản xuất kinh doanh, gắn bó với cuộc sống của ngư dân, cùng chia sẻ khó khăn, hiểu hoàn cảnh của họ, hướng dẫn, động viên họ, thông qua việc cơ cấu lại thời hạn trả nợ (gia hạn thời gian trả nợ hoặc điều chỉnh kỳ hạn trả nợ) để doanh nghiệp có thời gian khôi phục sản xuất kinh doanh, tạo nguồn thu trả nợ ngân hàng. Một số doanh nghiệp gặp khó khăn về tài chính nhưng có thiện chí trong trả nợ vay, ngân hàng thực hiện miễn, giảm lãi tiền vay cho doanh nghiệp.

Có thể nói, điểm đặc biệt nhất của Agribank Hoài Hương, Hoài Nhơn, Bình Định là sự chia sẻ rủi ro với ngư dân trên cơ sở đặt niềm tin vào họ, ngư dân thắng, Agribank ít chịu rủi ro các khoản vay, góp phần quan trọng vào những chuyển biến tích cực trong quá trình phát triển kinh tế - xã hội của địa phương nói chung, của từng hộ dân nói riêng.

Nguồn vốn của Ngân hàng còn được tập trung cho các chương trình hỗ trợ trong lĩnh vực chăn nuôi, thủy sản, lương thực, cà phê, cho vay tạm trữ thu mua lương thực và hỗ trợ giảm tồn thát sau thu hoạch. Agribank cũng góp phần trong công tác triển khai thí điểm cánh đồng mẫu lớn và chuỗi liên kết sản phẩm thủy sản và sản xuất ứng dụng công nghệ cao tại các địa phương trên cả nước. Đối với chương trình cho vay đóng mới và cải hoán tàu đánh cá theo chủ trương của Chính phủ thông qua Nghị định 67/2014/NĐ-CP về một số chính sách phát triển thủy sản, Agribank luôn tiên phong “tiếp sức” ngư dân bám biển. Giữa Ngân hàng và ngư dân không chỉ là quan hệ khách hàng đơn thuần, mà còn là “bạn đồng hành” từ nhiều năm nay.

Về chủ trương của Thủ tướng Chính phủ đối với việc cho vay ưu đãi để tái canh cây cà phê, nguồn vốn tín dụng được phê duyệt cho vay tái canh cây cà phê giai đoạn 2014-2020 lên tới 12.000-15.000 tỷ đồng. Agribank cam kết đến năm 2020 sẽ dành khoảng 10.000 tỷ đồng nguồn vốn trung và dài hạn, với lãi suất thấp hơn 2%/năm so với lãi suất cho vay thông thường, để cho vay tái canh cây cà phê, ban hành văn bản hướng dẫn cho vay, chủ động phối hợp với các địa phương xây dựng phương án nhu cầu vốn cho từng năm, theo từng địa bàn cụ thể. Đối với các doanh nghiệp, hợp tác xã và hộ dân thực hiện tái canh cây cà phê, định mức cho vay của Ngân hàng sẽ lên tới 150 triệu đồng/ha trong thời hạn 8 năm đối với việc tái canh theo phương pháp trồng mới, 80 triệu đồng/ha trong thời hạn vay 4 năm đối với việc tái canh theo phương pháp ghép cài tạo cà phê.



Ảnh 15. Cán bộ Agribank tham quan vườn cây ăn trái được phát triển từ nguồn vốn vay của Ngân hàng

Ngoài hoạt động cho vay, Agribank còn luôn tiên phong trong thực hiện các văn bản hỗ trợ lãi suất của NHNN. Riêng trong năm 2014, Ngân hàng đã 7 lần điều chỉnh giảm lãi suất cho vay, triển khai các gói, các chương trình tín dụng ưu đãi nhằm khuyến khích, hỗ trợ khách hàng mở rộng và tái đầu tư. Cụ thể, Ngân hàng dành 10.000 tỷ đồng lãi suất thấp cho vay đối với khách hàng xuất nhập khẩu, xem xét cơ cấu lại thời hạn trả nợ, cho vay bổ sung để tháo gỡ khó khăn cho doanh nghiệp, phục hồi sản xuất kinh doanh...

Thông qua hành động cụ thể, Agribank luôn thể hiện sự gắn bó, đồng hành cùng nông dân, hỗ trợ những người kém may mắn trong xã hội, tìm tòi và triển khai các giải pháp xóa đói, giảm nghèo bền vững. Trong việc triển khai có hiệu quả các chương trình tín dụng đối với “tam nông” để đẩy mạnh sản xuất nông nghiệp, Ngân hàng đã góp phần quan trọng để cùng ngành Ngân hàng thực hiện thành công mục tiêu quốc gia về xóa đói, giảm nghèo. Nhờ đó, nhiều nông dân trên cả nước đã được tiếp cận nguồn vốn với lãi suất ưu đãi để phát triển sản xuất, có cơ hội nâng cao chất lượng cuộc sống từ chính mô hình sản xuất của gia đình, góp phần thúc đẩy quá trình chuyển dịch cơ cấu kinh tế ở các địa phương.

Ở tầm nhìn chính sách, NHNN đã xác định tài chính vi mô là một mũi nhọn trong mục tiêu xóa đói giảm nghèo, trong đó tín dụng cho khu vực nông nghiệp và nông thôn đã được đẩy mạnh trong những năm gần đây, Agribank với lợi thế sẵn có luôn làm rất tốt mảng phát triển dịch vụ tài chính vi mô. Minh chứng cho điều này, mới đây, tại hội nghị cấp cao Ngân hàng châu Á, Agribank được The Asian Banker tôn vinh ở hạng mục “Dịch vụ tài chính vi mô tốt nhất Việt Nam”.

### **3.3.2. Phục vụ Chương trình Xây dựng nông thôn mới**

Bên cạnh mục tiêu chiến lược xoá đói, giảm nghèo, việc đổi mới và hiện đại hoá nông thôn cũng là một chủ trương quan trọng của Chính phủ. Chương trình mục tiêu quốc gia về xây dựng nông thôn mới là một chương trình tổng thể về phát triển kinh tế-xã hội, chính trị và an ninh quốc phòng dựa trên tinh thần Nghị quyết Hội nghị lần thứ 7, Ban Chấp hành Trung ương Đảng khoá X về nông nghiệp, nông thôn và nông dân (ngày 5/8/2008). Chương trình đã được triển khai trên phạm vi toàn quốc cho cả giai đoạn 2010-2020 theo Nghị quyết số 24/2008/NQ-CP ngày 28/10/2008 của Chính phủ.

Thực hiện chủ trương này, NHNN đã có Quyết định số 1555/QĐ-NHNN ngày 7/8/2012 về kế hoạch hành động của ngành ngân hàng thực hiện phong trào thi đua “Cả nước chung sức xây dựng nông thôn mới”. Agribank theo đó đã triển khai đồng bộ các giải pháp, như chỉ đạo các chi nhánh xây dựng phương án cụ thể đầu tư tín dụng trên địa bàn các xã thí điểm, cập nhật thường xuyên tiến độ thực hiện cũng như các vướng mắc, khó khăn trong quan hệ cho vay vốn với khách hàng.

#### *Tích cực cùng nông thôn mới*

Ngay từ cuối năm 2011, Agribank đã bắt đầu triển khai cho vay đối với 11 xã được chọn thí điểm mô hình nông thôn mới: xã Thanh Chăn (huyện Điện Biên, tỉnh Điện Biên), xã Tân Thịnh (Lạng Giang - Bắc Giang), xã Hải Đường (Hải Hậu - Nam Định), xã Gia Phố (Hương Khê - Hà Tĩnh), xã Tam Phuốc (Phú Ninh - Quảng Nam), xã Tân Hội (Đức Trọng - Lâm Đồng), xã Tân Lập (Đồng Phú - Bình Phước), xã Định Hòa (Gò Quao - Kiên Giang), xã Mỹ Long Nam (Cầu Ngang - Trà Vinh), xã Tân Thông Hội (Củ Chi - TP.HCM) và xã Thụy Hương (Chương Mỹ - Hà Nội). Dư nợ ban đầu là 336 tỷ đồng và tổng số khách hàng là 8.293. Để tuyên truyền rộng rãi, giúp người dân cả nước trong đó có cán bộ Agribank hiểu rõ hơn về chương trình, năm 2011, Ngân hàng đã phối hợp cùng Thời báo Ngan hàng tài trợ cuộc thi viết “Chung tay xây dựng nông thôn mới”.

Đầu năm 2012, Agribank ban hành Kế hoạch hành động hướng ứng phong trào xây dựng nông thôn mới, Kế hoạch chi hoạt động an sinh xã hội tăng cường huy động vốn và hỗ trợ chương trình xây dựng nông thôn mới từ nguồn an sinh xã hội. Đến tháng 4/2012, Ngân hàng bắt đầu tiến hành cho vay diện rộng trên toàn quốc. Xác định nguồn vốn được cung ứng đầy đủ, kịp thời là yếu tố quan trọng tạo nên thành công của chương trình, cho vay xây dựng nông thôn mới được Agribank tập trung ưu tiên.

Đến 30/9/2015, dư nợ cho vay xây dựng nông thôn mới của Agribank đạt 243.434 tỷ đồng (tăng 29.001 tỷ đồng, tương đương 13,5% so với cuối năm 2014) và 2.508.915 khách hàng còn dư nợ. Chỉ sau 5 năm triển khai, Agribank đã cho vay xây dựng nông thôn mới đến 8.985 xã trên tổng số 9.001 xã trong cả nước. Dư nợ cho vay gần 280.000 tỷ đồng, với trên 2,5 triệu khách hàng, khẳng định vị thế hàng đầu hệ thống tổ chức tín dụng của Agribank trong việc triển khai chương trình xây dựng nông thôn mới.

Nguồn vốn của Agribank cho vay xây dựng nông thôn mới tập trung vào các lĩnh vực: chi phí sản xuất nông, lâm, ngư, diêm nghiệp; sản xuất công nghiệp, thương mại và dịch vụ phi nông nghiệp; cho vay tiêu dùng; kinh doanh sản phẩm, dịch vụ phục vụ nông, lâm, diêm nghiệp và thủy sản; chế biến tiêu thụ nông, lâm, thủy sản và muối; đầu tư xây dựng cơ sở hạ tầng nông thôn; phát triển ngành nghề nông nghiệp nông thôn. Trong đó, trên 70% tổng dư nợ cho vay nông thôn mới dành cho đầu tư sản xuất, chế biến, kinh doanh các ngành nông, lâm, ngư, diêm nghiệp là những lĩnh vực có tác động toàn diện đến phát triển kinh tế - xã hội nông nghiệp, nông thôn.

Ngoài việc cho vay, đối với các địa phương xây dựng nông thôn mới, Agribank còn triển khai nhiều hoạt động an sinh xã hội. Ngân hàng đã trích số tiền gần 80 tỷ đồng từ Quỹ an sinh xã hội để đầu tư 80 công trình, dự án tại 70 xã, chủ yếu hỗ trợ xây dựng trạm y tế xã, trường học, nhà văn hóa, nhà sinh hoạt cộng đồng, nhà tình nghĩa, các công trình thủy lợi, nước sạch sinh hoạt, đường giao thông... Nhiều chi nhánh Agribank có dư nợ cho vay xây dựng nông thôn mới cao (7.000 tỷ đồng đến trên 10.000 tỷ đồng) như Thanh Hóa, Nghệ An, Bình Phước, Hà Tây, Long An, Đồng Tháp, Đồng Nai, Tiền Giang, Phú Thọ, Hải Dương, Lâm Đồng, Bến Tre, An Giang, Tây Ninh... Không những vậy, trong

quá trình cấp tín dụng, Ngân hàng còn tạo mọi điều kiện thuận lợi để người dân, doanh nghiệp được tiếp cận với nguồn vốn, đảm bảo an toàn, hiệu quả vốn tín dụng đầu tư cho chương trình xây dựng nông thôn mới.

Năm 2014, Agribank triển khai “Chương trình thi đua ABIC cùng Agribank chung tay xây dựng nông thôn mới”. Theo đó, Ngân hàng đã ban hành các văn bản hướng dẫn, chỉ đạo các chi nhánh, đơn vị trong hệ thống đầy mạnh cho vay theo Chương trình này, góp phần tích cực đưa phong trào xây dựng nông thôn mới của cả nước ngày càng phát triển cả về chất và lượng. Bên cạnh đó, Ngân hàng còn kết hợp chặt chẽ với Cục Kinh tế hợp tác và Phát triển nông thôn, Văn phòng điều phối Nông thôn mới các cấp, Hội Nông dân, Hội Phụ nữ và nhiều tổ chức đoàn thể chính trị - xã hội ở khu vực nông thôn để cung ứng vốn tín dụng phục vụ Chương trình. Tuy là một ngân hàng thương mại, phải cạnh tranh huy động vốn theo cơ chế thị trường, nhưng nông nghiệp, nông dân, nông thôn luôn là đối tượng được Agribank ưu tiên lãi suất cho vay thấp hơn các đối tượng khác từ 1%-2%/năm. Kể cả trong giai đoạn khó khăn của thời kỳ tái cơ cấu, mỗi năm Ngân hàng vẫn dành hàng ngàn tỷ đồng từ nguồn tài chính của mình để hỗ trợ cho vay lãi suất thấp đối với 8 đối tượng ưu tiên trong sản xuất nông nghiệp. Bên cạnh đó, Ngân hàng còn tài trợ xây dựng hàng trăm trường học, trạm y tế, hàng nghìn nhà tình nghĩa cho các đối tượng chính sách, hộ nghèo, với số tiền gần 1.400 tỷ đồng trong 3 năm từ quỹ phúc lợi và đóng góp của cán bộ, công nhân viên trong toàn hệ thống.

Trong bối cảnh tái cơ cấu kinh tế trong cả nước giai đoạn 2016-2020, phải đổi mới với không ít khó khăn và thách thức, Agribank vẫn kiên trì gắn bó với Chương trình. Để đáp ứng được yêu cầu xây dựng nông thôn mới trong tình hình mới, tháng 8/2016, Ngân hàng đã chủ động ký thỏa thuận hợp tác với Văn phòng điều phối Nông thôn mới Trung ương cho giai đoạn 2016-2020. Các hoạt động gồm hỗ trợ vốn tín dụng gắn với tái cơ cấu ngành nông nghiệp, đầu tư hỗ trợ các mô hình sản xuất nông nghiệp ứng dụng công nghệ cao, mô hình chuỗi giá trị. Tính đến cuối năm 2016, tỷ lệ cho vay nông nghiệp, nông thôn chiếm 70% tổng dư nợ của Agribank và chiếm trên 50% tổng dư nợ của toàn ngành ngân hàng đầu tư cho “tam nông”.

Với mong muốn tăng cường sự phối hợp trong thực hiện chính sách “tam nông”, tháng 9/2016, Agribank tiếp tục ký kết thỏa thuận liên ngành với các hội. Thỏa thuận này nhằm tạo điều kiện thuận lợi để các bên triển khai chính sách tín dụng phục vụ phát triển nông nghiệp, nông thôn (Nghị định 55/2015/NĐ-CP) một cách sâu rộng và có hiệu quả. Có thể khẳng định, với vai trò trung gian tín dụng, Ngân hàng đã có đóng góp không nhỏ vào sự thành công của Chương trình xây dựng nông thôn mới. Đồng thời, các chính sách của Chính phủ thông qua kênh dẫn vốn của Ngân hàng cũng góp phần thúc đẩy sản xuất-kinh doanh và giải quyết vấn đề việc làm. Nhờ đồng vốn đó mà người dân nông thôn đã có thể tự làm kinh tế hàng hóa để cải thiện đời sống.

Với những đóng góp ý nghĩa như vậy, nhiều đơn vị và cá nhân của Ngân hàng đã được Đảng, Chính phủ tặng Bằng khen, Giấy khen. Agribank cũng được vinh danh là “Doanh nghiệp có thành tích xuất sắc phục vụ phát triển kinh tế nông nghiệp, nông thôn và nông dân trong thời kỳ đổi mới”.

Tại Hội nghị trực tuyến toàn quốc triển khai Chương trình mục tiêu quốc gia Xây dựng nông thôn mới và phát động phong trào thi đua “Cả nước chung sức xây dựng nông thôn mới” giai đoạn 2016-2020, Chủ tịch Hội đồng thành viên Agribank Trịnh Ngọc Khánh đã khẳng định chương trình tín dụng trọng tâm giai đoạn 2016-2020 của Ngân hàng tiếp tục là đầu tư xây dựng nông thôn mới, đồng thời cam kết chuẩn bị đầy đủ nguồn vốn để đáp ứng nhu cầu cho vay nông nghiệp, nông thôn.

#### *Trần trở cùng nông thôn mới*

Trải qua 30 năm gắn bó, đồng hành cùng nông nghiệp, nông thôn và nông dân, Agribank nhận thấy nông dân tại nhiều địa phương vẫn sản xuất manh mún, sản phẩm nông nghiệp có chất lượng thấp, khiến giá thành cao. Phương thức sản xuất truyền thống, nhỏ lẻ đã làm cho chi phí vốn tăng và hoạt động của ngân hàng trở nên quá tải. Mỗi cán bộ tín dụng Agribank hiện phải phục vụ từ 500-1.000 hộ nông dân vay vốn, cá biệt có nơi tỷ lệ này còn cao hơn.

Bên cạnh đó, nông nghiệp là lĩnh vực chịu nhiều rủi ro bất thường và bất khả kháng. Tuy nhiên, việc phát triển và mở rộng chính sách bảo hiểm cho nông nghiệp và nông thôn, trong đó có bảo hiểm tín dụng vẫn chưa thực sự được chú trọng. Trong giai đoạn tái cơ cấu hiện nay, cần hon hết sự hiện diện của Nhà nước trong lĩnh vực tái bảo hiểm các khoản vay lớn để hỗ trợ người dân mạnh dạn đầu tư đổi mới công nghệ, cây trồng vật nuôi. Việc mở rộng chính sách cho vay không có tài sản đảm bảo trong nông nghiệp, nông thôn cũng có những nút thắt chưa được tháo gỡ. Tài sản trên đất nông nghiệp (như nhà xưởng sản xuất hay các hạng mục công trình ao cá) theo Luật Đất đai không được cấp giấy chứng nhận quyền sở hữu, còn tài sản có giá trị như vườn cao su, hồ tiêu, cà phê, cây ăn quả lâu năm, công trình, nhà ở nông thôn... phần lớn chưa được cấp giấy chứng nhận quyền sở hữu. Trong khi đó, việc xử lý tài sản thế chấp khó khăn, không có giá trị nhiều trong việc thu hồi vốn khi khoản vay gặp rủi ro. Đây là rào cản đối với người dân khi vay vốn để sản xuất, đồng thời cũng là khó khăn mà Ngân hàng không thể tháo gỡ nếu không có sự can thiệp về chủ trương và chính sách từ phía Chính phủ.

Hơn nữa, Agribank giữ vai trò vừa là một định chế tài chính, vừa là một đơn vị thực thi chính sách tín dụng nông nghiệp nên việc tách bạch giữa tín dụng chính sách với tín dụng thương mại là rất cần thiết. Khi thực hiện nhiệm vụ chính sách, các tổ chức tín dụng như Agribank cũng nên được hưởng những ưu đãi của chính sách tương tự các đơn vị sản xuất-kinh doanh, thí dụ như ưu tiên hỗ trợ nguồn vốn cho vay, cấp bù lãi suất do thực hiện chính sách giảm lãi suất, hay chính sách thuế. Điều này sẽ khuyến khích vai trò chính sách

của các tổ chức tín dụng, đồng thời hỗ trợ và giảm bớt áp lực kinh doanh của ngân hàng với tư cách là một tổ chức thương mại.

### **3.3.3. Phục vụ phát triển nông nghiệp sạch và nông nghiệp công nghệ cao**

Ngoài thế mạnh trong đầu tư cho “tam nông”, Agribank cũng luôn đi đầu trong thực hiện các chương trình tín dụng, chương trình trọng điểm và ưu tiên của Đảng và Chính phủ, trong đó có tín dụng đầu tư cho các dự án sản xuất, kinh doanh nông nghiệp công nghệ cao, an toàn và hiệu quả, góp phần cho sự phát triển bền vững kinh tế và môi trường.

#### *Nông nghiệp sạch*

Sau khi Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Chiến lược quốc gia về tăng trưởng xanh (Quyết định số 1393/QĐ-TTg ngày 25/9/2012) và NHNN có Chỉ thị 03/CT-NHNN ngày 24/3/2015 về thúc đẩy tăng trưởng tín dụng xanh và quản lý rủi ro môi trường và xã hội trong hoạt động cấp tín dụng, Agribank đã ban hành văn bản số 4432/NHNo-KHDN về việc thúc đẩy tăng trưởng tín dụng xanh và quản lý rủi ro đối với môi trường và xã hội trong hoạt động cấp tín dụng. Văn bản này có tính chất chỉ đạo toàn hệ thống nhằm nghiên cứu để hoàn thiện cơ chế, chính sách tín dụng gắn với quản lý môi trường-xã hội, cùng với việc đào tạo, tuyên truyền, phổ biến nâng cao nhận thức về hoạt động cấp tín dụng xanh, nâng cao ý thức sử dụng hiệu quả, tiết kiệm năng lượng.

Nông nghiệp Việt Nam cũng đang phải đổi mới với hàng loạt khó khăn trong quá trình phát triển kinh tế và hội nhập quốc tế, đồng thời chịu ảnh hưởng không nhỏ của biến đổi khí hậu và ô nhiễm môi trường. Chính vì vậy, thông qua các chương trình hành động cụ thể, Ngân hàng đã và đang nỗ lực cùng các bộ, ngành, chính quyền địa phương và cộng đồng doanh nghiệp trong việc thực hiện các giải pháp hữu hiệu nhằm xây dựng và quản lý chuỗi giá trị nông nghiệp, nâng cao sức cạnh tranh của hàng hóa nông sản Việt Nam. Nghị quyết số 30/2017/NQ-CP của Chính phủ về gói tín dụng 100.000 tỷ đồng dành cho nông nghiệp sạch từ nguồn vốn vay thương mại cũng là một trong những hoạt động gắn với phát triển nông nghiệp an toàn, bền vững. Agribank đã dành 50.000 tỷ đồng để thực hiện chương trình này với lãi suất cho vay giảm 0,5%-1,5%/năm so với lãi suất ưu đãi cho vay trong lĩnh vực nông nghiệp nông thôn theo quy định hiện hành của NHNN và của chính Ngân hàng.

Trên thực tế, Agribank là ngân hàng thương mại tiên phong trong triển khai chương trình tín dụng ưu đãi phục vụ nông nghiệp sạch trước khi có chương trình cho vay nhằm khuyến khích phát triển nông nghiệp ứng dụng công nghệ cao theo Quyết định 813/2017/QĐ-NHNN của NHNN.

Ông Nguyễn Xuân Cường, Ủy viên BCHTW Đảng, Bộ trưởng Bộ NN&PTNT Việt Nam: “*Chúng ta đã có những điều kiện thêm nguồn lực để chúng ta tổ chức lại một nền nông nghiệp theo hướng công nghệ cao, hữu cơ, sạch và chuỗi giá trị cho ra đến sản phẩm. Đây là một hành động tích cực của ngành ngân hàng nói chung, trong đó NHNo*

*đi tiên phong trong lĩnh vực này.”<sup>77</sup>*

Tính đến 31/7/2017, dư nợ cho vay nông nghiệp công nghệ cao, nông nghiệp sạch của Agribank đạt 861 tỷ đồng<sup>78</sup>. Khách hàng của Ngân hàng là các doanh nghiệp, hợp tác xã, liên hiệp hợp tác xã, chủ trang trại có tham gia vào các khâu trong chuỗi sản xuất sản phẩm nông nghiệp an toàn và quy mô lớn. Ngân hàng cũng tham gia nhiều dự án có liên quan đến vấn đề bảo vệ môi trường do Ngân hàng Thế giới (WB) và các tổ chức tài chính tài trợ như nâng cao chất lượng, an toàn sản phẩm nông nghiệp và phát triển chương trình khí sinh học; dự án nguồn lợi ven biển vì sự phát triển bền vững; quản lý rủi ro thiên tai, hỗ trợ nông nghiệp carbon thấp, cấp nước sạch và vệ sinh nông thôn vùng đồng bằng sông Hồng; điện gió; đưa vốn tín dụng vào công cuộc chống hạn, mặn Đồng bằng sông Cửu Long và miền Trung Tây Nguyên... Song song với đó, Ngân hàng tiếp tục rà soát, sửa đổi, ban hành mới cơ chế, chính sách tín dụng phát triển nông nghiệp theo hướng bảo vệ môi trường sinh thái, phù hợp quy định của pháp luật, không đầu tư tín dụng nếu dự án chưa được phê duyệt báo cáo đánh giá tác động môi trường hoặc ảnh hưởng môi trường nghiêm trọng, phát triển không bền vững.

Những kết quả bước đầu trong chương trình tín dụng ưu đãi phục vụ nông nghiệp sạch của Agribank trên thực tế vẫn còn rất khiêm tốn, bởi đây là lĩnh vực đầu tư mới và Ngân hàng lại là đơn vị tiên phong đầu tư. Có rất nhiều vướng mắc trong việc xác định tiêu chí xác định nông nghiệp sạch và nông nghiệp ứng dụng công nghệ cao, do đó việc xác định các dự án đầu tư cho nông nghiệp sạch không phải điều dễ dàng. Mặc dù vậy, Agribank vẫn rất kỳ vọng các chương trình tín dụng ưu đãi phục vụ nông nghiệp sạch sẽ có tác động chuyen biến mạnh mẽ đến nền nông nghiệp Việt Nam.

Từ góc độ khuyến khích đầu tư, Ngân hàng mong muốn sẽ góp phần thay đổi căn bản tư duy của nông dân và doanh nghiệp nhằm hướng tới một nền nông nghiệp sạch, an toàn và bền vững. Thị trường đầu ra cho nông nghiệp sạch cũng rất tiềm năng, khi nhu cầu về nông sản và thực phẩm sạch, chất lượng cao của người tiêu dùng Việt Nam vẫn chưa được đáp ứng đủ. Hơn nữa, ngoài những giá trị về môi sinh và sức khỏe, nông nghiệp sạch còn giúp ổn định thị trường trong nước và từ đó hướng tới xuất khẩu với sản phẩm mang thương hiệu quốc gia, giúp nâng cao giá trị nông sản Việt Nam.

#### *Nông nghiệp công nghệ cao*

Hướng ứng tuyên bố của Thủ tướng Chính phủ về dành gói tín dụng cho phát triển nông nghiệp công nghệ cao, với cơ chế vay thuận lợi và thông thoáng nhất, một số ngân hàng đã công bố dành các gói tín dụng cho lĩnh vực này. Hiện tại, Agribank là ngân hàng chiếm thị phần lớn nhất trong lĩnh vực nông nghiệp, nông thôn. Ngân hàng đặc biệt ưu

<sup>77</sup> Trích bài phát biểu của ông Nguyễn Xuân Cường - Ủy viên BCHTW Đảng, Bộ trưởng Bộ NN&PTNT nhân dịp Agribank triển khai gói tín dụng nông nghiệp sạch Hà Nội, ngày 10/10/2016.

<sup>78</sup> Đăng Giới (2017). “Agribank với nông nghiệp sạch.” *Tin Tức*, truy cập ngày 15-12-2017 tại: <https://baotintuc.vn/doanh-nghiep-do-anh-nhan/agribank-dong-hanh-cung-nong-nghiep-sach-20170926142302780.htm>

tiên các dự án nông nghiệp công nghệ cao; xác định nông nghiệp công nghệ cao vừa là định hướng phát triển kinh tế nông nghiệp của Đảng và Chính phủ, vừa chính là giải pháp cho tín dụng “tam nông” hiện nay và cả trong tương lai.

Ngân hàng cũng cho vay hỗ trợ lãi suất đối với các huyện nghèo theo Nghị quyết 30a/2008/NQ-CP và Quyết định 1050/QĐ-NHNN về cho vay thí điểm các mô hình liên kết trong chuỗi sản xuất, tiêu thụ sản phẩm nông nghiệp và mô hình ứng dụng công nghệ cao trong sản xuất nông nghiệp. Agribank cũng đã triển khai mô hình cho vay thí điểm chuỗi liên kết, mô hình sản xuất nông nghiệp quy mô lớn, ứng dụng công nghệ cao, như mô hình trồng hoa (Lâm Đồng), cánh đồng mẫu lớn (Cần Thơ), chăn nuôi lợn (Hà Nam), mía (Khánh Hoà), ngô (Sơn La), hoa quả, rau an toàn ở khu vực các tỉnh Tây Nguyên... Bước đầu, các mô hình này đã tạo sự đồng thuận cao giữa các doanh nghiệp và người dân.

Ngoài việc đáp ứng nhu cầu vốn cho khách hàng đầu tư nông nghiệp, nông thôn, Ngân hàng nhận thấy việc thúc đẩy thị trường hàng hóa nông nghiệp phát triển cả về số lượng và chất lượng cũng rất cần đến sự hợp tác và liên kết “4 nhà” - Nhà nước, nhà khoa học, nhà doanh nghiệp và nhà nông. Tại các vùng sản xuất nông nghiệp ứng dụng công nghệ cao, do áp dụng không đồng bộ nên chất lượng sản phẩm chưa cao và chưa đồng đều; khâu tiêu thụ sản phẩm phụ thuộc vào các hợp đồng với các doanh nghiệp nên chưa ổn định; các chính sách của Chính phủ (điển hình là Gói tín dụng 100.000 tỷ phát triển công nghệ cao) đến nay vẫn chưa đủ mạnh và khó khăn trong triển khai do đây là hướng phát triển mới, chưa có tiền lệ, nên tiềm ẩn rủi ro khi triển khai.

Một vấn đề nữa là chính quyền địa phương vẫn chưa thực sự vào cuộc cùng doanh nghiệp và người dân. Lý do vì vốn đầu tư hạ tầng tại các khu nông nghiệp ứng dụng công nghệ cao thường rất lớn và nhiều khó khăn trong công tác giải phóng mặt bằng. Mặt khác, do 98% doanh nghiệp Việt Nam là vừa và nhỏ nên với nguồn vốn thấp các doanh nghiệp khó có thể tham gia đầu tư vào khu nông nghiệp công nghệ cao. Thu hút các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài có thể là giải pháp trước mắt nhằm giúp các tổ chức tín dụng trong việc giảm tải và giảm rủi ro đầu tư.

### **3.4. Hoạt động của Đảng bộ, Công đoàn và Đoàn thanh niên**

#### **3.4.1. Hoạt động của Đảng bộ**

Trong 30 năm xây dựng và trưởng thành, Đảng bộ Agribank đã luôn phát huy, khẳng định được vai trò lãnh đạo của mình. Đảng bộ đã lãnh đạo ngân hàng vừa hoàn thành tốt nhiệm vụ chính trị, vừa hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ kinh doanh của một doanh nghiệp đi đầu trong việc phục vụ nông nghiệp nông dân và nông thôn.

Cùng với sự ra đời của Agribank, Đảng bộ Trung ương được thành lập. Trải qua 30 năm xây dựng và hoạt động (1988-2018), Đảng bộ Trung ương đã nhanh chóng trưởng thành và không ngừng lớn mạnh. Từ 1 Đảng bộ bộ phận, với 3 Chi bộ, 41 Đảng viên lúc mới thành lập, đến 31/12/2017 toàn Đảng bộ có 75 chi bộ, đảng bộ trực thuộc (32 đảng

bộ cơ sở, 11 chi bộ cơ sở và 32 chi bộ trực thuộc Đảng ủy), gồm các tổ chức đảng tại các đơn vị trực thuộc Agribank trên địa bàn Hà Nội; có 40 chi bộ, đảng bộ tại các đơn vị trực tiếp kinh doanh, 03 đảng bộ tại đơn vị sự nghiệp và 30 chi bộ tại các ban, trung tâm tại Trụ sở chính làm nhiệm vụ tham mưu cho Ban lãnh đạo trong công tác chỉ đạo, điều hành; tổng số có 2.854 đảng viên. Ban Chấp hành Đảng bộ gồm có 29 đồng chí; Ban Thường vụ Đảng ủy gồm 06 đồng chí (01 đồng chí Bí thư, 02 đồng chí Phó bí thư, 03 đồng chí ủy viên Ban Thường vụ).

Đảng ủy, Ban thường vụ Đảng ủy Agribank gồm các đồng chí là lãnh đạo cấp cao (Chủ tịch HĐTV, thành viên HĐTV, TGĐ), lãnh đạo một số Ban chuyên môn có vai trò quan trọng trong quản trị, điều hành, lãnh đạo một số chi nhánh có quy mô hoạt động lớn nên công tác chỉ đạo và tổ chức thực hiện nhiệm vụ chính trị, công tác xây dựng Đảng của Đảng bộ có nhiều thuận lợi.

Đảng ủy Agribank lãnh đạo thực hiện nhiệm vụ chính trị bằng Nghị quyết về những chủ trương, định hướng lớn, thông qua hoạt động của các đồng chí lãnh đạo là Ủy viên Thường vụ, cấp ủy viên các cấp, Hội đồng thành viên, Ban điều hành tổ chức thực hiện chức năng, nhiệm vụ theo Quyết định số 63-QĐ/ĐU-NHNo của Ban Chấp hành Đảng ủy và Quy chế phối hợp công tác giữa Đảng ủy, HĐTV, Tổng Giám đốc, BCHCĐ, BCH ĐTN số 205/ĐU-NHNo ngày 5/6/2013.

Đảng ủy luôn nghiêm túc và kịp thời triển khai các đường lối, chủ trương, chính sách của Đảng, Chính phủ và NHNN nhằm ổn định kinh tế vĩ mô, kiềm chế lạm phát, duy trì tăng trưởng kinh tế thông qua việc ban hành kế hoạch hành động cụ thể thực hiện các chương trình. Cơ bản hoàn thành các chỉ tiêu chính trong Nghị quyết Đại hội Đảng bộ lần thứ VIII, nhiệm kỳ 2010-2015 đề ra.

- *Đối với công tác quy hoạch cấp ủy*: Đảng ủy đã tham mưu cho Ban Thường vụ rà soát, bổ sung quy hoạch cấp ủy nhiệm kỳ 2015-2020; kết quả đưa ra khỏi quy hoạch chức danh Ban Chấp hành Đảng bộ: 08 đồng chí; chức danh Ủy viên Ban Thường vụ: 04 đồng chí; chức danh Bí thư Đảng ủy: 01 đồng chí; chức danh Phó Bí thư Đảng ủy: 02 đồng chí; Bổ sung quy hoạch chức danh Bí thư: 03 đồng chí; chức danh Phó bí thư: 05 đồng chí; chức danh Ủy viên Ban Thường vụ: 09 đồng chí; phê duyệt quy hoạch chức danh Ủy viên Ban Chấp hành Đảng bộ nhiệm kỳ 2020-2025 đối với 54 đồng chí.

- *Đối với công tác quy hoạch cấp ủy các Đảng bộ trực thuộc*: Đảng ủy đã tham mưu cho Ban Thường vụ xem xét phê duyệt cấp ủy nhiệm kỳ 2020-2025 đối với 298 cấp ủy viên thuộc các đảng bộ trực thuộc.

- *Đối với công tác kiện toàn cấp ủy các chi, đảng bộ trực thuộc*: Căn cứ nhu cầu thực tiễn của các tổ chức đảng, năm 2017 Ban Tổ chức đã tham mưu kịp thời cho Ban Thường vụ chỉ định, chuẩn y bổ sung 26 đồng chí cấp ủy nhiệm kỳ 2015-2020 & 2015-2017 cho các chi đảng bộ trực thuộc; đảm bảo đủ số cấp ủy tại các chi, đảng bộ đáp ứng yêu cầu triển khai thực hiện lãnh đạo nhiệm vụ chính trị tại các đơn vị.

- *Đối với công tác cán bộ lãnh đạo, quản lý:* Đảng ủy đã tham mưu cho Ban Thường vụ cho ý kiến về bổ nhiệm, bổ nhiệm lại đối với chức danh thuộc diện Ban Thường vụ Đảng ủy Khối quản lý: bổ nhiệm 03 chức danh (02 Phó Tổng Giám đốc, 01 Trưởng ban kiêm soát); bổ nhiệm lại: 01 chức danh Hội đồng thành viên; cho ý kiến quy hoạch các chức danh lãnh đạo Agribank nhiệm kỳ 2016-2021: 02 chức danh Chủ tịch HĐTV; 02 chức danh Tổng Giám đốc; 05 chức danh Thành viên Hội đồng thành viên; 09 chức danh Phó Tổng Giám đốc; 02 chức danh Trưởng ban Kiểm soát; 07 chức danh thành viên Ban Kiểm soát; 01 chức danh Kế toán Trưởng.

Bên cạnh đó Đảng ủy đã tham mưu cho Ban Thường vụ xem xét cho ý kiến về điều động, bổ nhiệm, bổ nhiệm lại đối với các chức danh thuộc Ban Thường vụ quản lý: điều động, bổ nhiệm 64 cán bộ; bổ nhiệm lại 09 cán bộ; cho ý kiến quy hoạch các chức danh lãnh đạo: 40 cán bộ.

Đảng bộ Agribank luôn chủ động gắn công tác tổ chức xây dựng Đảng với kiện toàn tổ chức bộ máy, sắp xếp nhân sự trong thực hiện tái cơ cấu hoạt động; coi trọng và tăng cường công tác giáo dục chính trị tư tưởng, nắm bắt diễn biến tư tưởng cán bộ, đảng viên, người lao động. Năm 2017 đã tổ chức 01 lớp bồi dưỡng kết nạp đảng năm 2017 cho 310 quần chúng ưu tú thuộc các chi, đảng bộ trực thuộc. Tổ chức 01 lớp bồi dưỡng lý luận chính trị cho 103 đảng viên mới và phối hợp với các ban tham mưu cho Ban Thường vụ chỉ đạo tổ chức đại hội các chi bộ trực thuộc tại Trụ sở chính và các chi bộ trực thuộc 32 đảng bộ cơ sở (chi bộ 5 năm 2 lần).



Ảnh 16. Đại hội Đảng bộ NHNN&PTNT Việt Nam lần thứ IX, nhiệm kỳ 2015-2020

Agribank nhận được sự quan tâm định hướng hoạt động của Đảng, Chính phủ, NHNN và sự đồng thuận, ủng hộ, tạo điều kiện của cấp ủy, chính quyền cơ sở trong thực hiện nhiệm vụ chính trị đầu tư cho vay trong lĩnh vực nông nghiệp, nông thôn, phát triển kinh tế-xã hội địa phương.

Mối quan hệ làm việc giữa Đảng uỷ, HĐTV, TGĐ, Ban Kiểm soát BCH Công đoàn, BCH Đoàn thanh niên CSHCM Agribank được quy định rõ ràng, thực hiện trên nguyên tắc bảo đảm giữ vững và tăng cường vai trò lãnh đạo của cấp ủy Đảng, đồng thời phát huy tính chủ động, quyền hạn và trách nhiệm của các bên theo chức năng nhiệm vụ và Điều lệ hoạt động của mỗi tổ chức, thể hiện sự gắn bó, chặt chẽ, nội bộ đoàn kết, thống nhất vì mục tiêu chung.

Các chi, đảng bộ trực thuộc Đảng bộ được tổ chức phù hợp với mô hình tổ chức của chuyên môn, tạo điều kiện cho việc lãnh đạo của Đảng bộ được đồng bộ, trực tiếp, sâu sát và hiệu quả;

Agribank có hệ thống mạng lưới trải rộng trên toàn quốc, đội ngũ lao động gần 40.000 người có trình độ nghiệp vụ chuyên môn, càn cù, chịu khó.

Trong 30 năm hoạt động, Đảng bộ luôn nêu cao tinh thần đoàn kết nhất trí, chủ động, sáng tạo, dám nghĩ, dám làm, góp phần quyết định vào sự phát triển vượt bậc với những thành tựu to lớn, toàn diện của Agribank.

Đảng bộ Agribank thực sự là hạt nhân chính trị, lãnh đạo cán bộ, công nhân viên trong cơ quan thực hiện nghiêm chỉnh đường lối, chủ trương của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước và tham gia lãnh đạo xây dựng và thực hiện có hiệu quả các chủ trương, nhiệm vụ chính trị, có ý nghĩa chỉ đạo quan trọng đối với toàn bộ hệ thống Agribank. Đảng bộ Agribank luôn phát huy cao độ tính chủ động, sáng tạo của toàn thể Đảng viên, cán bộ, công nhân viên, phối hợp với các đoàn thể, công đoàn, đoàn thanh niên phát động, duy trì và đẩy mạnh phong trào thi đua, chăm lo chu đáo đến đời sống vật chất, tinh thần cán bộ, công nhân viên cơ quan chính vì vậy Đảng bộ luôn nhận được sự tin cậy của cấp trên, được quần chúng tin tưởng và yêu mến.

### **3.4.2. Hoạt động của Công đoàn**

Công đoàn Agribank được thành lập ngày 26/12/1996, theo Quyết định số 312/ToC-CĐNH của Chủ tịch Công đoàn Ngân hàng Việt Nam. Đến thời điểm 31/12/2017 Công đoàn Agribank có 174 Công đoàn cơ sở trực thuộc với số lượng đoàn viên gần 40 nghìn người; công tác tại trên 2.250 chi nhánh, phòng giao dịch trên khắp mọi miền tổ quốc.

Trong quá trình xây dựng và phát triển, tổ chức Công đoàn Agribank đã luôn thực hiện tốt chức năng của tổ chức công đoàn, phát huy vai trò tập hợp, động viên công đoàn viên đi đầu trong các phong trào thi đua yêu nước, động viên kịp thời cán bộ phấn đấu

hoàn thành xuất sắc các nhiệm vụ chính trị và kinh doanh của ngân hàng trên tất cả các lĩnh vực hoạt động.

Từ khi thành lập đến nay, các cấp Công đoàn trong hệ thống đã chủ động tham gia xây dựng cơ chế, quy chế điều hành của đơn vị có liên quan đến quyền lợi, nghĩa vụ của người lao động như: mục tiêu giải pháp kinh doanh, cơ chế tài chính của đơn vị thành viên, sửa đổi bổ sung Điều lệ Agribank, sửa đổi bổ sung Quy chế trả lương của Agribank, phương án giải quyết chế độ với người lao động, Quy chế thực hiện dân chủ ở Agribank, Nội quy, Thỏa ước lao động tập thể của Agribank... Do vậy, quyền lợi hợp pháp chính đáng của người lao động luôn được đảm bảo, khẳng định vị trí vai trò của Công đoàn - đại diện tập thể người lao động.

Hàng năm, Công đoàn cơ sở đã thực hiện tốt các quy định về việc thực hiện Quy chế dân chủ cơ sở như: tổ chức Hội nghị người lao động, ký kết thoả ước lao động tập thể, thực hiện giám sát việc ký kết và thực hiện hợp đồng lao động giữa người sử dụng lao động và người lao động; chỉ đạo Ban thanh tra nhân dân hoạt động hiệu quả hơn.

Các chế độ chính sách đối với người lao động như bổ nhiệm, nâng lương, khen thưởng, kỷ luật, trích BHXH, BHYT, BHTN đều được thực hiện công khai, dân chủ, đúng pháp luật. Các trường hợp đoàn viên - người lao động (ĐV-NLĐ) ốm đau, thai sản, tai nạn lao động, nghỉ hưu, gia đình gặp khó khăn đều được thăm hỏi giúp đỡ, nhiều công đoàn cơ sở hàng năm đã tổ chức cho ĐV-NLĐ đi nghỉ mát, nghỉ dưỡng, tham quan du lịch, tổ chức sinh nhật, khám sức khoẻ định kỳ, tặng quà cho các cháu là con ĐV-NLĐ trong cơ quan có thành tích xuất sắc trong học tập...

Bên cạnh đó Công đoàn Agribank đã bám sát chủ trương, các mục tiêu kinh doanh, giải pháp chỉ đạo của Hội đồng Thành viên, Ban điều hành bằng việc thường xuyên tổ chức phát động các phong trào thi đua yêu nước trong ĐV-NLĐ toàn hệ thống; nhằm tuyên truyền, động viên ĐV-NLĐ nêu cao tinh thần trách nhiệm, đạo đức nghề nghiệp, tích cực lao động, vượt qua khó khăn, thách thức, chủ động, sáng tạo đoàn kết, thi đua hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao.

Công đoàn các cấp đã phối hợp với lãnh đạo chuyên môn đồng cấp, cụ thể hóa các nội dung thi đua, tổ chức phát động phù hợp với tình hình thực tiễn của đơn vị, lập thành tích chào mừng các ngày lễ lớn của đất nước, của ngành và của địa phương... mà trọng tâm là phát động phong trào thi đua “lao động giỏi, lao động sáng tạo” hoàn thành các chỉ tiêu nhiệm vụ chuyên môn; tiếp tục đẩy mạnh phong trào “Học tập nâng cao đạo đức nghề nghiệp trong cán bộ viên chức lao động, gắn với cuộc vận động đẩy mạnh học tập và làm theo tư tưởng, đạo đức, phong cách Hồ Chí Minh”; phong trào “Xây dựng, Phát triển Thương hiệu và thực hiện văn hóa Agribank”; phong trào “Giỏi việc Ngân hàng, đảm việc nhà”. Đặc biệt, các phong trào thi đua lập thành tích chào mừng các ngày lễ lớn hàng năm và các hoạt động hướng tới kỷ niệm 30 năm ngày thành lập Agribank, các hội

diễn và hội thi “Cán bộ Agribank tài năng thanh lịch” luôn nhận được sự hưởng ứng nhiệt tình của các công đoàn viên.



Ảnh 17. Hội thi cán bộ Agribank tài năng và thanh lịch năm 2014

Từ khi thành lập tới nay, Công đoàn Agribank đã 8 lần tổ chức hội thao trong CBVCLĐ từ cơ sở đến khu vực và hội thao toàn hệ thống. Những hoạt động này đã tạo ra sân chơi bổ ích, thu hút hàng chục ngàn lượt người tham gia để giao lưu, thể hiện tài năng, rèn luyện tinh thần, sức khoẻ, bổ sung kiến thức, tay nghề.

Với những cố gắng của mình, trong thời gian qua Công đoàn Agribank đã được Hội đồng thành viên, Ban điều hành ghi nhận có những đóng góp nổi bật vào quá trình xây dựng và phát triển của Agribank; đồng thời được Đảng, Nhà nước, các Bộ ngành... tặng thưởng nhiều danh hiệu thi đua, hình thức khen thưởng cho các tập thể và cá nhân như: Thủ tướng Chính phủ tặng Bằng khen năm 2004; Chủ tịch nước tặng Huân chương lao động hạng Ba về những thành tích xuất sắc 5 năm 2003-2008. Tổng Liên đoàn LĐVN tặng Cờ thi đua “Đơn vị xuất sắc trong phong trào phục vụ nông nghiệp và nông thôn 5 năm (2000-2004)”; tặng Bằng Lao động sáng tạo cho 21 cá nhân, Cờ thi đua xuất sắc cho 45 tập thể, 191 Bằng khen cho tập thể và 567 Bằng khen cho cá nhân. Hội Liên hiệp phụ nữ Việt Nam tặng 130 Huy chương “Vì sự nghiệp giải phóng phụ nữ”. Bộ Văn hoá thông tin tặng 21 Huy chương “Vì sự nghiệp Văn hoá Thông tin” cho cá nhân. Ủy ban bảo vệ trẻ em Việt Nam tặng 30 Huy chương “Vì sự nghiệp bảo vệ và chăm sóc trẻ em Việt Nam” cho cá nhân. Bộ

lao động Thương binh và xã hội tặng 42 Bằng khen cho cá nhân. Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn tặng 90 Bằng khen cho cá nhân. Công đoàn Ngân hàng Việt Nam tặng 247 cờ, 581 Bằng khen cho tập thể và 4.739 Bằng khen cho cá nhân... Những thành tích của tập thể cán bộ viên chức, người lao động đã đóng góp tích cực vào thành tựu 30 năm của Agribank, đưa vị thế Agribank lên một tầm cao mới: là Ngân hàng Thương mại lớn nhất Việt Nam về tài sản, nguồn vốn, mạng lưới, đội ngũ nhân viên và số lượng khách hàng, đóng vai trò chủ lực trong đầu tư phát triển nông nghiệp, nông thôn.

Tự hào với 30 năm xây dựng trưởng thành, với những thành tích đạt được, đội ngũ Cán bộ viên chức Agribank có phẩm chất và bản lĩnh chính trị vững vàng, tin tưởng và quyết tâm thực hiện đường lối đổi mới của Đảng, tự lực tự cường vượt qua khó khăn thách thức, nỗ lực học tập vươn lên tiếp thu công nghệ ngân hàng hiện đại, đoàn kết, tích cực lao động sáng tạo để xây dựng một Agribank phát triển bền vững, văn minh, hiện đại và hội nhập, góp phần thực hiện thành công sự nghiệp Công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước vì mục tiêu: Dân giàu, nước mạnh, xã hội công bằng, dân chủ, văn minh.



*Ảnh 18. Khai mạc Hội thao toàn hệ thống Agribank lần thứ VIII, tháng 4/2017*

### **3.4.3. Hoạt động của Đoàn Thanh niên**

Chi Đoàn Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam được thành lập từ ngày 21/11/1991, theo quyết định số 18/TN.NQ của Ban chấp hành Đoàn thanh niên Ngân hàng Trung ương; từ khi mới thành lập chi đoàn có 41 đoàn viên, đến năm 1995 được nâng cấp thành liên chi đoàn có 120 đoàn viên, năm 1997 nâng cấp thành Đoàn cơ sở với 18 chi đoàn (năm 2005) lên 20 chi đoàn (năm 2006) với gần 800 đoàn

viên. Đến năm 2007, Đoàn Thanh niên Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam chuyển về trực thuộc Đoàn Khối Doanh nghiệp Trung ương và năm 2008 được nâng cấp thành tổ chức Đoàn tương đương cấp huyện với số lượng hơn 1400 đoàn viên và thành lập Văn phòng Đoàn thanh niên chuyên trách. Hiện nay, Đoàn thanh niên Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam số lượng đoàn viên đã tăng lên 2.800 đoàn viên, sinh hoạt tại 43 cơ sở Đoàn trực thuộc gồm 32 Đoàn cơ sở và 11 Chi đoàn cơ sở trực thuộc. Mô hình tổ chức của Đoàn thanh niên Agribank tương ứng với mô hình tổ chức của Đảng bộ Agribank.

Đoàn Thanh niên đã đóng góp công sức đặc lực về chuyên môn nghiệp vụ, gây dựng và phát triển các phong trào đoàn thể, các hoạt động ngoại khóa, các hoạt động an sinh xã hội trong toàn hệ thống Agribank.

Đoàn viên thanh niên Agribank có trình độ học vấn cao, được đào tạo bài bản tại các trường trong và ngoài nước; có khả năng tiếp cận thông tin, ứng dụng nhanh khoa học công nghệ; có ý chí lập thân lập nghiệp, công hiến tài năng để phát triển bản thân và góp phần xây dựng Agribank. Bên cạnh đó, lực lượng cán bộ trẻ được bổ sung liên tục trong các năm cũng là nguồn lực to lớn cho các hoạt động công tác Đoàn. Đội ngũ cán bộ đoàn các cấp được cấp ủy Đảng, chính quyền ghi nhận, đánh giá cao và bổ nhiệm nắm giữ vị trí lãnh đạo trong công tác chuyên môn.



Ảnh 19. Chủ tịch HĐTV Agribank Trịnh Ngọc Khánh tại lễ tuyên dương thanh niên tiên tiến Agribank làm theo lời Bác



*Ảnh 20. Thanh niên Agribank báo công dâng Bác  
tại Chương trình Hội nghị Thanh niên tiên tiến Agribank lần thứ I*

Với lực lượng Đoàn viên đông đảo như vậy, công tác tuyên truyền, tập hợp, giáo dục và định hướng lý tưởng cho đoàn viên thanh niên luôn được thực hiện tốt trong toàn hệ thống Agribank.

Công tác Đoàn và phong trào thanh niên tiếp tục được củng cố, khắc phục khó khăn để tổ chức các hoạt động, những mô hình hay, hiệu quả tiếp tục được nhân rộng như: đảm nhận công trình, phần việc thanh niên, sáng kiến cải tiến quy trình nghiệp vụ, xung kích đảm nhận phần việc khó, việc mới, tích cực tham gia triển khai chủ trương tái cơ cấu, góp phần nâng cao hiệu quả trong hoạt động kinh doanh tại đơn vị.

Các hoạt động học tập, văn hoá, thể thao, an sinh xã hội (ASXH), hiến máu nhân đạo, tình nguyện vì cuộc sống cộng đồng được tổ chức sôi nổi đã góp phần hoàn thành nhiệm vụ chính trị của Agribank và xây dựng tổ chức vững mạnh.

Đoàn viên Agribank luôn phát huy vai trò xung kích trong hoạt động kinh doanh của Agribank, đi đầu nghiên cứu và ứng dụng khoa học, kỹ thuật, công nghệ hiện đại vào các hoạt động kinh doanh; đề xuất các ý tưởng, sáng kiến, cải tiến phương pháp làm việc, nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ. Tích cực học tập, có ý thức và trách nhiệm tham gia các hoạt động ASXH, tình nguyện vì cuộc sống cộng đồng, thực hiện các chương trình, dự án phát triển kinh tế xã hội ở vùng sâu, vùng xa, hải đảo, vùng đặc biệt khó khăn.

Trong giai đoạn 2012-2017, phong trào thi đua đam mê công trình, phần việc thanh niên được triển khai sâu rộng trong toàn đoàn đạt được tổng số 438 công trình, trong đó: có 34 công trình đạt cấp Khối, 101 công trình cấp đoàn Agribank và 303 công trình cấp cơ sở với tổng giá trị thực hiện lên đến hàng chục tỷ đồng.

Thực hiện phong trào xung kích, tình nguyện vì cuộc sống cộng đồng Đoàn thanh niên Agribank đã phối hợp các tổ chức Đoàn trong và ngoài hệ thống tổ chức rất nhiều các hoạt động tình nguyện, gắn với thực hiện an sinh xã hội trên khắp cả nước với tổng giá trị xấp xỉ 7 tỷ đồng

Bên cạnh đó, Đoàn Agribank đã vận động đoàn viên thanh niên xung kích trong xây dựng văn hóa Agribank, như phát động 100% cơ sở Đoàn tuyên truyền, quảng bá thương hiệu nhân dịp kỷ niệm ngày thành lập Agribank, triển khai “cẩm nang văn hóa Agribank” tới tất cả đoàn viên thanh niên; tham gia bình chọn đề cử gương mặt trẻ Việt Nam tiêu biểu, tham gia bình chọn Giải thưởng tình nguyện quốc gia.

Trong 30 năm xây dựng và phát triển của Agribank tổ chức Đoàn Thanh niên luôn thể hiện được vai trò xung kích trong mọi hoạt động, tổ chức được nhiều hoạt động mang ý nghĩa, thiết thực, có sức lan tỏa lớn và được Đảng ủy, Hội đồng thành viên, Ban Lãnh đạo Agribank đánh giá cao và thu hút được đoàn viên thanh niên trong toàn hệ thống hưởng ứng tích cực.

### 3.5. Công tác an sinh xã hội

Công tác an sinh xã hội, luôn được Agribank coi trọng và thực hiện đi vào cả chiều rộng lẫn chiều sâu, đóng góp vào mục tiêu xóa đói giảm nghèo của Chính phủ. Các hoạt động từ thiện này đã ăn sâu vào nếp sống, nếp nghĩ của một ngân hàng sinh ra vì nông nghiệp, nông dân, nông thôn Việt Nam tạo nên một phần bản sắc văn hóa của Agribank.

Các hoạt động xã hội từ thiện luôn nhận được sự quan tâm đặc biệt của Ban lãnh đạo Agribank, cán bộ nhân viên trong toàn hệ thống luôn hưởng ứng, tham gia nhiệt tình, nêu cao tinh thần sẵn sàng sẻ chia trách nhiệm với cộng đồng. Những điều này đã mang lại ý nghĩa nhân văn sâu sắc. Với vị thế của một doanh nghiệp hàng đầu trong nước, không chỉ có gánh bèn bỉ trong hoạt động kinh doanh mà bằng cái tâm của mình, Agribank cũng nhận thức được sâu sắc vai trò của mình trong công tác an sinh xã hội. Cán bộ viên chức Agribank đã nỗ lực không ngừng trong công tác an sinh xã hội với nhiều hình thức hoạt động phong phú, góp phần ổn định xã hội và đẩy mạnh phát triển đất nước.

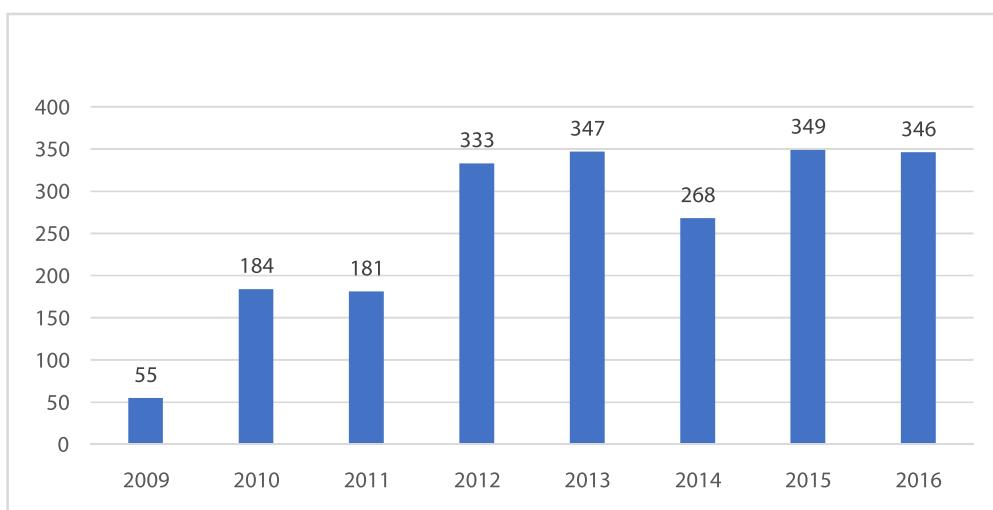
Với hệ thống mạng lưới rộng khắp và tiềm lực tài chính vững mạnh, Agribank đã thể hiện vai trò quan trọng đối với sự phát triển kinh tế xã hội của địa phương và công tác an sinh xã hội, tham gia nhiều hoạt động từ thiện, đèn ợn đáp nghĩa, xây nhà đại đoàn kết, nhà tình nghĩa có dấu ấn lớn, hỗ trợ nhiều hộ nông dân phát triển sản xuất.



*Ảnh 21. Chủ tịch HĐTV Agribank Trịnh Ngọc Khánh thăm và tặng sổ tiết kiệm cho thương binh Trung tâm điều dưỡng thương binh nặng, tỉnh Hà Nam*

Số tiền đóng góp cho các hoạt động an sinh xã hội đều tăng mạnh qua các năm. Tính từ năm 1988 đến hết năm 2016, tổng số tiền Agribank đã đóng góp vào các quỹ từ thiện xã hội và an sinh xã hội là 2.191 tỷ đồng.

### **Hình 13. Đóng góp của Agribank trong công tác an sinh xã hội 2009-2016 (tỷ đồng)**



*Nguồn: Tư liệu báo cáo 25 năm - Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam, trang 22, Báo cáo chi tài trợ An sinh xã hội Agribank từ 2013 đến 30/6/2017 do Ban Tài chính-Kế toán cung cấp.*



Ảnh 22. Tổng Giám đốc Agribank Trịnh Ngọc Khánh (nay là Chủ tịch HĐTV) thay mặt Agribank ủng hộ kinh phí cho quân và dân huyện đảo Trường Sa

Agribank đã triển khai nhiều hoạt động thiết thực đóng góp lớn cho Tổ quốc và nhân dân trong các hoạt động từ thiện như: ủng hộ Quỹ Vì người nghèo, Quỹ Đền ơn đáp nghĩa, Quỹ ủng hộ lũ lụt, tài trợ xây nhà tình nghĩa, nhà văn hóa và xây dựng trường mầm non, tổ chức thăm hỏi, tặng quà, trợ cấp khó khăn, cho các gia đình thương binh, liệt sỹ, gia đình có công với cách mạng, Mẹ Việt Nam Anh hùng nhân ngày Tết nguyên đán, ngày thương binh liệt sỹ (27/7).

Agribank đã xây dựng nhiều nhà tình nghĩa cho các gia đình chính sách, nhà đại đoàn kết cho người nghèo, ủng hộ chương trình vì biển đảo quê hương, tiếp sức ngư dân vươn khơi bám biển, bảo vệ tổ quốc, khắc phục thiên tai lũ lụt...

Dấu ấn nghĩa tình Agribank đã lan tỏa đến mọi miền từ vùng sâu, vùng xa, biên giới, hải đảo đến nhiều hộ nghèo tại 63 tỉnh, thành trên toàn quốc. Năm 2013, Agribank tích cực hưởng ứng phong trào “Vì Trường Sa thân yêu” với kinh phí ủng hộ 12 tỷ đồng

Agribank đã tặng 7.016 chăn ấm cho các em học sinh dân tộc nội trú vùng cao tại 7 tỉnh: Yên Bai, Sơn La, Hòa Bình, Lạng Sơn, Thanh Hóa, Nghệ An và Quảng Ninh thông qua Chương trình “Nâng bước cho học sinh dân tộc nội trú” trên 2,8 tỷ đồng.

Üng hộ đồng bào 9 tỉnh miền Trung bị bão lụt do cơn bão số 9, 10 gây ra 2,1 tỷ đồng; cùng với nhiều hoạt động khác vì cộng đồng như ủng hộ kinh phí cho bộ đội Trường Sa, người nghèo, các đối tượng chính sách, xây dựng nhà đại đoàn kết, nhà truyền thống, khu di tích lịch sử, trường học... trên cả nước.



Ảnh 23. Tổng Giám đốc Agribank Tiết Văn Thành cùng đồng chí Nguyễn Thiện Nhân, Ủy viên Bộ Chính trị, Chủ tịch UBTW Mặt trận Tổ quốc Việt Nam trao tặng bò giống cho nông dân nghèo tại tỉnh Sơn La - năm 2014

Bước sang năm 2015, Agribank tiếp tục thể hiện trách nhiệm xã hội với đất nước và cộng đồng thông qua nhiều chương trình an sinh xã hội, trong năm 2015, ngân hàng đã dành gần 350 tỷ đồng cho các hoạt động an sinh xã hội.

Cũng trong năm 2015, Agribank đã thể hiện tinh thần tương thân tương ái thông qua hàng loạt những hoạt động vì cộng đồng tiêu biểu như: Hỗ trợ hai huyện nghèo Mường Áng, Tủa Chùa, tỉnh Điện Biên; chung tay xây dựng nhà đại đoàn kết, bệnh viện ung bướu, xóa nhà tạm; tài trợ kinh phí mổ tim cho các em nhỏ bị bệnh tim bẩm sinh...

Bên cạnh đó, thực hiện Nghị quyết 30A/2008/NQ-CP về Chương trình hỗ trợ giảm nghèo nhanh và bền vững của Chính phủ cho đến thời điểm năm 2015, ngân hàng đã dành 2.314 tỷ đồng hỗ trợ cho 54.947 khách hàng của 42 huyện nghèo thuộc 17 tỉnh trên toàn quốc.

Những món quà nặng ân tình, những khoản tiền cứu trợ đã chung tay góp sức để tri ân, xoa dịu những nỗi đau mát mát, giúp đỡ những hoàn cảnh thương tâm, những mảnh đời bất hạnh, mang lại niềm vui, hạnh phúc cho mọi người thể hiện tốt trách nhiệm của một ngân hàng luôn gắn bó với nông nghiệp, nông dân, nông thôn đối với cộng đồng và xã hội. Ngân hàng đã triển khai tốt và thực hiện có hiệu quả công tác xã hội từ thiện, công tác đền ơn đáp nghĩa và an sinh xã hội theo đề án của công đoàn cấp trên và các chương trình phát động của Đảng, Nhà nước cũng như của các tổ chức chính trị xã hội.

Các hoạt động an sinh xã hội luôn được Agribank coi trọng và xem như là trách nhiệm của doanh nghiệp với cộng đồng xã hội mà ở đó ngân hàng phải thực hiện tốt nhiệm vụ này. Với tinh thần chủ động, luôn tiên phong và kiên trì thực hiện, hoạt động an sinh xã hội do ngân hàng thực hiện đã trở thành nét đẹp trong văn hóa doanh nghiệp. Kết quả đó đã lan tỏa, tạo thành phong trào trong cộng đồng doanh nghiệp, phát triển các nguồn lực góp phần thực hiện các mục tiêu an sinh xã hội của đất nước.

Với những kết quả và đóng góp thiết thực, ngân hàng đã được cộng đồng xã hội ghi nhận, được các cơ quan quản lý đánh giá cao: Năm 2013, Agribank được nhận giải thưởng doanh nghiệp thực hiện tốt trách nhiệm ASXH và phát triển cộng đồng; giải thưởng “Ngân hàng vì cộng đồng năm 2015”. Phần thưởng này là minh chứng khẳng định uy tín, thương hiệu của Agribank đối với cộng đồng xã hội, đặc biệt ở khu vực nông nghiệp nông thôn.

30 năm xây dựng và trưởng thành, Agribank đã được Đảng và Nhà nước khen tặng hàng trăm Huân chương các hạng, hàng trăm Bằng khen, Cờ thi đua của Thủ tướng Chính phủ... Đặc biệt có 5 tập thể được phong tặng danh hiệu cao quý Anh hùng lao động (Tập thể Agribank, tập thể các chi nhánh Agribank: Đồng Nai, An Giang, Hà Tây và huyện Quảng Xương, Thanh Hóa). Những thành tích nêu trên là sự đánh giá, ghi nhận, tuyên dương của Nhà nước, Chính phủ, các cơ quan, tổ chức trong và ngoài nước đối với những thành quả đã đạt được của các thế hệ cán bộ Agribank trong suốt 30 năm qua, đồng thời cũng là niềm động viên, khích lệ đối với toàn thể cán bộ Agribank ngày nay hăng hái vươn lên, làm việc hết mình để góp phần viết thêm những trang sử vẻ vang của Agribank.





*Trụ sở làm việc của Ngân hàng nông nghiệp Việt Nam  
Số 4 Phạm Ngọc Thạch, Quận Đống Đa, Hà Nội (1992-1999)*

## Chương 4

# NHÌN LẠI LỊCH SỬ VÀ ĐỊNH HƯỚNG TƯƠNG LAI



### 4.1. Nhìn lại chặng đường 30 năm (1988-2018)

Với sứ mệnh lịch sử được định hình từ ngày đầu thành lập, 30 năm xây dựng và trưởng thành của Agribank gắn liền với sự phát triển của nông nghiệp, nông dân và nông thôn Việt Nam. Trên mỗi chặng đường, qua từng tên gọi, những bước thăng trầm - tất cả đều để lại dấu ấn lịch sử của một ngân hàng vì sứ mệnh với tam nông kể từ ngày sinh ra cùng Đổi Mới.

#### 4.1.1. Từ những bước đi đầu tiên...

Là một trong bốn ngân hàng chuyên doanh đầu tiên, *Ngân hàng Phát triển nông nghiệp Việt Nam* (1988-1989) được thành lập với trọng trách lớn lao là hỗ trợ và thúc đẩy phát triển kinh tế nông nghiệp trong thời kỳ Đổi Mới. Khởi nguồn từ những “xé rào” trong nông nghiệp, các chính sách đổi mới kinh tế của Chính phủ được tập trung trước tiên nhằm phát triển ngành kinh tế quan trọng này. Cung cấp tín dụng cho đầu tư và sản xuất nông nghiệp, do đó, là một trong những nhiệm vụ vừa mang tính chính trị, vừa mang tính kinh tế cốt lõi. “Phát triển nông nghiệp” cũng chính là ước mơ của hơn 61 triệu dân còn thiếu và đói ở Việt Nam lúc bấy giờ. Cái tên Ngân hàng Phát triển nông nghiệp Việt Nam (NHPTNo) ra đời có lẽ một phần cũng từ ước mơ bình dị ấy.

NHPTNo chính thức đi vào hoạt động trong bối cảnh nền kinh tế Việt Nam đang trong quá trình chuyển đổi từ cơ chế kế hoạch hóa tập trung sang cơ chế kinh tế thị trường, đặc biệt trong sản xuất nông nghiệp có bước đột phá lớn kể từ khi thực hiện Nghị quyết số 10/NQ-TW ngày 5/4/1988 của Bộ Chính trị. Nhiệm vụ quan trọng của Ngân hàng trong thời kỳ này là tập trung ưu tiên đầu tư cho 3 chương trình kinh tế trọng điểm của Nhà nước là lương thực - thực phẩm, hàng tiêu dùng và hàng xuất khẩu. Nói cách khác, Ngân hàng đã tham gia vào quá trình đổi mới của đất nước như một thể chế tài chính quan trọng với đối tượng phục vụ được xác định rõ là ngành kinh tế nông nghiệp.

Mặc dù vậy, ra đời đúng vào thời kỳ nền kinh tế vừa mới mở cửa, với những khó khăn và cả những “bỡ ngỡ” trước một cơ chế mới, NHPTNo phải đổi mới với muôn vàn thách thức, tưởng chừng như không thể vượt qua nổi. Những di sản nặng nề của một thể chế “quan liêu, bao cấp” và mô hình kinh tế kế hoạch hóa tập trung tồn tại suốt mấy chục năm không thể ngày một ngày hai có thể thay đổi được. Trong tổng số trên 36.000 cán bộ lúc đó chỉ có 10% cán bộ có trình độ đại học và cao đẳng, còn lại là trung cấp, sơ cấp hoặc chưa được đào tạo. Tổng tài sản của Ngân hàng cũng chưa tới 1.500 tỷ đồng, trong

khi nguồn vốn chủ yếu là vay từ NHNN. Khách hàng hoàn toàn là các doanh nghiệp quốc doanh và các hợp tác xã, mà phần lớn trong số đó làm ăn thua lỗ, khiến nguy cơ phá sản của Ngân hàng luôn rình rập.

Nhưng, “lừa thử vàng, gian nan thử sức” - đã sinh ra cùng Đổi Mới, muôn tồn tại và phát triển cần tòi luyện một bản lĩnh vững vàng. Chính vì vậy, đổi mới với thách thức, Ban Lãnh đạo đã coi việc chuyển hướng hoạt động theo hướng của một ngân hàng thương mại, trong đó cho vay trực tiếp đến hộ nông dân được coi là định hướng trọng tâm. Việc thực hiện thí điểm cho vay tới hộ nông dân tại một số chi nhánh ở các tỉnh như Hà Bắc (nay là Bắc Ninh và Bắc Giang), An Giang, Cửu Long, Long An và huyện Bình Chánh thuộc TP. Hồ Chí Minh vì vậy đã được thực hiện ngay từ giữa năm 1989.

Bên cạnh đó, Ngân hàng đã tập trung vốn đầu tư cho việc thu mua lương thực, đặc biệt ở vùng Đồng bằng sông Cửu Long để vận chuyển lương thực ra miền Bắc. Nhờ vậy, không những an ninh lương thực được đảm bảo mà lần đầu tiên sau hàng chục năm thiêu đói, Việt Nam đã xuất khẩu được 1,4 triệu tấn gạo và đứng thứ 3 trên thế giới. Đây là điều chưa từng có trong lịch sử Việt Nam kể từ sau Cách mạng tháng Tám năm 1945. Trong kỳ tích đó, NHPTNo tự hào vì đã góp sức một phần dù vẫn còn khiêm tốn.

Năm 1990, Pháp lệnh ngân hàng ra đời đánh dấu một mốc quan trọng trong quá trình đổi mới ngành ngân hàng. Hệ thống ngân hàng phân thành hai cấp: Ngân hàng Nhà nước với chức năng ngân hàng trung ương và các ngân hàng thương mại kinh doanh theo cơ chế thị trường. Điều này cũng có nghĩa là việc đổi mới thể chế bắt đầu đi vào thực chất hơn, khi hệ thống ngân hàng một cấp - hoạt động theo cơ chế “bao cấp” - được chuyển sang hệ thống ngân hàng hai cấp và phục vụ các đối tượng khách hàng theo cơ chế thị trường đã cho thấy sự chuyển biến tích cực của quá trình đổi mới.

Ngày 14/11/1990, NHPTNo đổi tên thành *Ngân hàng Nông nghiệp Việt Nam* (NHNo) (1990-1996), gắn liền với sự đổi mới về cơ chế hoạt động: độc lập, tự chủ và tự chịu trách nhiệm. Mặc dù vậy, mới chỉ sau 3 năm thành lập, còn non trẻ và phải đổi mới với rất nhiều khó khăn, NHNo lúc này thực sự đứng bờ vực phá sản. Bộ máy của Ngân hàng hết sức cồng kềnh trong khi chất lượng nguồn nhân lực thấp, chi phí quá lớn và dư nợ chỉ có 1.500 tỷ đồng (phần lớn là nợ khoanh, nợ khê đọng). NHNo đứng trước thách thức sống còn: tồn tại hay phá sản?

Việc trước tiên cần làm đó là phải kiên quyết cởi bỏ “tấm áo choàng của cơ chế cũ”, tuy gắn bó nặng ân tình nhưng lại là vật cản lớn nhất cho sự phát triển của Ngân hàng: chỉ trong vòng một năm, bộ máy nhân sự đã tinh giản gần 10.000 người. Cùng với đó là việc đào tạo và đào tạo lại đội ngũ cán bộ nhằm cải thiện chất lượng nguồn nhân lực và nâng cao hiệu quả bộ máy.

NHNo cũng đã lựa chọn cho mình một cách đi riêng: chuyển hướng kinh doanh, tập trung chỉ đạo đổi mới cơ cấu đầu tư vốn từ quốc doanh là chủ yếu sang hộ sản xuất cá thể,

thực hiện khoán tài chính, gắn hiệu quả kinh doanh với lợi ích của người lao động. Thời kỳ này, Ngân hàng đã thể chế hoá hoạt động cho vay hộ nông dân đã được thí điểm thành công trước đó cũng như bắt đầu mở rộng kinh doanh đa năng và kinh doanh đối ngoại, phát triển các quan hệ quốc tế. Đây chính là thời kỳ tạo nền tảng vững chắc cho sự phát triển của NHNo trong những giai đoạn sau.

Thành quả cho đến thời điểm này của NHNo đó là từ những khó khăn khi thành lập, đến nguy cơ phá sản và phải dựa vào NHNN, Ngân hàng đã tự chủ về nguồn vốn và dần mở rộng, rồi từng bước hòa nhập với cộng đồng tài chính và ngân hàng quốc tế. Các thế hệ lãnh đạo của NHNo thời kỳ này có những quyết sách táo bạo, đặc biệt là việc chuyển thị trường hoạt động vốn và tín dụng sang nông nghiệp, nông thôn, nông dân. Cùng với đó là những biện pháp đổi mới toàn diện về tổ chức, điều hành, thực hiện tinh giản biên chế nhằm nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của Ngân hàng. Đến năm 1996, NHNo là ngân hàng lớn thứ hai (sau Ngân hàng Ngoại thương) về tài sản có và vốn chủ sở hữu<sup>79</sup> là ngân hàng đầu tiên ở Việt Nam được Ngân hàng Thế giới tài trợ và được kiểm toán bởi Hãng Kiểm toán quốc tế Cooper Lybrand.

Vai trò chủ lực của Ngân hàng trên thị trường vốn và tín dụng cho nông nghiệp, nông thôn, nông dân có ý nghĩa kinh tế, chính trị và xã hội sâu sắc. Hoạt động của Ngân hàng thực sự gắn với làng bản, xóm thôn và gần gũi với bà con nông dân. Nông nghiệp và nông thôn khởi sắc nhờ phá thế độc canh, chuyển dịch cơ cấu và những “người bạn đồng hành” của Ngân hàng ngày càng trưởng thành, biết tự vượt lên nghèo đói và vươn tới làm giàu ngay trên mảnh đất quê hương mình. Vốn cho vay của Ngân hàng đã tạo thêm nghề mới, khôi phục các làng nghề truyền thống, góp phần chuyển dịch cơ cấu nông nghiệp, nông thôn theo hướng phát triển hàng hóa, công nghiệp, dịch vụ. Nhiều vùng hàng hóa tập trung nhờ đó đã hình thành, như lúa ở đồng bằng sông Cửu Long, đồng bằng sông Hồng, cà phê ở Tây Nguyên và Đông Nam Bộ, chè ở các tỉnh miền núi và trung du phía Bắc, mía ở duyên hải miền Trung và Tây Nguyên, vùng miền núi và trung du Bắc Bộ, v.v... Thành công của NHNo “đã góp phần phát triển nền kinh tế, kiềm chế lạm phát và hạn chế nạn cho vay nặng lãi ở nông thôn”<sup>80</sup>.

Thành công của NHNo đã góp phần thúc đẩy nền kinh tế nông nghiệp và bước đầu thay đổi bộ mặt nông thôn Việt Nam. Điều đó không chỉ được ghi nhận qua sự tăng trưởng các chỉ tiêu hoạt động kinh doanh, mà trên hết là những tình cảm của người dân dành cho Ngân hàng. Nguồn vốn tín dụng của Ngân hàng đã len lỏi khắp các thôn cùng, ngõ hẻm trên khắp đất nước, không chỉ làm “thay da đổi thịt” các vùng nông thôn, mà còn làm thay đổi cách nghĩ của người dân, từ việc làm quen, tìm hiểu cho đến sử dụng dịch vụ tín dụng ngân hàng. Với các quyết sách đột phá này, từ năm 1993, Ngân hàng đã bắt đầu hoạt động

<sup>79</sup> Kết quả nghiên cứu dự án của NHNo Việt Nam. Trung tâm tư vấn đầu tư hỗ trợ phát triển nông nghiệp, nông thôn (VACVINA). Nxb Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 1997, tr.196: Tổng tài sản có và vốn chủ sở hữu của NHNo tính đến thời điểm 31-11-1995 lần lượt là 18.109.961 tỷ đồng (khoảng 1.640 tỷ USD) và 1.026 tỷ đồng (tương đương 93 triệu USD).

<sup>80</sup> Trích thư của Thống đốc NHNN Việt Nam Cao Sỹ Kiêm gửi cán bộ, nhân viên NHNo Việt Nam trong lễ đón nhận 8 Huân chương Lao động do Chủ tịch nước CHXHCN Việt Nam trao tặng và 5 bằng khen của Thủ tướng Chính phủ.

có lãi và thực sự chuyển mình thành một ngân hàng thương mại kinh doanh đa năng, có uy tín trong nước.

Vượt qua những khó khăn của buổi đầu mới thành lập, hoạt động của NHNo thực sự đã gắn liền với từng bước đổi mới của nền kinh tế nông nghiệp và nông thôn Việt Nam - dò dẫm, phát kiến và những thành công đầu tiên đã gặt hái được dù vấp phải những khó khăn, trở ngại về chủ trương cũng như thể chế còn mang nặng tư duy cũ. Đây là sự lột xác của Ngân hàng, mặc dù về bản chất chỉ là thay đổi nguyên lý vận hành. Lý thuyết là như vậy, nhưng trên thực tiễn đó là cả một quá trình chuyển đổi gian nan từ cơ chế cũ sang cơ chế mới. Có thể xem thành công của NHNo là thành công về một định chế tài chính hiệu quả, xét về khía cạnh chi phí thấp và khả năng tiếp cận các hộ gia đình, các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở nông thôn Việt Nam.

Yếu tố nội sinh quan trọng tạo nên những thành công của Ngân hàng trong giai đoạn này cũng là sự trưởng thành của các thế hệ lãnh đạo, của đội ngũ cán bộ điều hành và sự nỗ lực của đội ngũ cán bộ nhân viên trong toàn hệ thống. Tất cả đã đồng lòng, chung sức, sáng tạo và quyết tâm đổi mới từ tổ chức quản lý, đến kỷ cương, chất lượng và hiệu quả hoạt động kinh doanh.

Có thể nói, NHNo đã vượt qua được những thử thách sinh tử của kinh tế thị trường để tìm được hướng đi và định hình hoạt động trong cơ chế mới. Xét theo nghĩa đó thì 8 năm đầu khai nghiệp này là 8 năm bản lề trong lịch sử 30 năm xây dựng và phát triển của Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam.

Tuy nhiên, nhìn từ góc độ cải cách - đổi mới, tức là sự thay đổi về chất của NHNo trong bước chuyển này vẫn chưa được như mong đợi, chưa đến sớm như mục tiêu ban đầu đặt ra. Là ngân hàng hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực nông nghiệp và nông thôn - khu vực có năng suất lao động thấp và chịu nhiều ảnh hưởng của thiên tai, dịch bệnh, biến động giá cả, mức độ rủi ro trong hoạt động tín dụng của NHNo thường rất cao và ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động kinh doanh của Ngân hàng. Trong khi đó, các cơ chế, chính sách phòng ngừa (như pháp luật về bảo hiểm tín dụng, thẻ chấp, bảo lãnh...) thời kỳ này vẫn chưa được xây dựng và hoàn thiện. Điều này càng tăng thêm những khó khăn đối với hoạt động của Ngân hàng. Với đối tượng phục vụ nông nghiệp, nông thôn, nông dân và địa bàn trải rộng trên khắp cả nước, trong khi điều kiện hạ tầng ở các vùng nông thôn và vùng sâu, vùng xa, hay hải đảo còn kém phát triển, chi phí hoạt động thực sự là một gánh nặng đối với NHNo. Về ý thức và tư tưởng làm việc, sức ép của những thói quen và tư duy đã tồn tại nhiều thập niên của cơ chế cũ vẫn còn rất nặng nề. Chất lượng nguồn nhân lực yếu, cùng với tình trạng chậm hiện đại hóa các hoạt động nghiệp vụ và quản trị ngân hàng cũng là rào cản lớn đối với Ngân hàng trên con đường phát triển và hội nhập. Một số cán bộ đã làm thất thoát hàng chục tỷ đồng của NHNo và điều đau xót hơn cả là làm ảnh hưởng đến lòng tin của người dân và uy tín của Ngân hàng.

#### 4.1.2. ...đến khẳng định vị thế

Bước vào thời kỳ nền kinh tế hội nhập sâu rộng, trong bối cảnh mới của nền kinh tế và hệ thống ngân hàng, nhất là các chính sách ưu đãi của nhà nước đối với nông nghiệp, nông dân và nông thôn, NHNN nhận thức được rõ nhiệm vụ chủ chốt của mình là phải phát triển và mở rộng mạng lưới để phục vụ phát triển nông nghiệp và nông thôn.

Với tên gọi mới - *Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam* (Agribank) - một lần nữa sứ mệnh và vị thế chủ đạo trong phục vụ tam nông của Ngân hàng đã được khẳng định. Với mô hình tổ chức hoạt động theo hình thức một tổng công ty Nhà nước, Agribank vừa là ngân hàng chủ lực trong thị trường tài chính nông thôn, vừa là ngân hàng thương mại đa năng trong hệ thống ngân hàng thương mại Việt Nam. Các dịch vụ của Ngân hàng giờ đây đã bao trùm mọi lĩnh vực đầu tư trong nông nghiệp và nông thôn - vẹn tròn sứ mệnh của một Ngân hàng luôn cùng tiến với tam nông.

Một trong yếu tố thực sự “khơi nguồn” cho các hoạt động kinh doanh của Ngân hàng phát triển đó là việc tập trung chuyển mạnh sang cho vay trực tiếp hộ nông dân và doanh nghiệp ngoài quốc doanh. Những kết quả khả quan mà Ngân hàng đạt được trong thời kỳ này chính là nhân tố “tạo đà” để thực hiện thành công Đề án *Tái cơ cấu lần thứ nhất (2001-2010)*.

Trong lần tái cơ cấu này, Ngân hàng đã nỗ lực lành mạnh hóa và nâng cao năng lực tài chính, độc lập hóa các hoạt động tín dụng chính sách (cho vay người nghèo, cho vay các chương trình chỉ định từ năm 2007) và từng bước hoàn thiện hoạt động kinh doanh theo hướng đa năng. Ngân hàng cũng tạo được những bước đột phá trong lĩnh vực công nghệ thông tin bằng việc kết nối IPCAS thành công trong toàn hệ thống vào năm 2008. Sự kiện này đã mở ra một trang sử mới trong hoạt động của Ngân hàng khi cung cấp nhiều sản phẩm tiện ích hơn cho khách hàng. Bên cạnh đó, Ngân hàng vẫn nỗ lực thực hiện sứ mệnh là ngân hàng chủ lực trong phục vụ, đầu tư phát triển nông nghiệp, nông thôn, đồng thời bảo đảm cung cấp vốn tín dụng hỗ trợ công cuộc xây dựng nông thôn mới, đầu tư phát triển nông nghiệp sạch và nông nghiệp công nghệ cao.

10 năm thực hiện tái cơ cấu, hoạt động của Agribank đã có sự thay đổi về chất và tạo được những yếu tố đột phá trên bốn trụ cột chính: năng lực tài chính, trình độ công nghệ, tổ chức, cán bộ và quản trị điều hành đã hướng đến chuẩn mực quốc tế hiện đại. So với thời điểm trước khi thực hiện Đề án, đến năm 2010 Ngân hàng đã có vốn chủ sở hữu tăng hơn 9,4 lần và trích lập quỹ dự phòng xử lý rủi ro 20.544 tỷ đồng (năm 2007). Tất cả những thành công đó đã khẳng định cho sự phấn đấu bền bỉ, không mệt mỏi của toàn bộ đội ngũ cán bộ, nhân viên trong toàn hệ thống Agribank.

Trên thực tế, sự chuyển đổi sang cơ chế thị trường trong hệ thống của Agribank diễn ra không hề dễ dàng bởi nhiều yếu tố ràng buộc và cản trở. Đó không phải là sự phát triển theo đường tuyến tính, mà là đường đích đặc với những biến cố và không ít trở ngại. Mặc

dù vậy, xét về đại cục thì xu hướng chi phối vẫn là xu hướng phát triển. Điều này hoàn toàn đúng theo logic của phép biện chứng: mâu thuẫn càng tích nén, càng chín muồi thì việc giải quyết mâu thuẫn càng diễn ra mạnh mẽ và triệt để.

Tuy nhiên, trong bối cảnh phát triển mới, khi nền kinh tế bắt đầu “ra khơi”, cần nhiều “tàu to” để đương đầu với “sóng lớn”, những khó khăn và thách thức đặt ra cho Ngân hàng cũng tăng lên gấp bội. Đây cũng chính là động lực thúc đẩy Ngân hàng đẩy nhanh quá trình tái cơ cấu lần thứ hai. Thực chất, quá trình “đổi mới lần hai” này diễn ra trong khuôn khổ công cuộc tái cơ cấu kinh tế đất nước, trong đó tái cơ cấu hệ thống các ngân hàng thương mại được xác định là một trong ba tuyên trực then chốt.

Khi bắt đầu thực hiện *Tái cơ cấu lần thứ hai (2013-2018)*, Agribank đứng trước nguy cơ mất thị phần, gánh nặng nợ xấu tăng cao và “tâm lý hoang mang” đè nặng lên toàn hệ thống khi một số cán bộ lãnh đạo cao cấp của Agribank có liên đới đến các vụ trọng án kinh tế. Khởi đầu thực hiện Đề án tái cơ cấu (tính đến nửa đầu năm 2014) một phần vì vậy đã diễn ra không thuận lợi.

Nhưng thách thức này đã không “hạ gục” được quyết tâm vươn lên của toàn thể đội ngũ cán bộ Ngân hàng. Với sự đồng lòng và quyết tâm cao của toàn hệ thống, cộng với những quyết sách hợp lý của Ban lãnh đạo trong việc cải cách thể chế, hai vấn đề then chốt đã được giải quyết: (i) phát triển kinh doanh hiệu quả và (ii) xử lý gánh nặng nợ xấu. Ngân hàng đã từng bước nâng cao chất lượng nguồn vốn và đạt mục tiêu tăng trưởng tín dụng. Lợi nhuận cũng tăng trưởng qua các năm, đồng thời các biện pháp xử lý, thu hồi nợ xấu được triển khai đồng bộ đã giúp giảm nợ xấu xuống mức thấp nhất trong vòng 6 năm gần đây (tính đến thời điểm 31/12/2017), chỉ còn 1,84%.

Chặng đường 30 năm dù chưa phải quá dài nhưng là một thời kỳ phấn đấu bền bỉ và kiên trì của Agribank, ghi dấu sự đoàn kết, đồng thuận và thống nhất cao của tập thể lãnh đạo và cán bộ, nhân viên của Ngân hàng. Mỗi giai đoạn đều mang lại cho Agribank những thay đổi căn bản cả về lượng và chất, đồng thời đảm bảo sứ mệnh lịch sử trong việc phục vụ sự phát triển của nông nghiệp, nông dân và nông thôn Việt Nam.

Nhìn lại chặng đường 30 năm đã qua, hoàn toàn có cơ sở để nhận định rằng Agribank đã luôn chủ động và “đón đầu” định hướng của Nhà nước để hoàn thiện hệ thống và thích nghi phát triển. Tầm nhìn và chiến lược hành động cùng với bản lĩnh của bộ máy lãnh đạo - những người đứng đầu Ngân hàng trong mỗi thời kỳ cũng là một trong những yếu tố quyết định đến thành công của Ngân hàng. Không có những con người đó, với những phẩm chất đó, thật khó có thể hình dung một chân dung về Agribank như ngày hôm nay - với vai trò là một định chế tài chính hàng đầu, luôn tiên phong thực hiện có hiệu quả các chính sách phát triển kinh tế-xã hội của Đảng và Nhà nước, đặc biệt đối với nông nghiệp, nông dân và nông thôn.

#### 4.1.3. Thành tựu và bài học kinh nghiệm

Sau 30 năm xây dựng và trưởng thành, những thành tựu của Agribank được thể hiện trên các phương diện chủ yếu sau:

*Thứ nhất*, Agribank là ngân hàng thương mại lớn nhất Việt Nam về tài sản, nguồn vốn, mạng lưới, đội ngũ nhân viên và cơ sở khách hàng. Với gần 2.300 chi nhánh, phòng giao dịch, là đối tác tin cậy của trên 30.000 doanh nghiệp, hàng triệu hộ sản xuất và hàng ngàn đối tác trong và ngoài nước, có quan hệ đại lý với trên 1.000 ngân hàng tại gần 100 quốc gia và vùng lãnh thổ.

*Thứ hai*, Agribank khẳng định vai trò là công cụ hữu hiệu của Đảng và Nhà nước trong việc phục vụ phát triển nông nghiệp, nông dân và nông thôn cũng như góp phần ổn định kinh tế vĩ mô. Ngân hàng đã trở thành người bạn đồng hành thân thiết, hỗ trợ vốn đắc lực cho các hộ nông dân trong sản xuất và kinh doanh, đồng thời là một trong những tổ chức tín dụng hàng đầu trong việc cho vay thí điểm xây dựng nông thôn mới. Ngân hàng trở thành một định chế kinh tế không sử dụng tài nguyên thiên nhiên hay ưu đãi độc quyền, nhưng vẫn luôn trong nhóm 10 doanh nghiệp có quy mô lớn nhất Việt Nam (theo bảng xếp hạng hàng năm của VNR500). Ngân hàng Thế giới đã đánh giá Agribank là “một trong số các định chế tài chính thành công và hiệu quả nhất trên thế giới xét về khía cạnh chi phí hoạt động thấp và khả năng tiếp cận các hộ gia đình nông thôn và các doanh nghiệp nhỏ.”<sup>81</sup>

*Thứ ba*, Agribank không ngừng phát triển và có những bước tiến vượt bậc về hệ thống sản phẩm dịch vụ thông qua các ứng dụng công nghệ thông tin. Thương hiệu Agribank không chỉ được biết đến như một ngân hàng gắn bó với nông nghiệp, nông dân, nông thôn, mà còn là đơn vị đi đầu trong phát triển và cung cấp nhiều sản phẩm dịch vụ ngân hàng tiện ích. Thành tựu này được ghi nhận qua sự đánh giá cao của giới chuyên môn về “hệ thống thanh toán tốt nhất, nhanh nhất và hiệu quả nhất cả nước trong số các ngân hàng thương mại tại Việt Nam”<sup>82</sup>, cũng như qua các giải thưởng “Tin và Dùng Việt Nam 2013” dành cho sản phẩm dịch vụ thẻ Agribank Visa, danh hiệu Doanh nghiệp dịch vụ được hài lòng nhất năm 2013.

*Thứ tư*, Agribank luôn đồng hành với công tác an sinh, phúc lợi xã hội, các chương trình từ thiện như cách thức để thể hiện trách nhiệm xã hội của một doanh nghiệp. Nhiều dự án hỗ trợ giảm nghèo thông qua các hoạt động nghề nghiệp của Agribank đã tích cực góp phần giảm nghèo theo hướng bền vững, đem lại cơ hội đổi đời cho nhiều hộ gia đình.

<sup>81</sup> Báo cáo đánh giá của Ngân hàng Thế giới về dự án tài chính nông thôn gửi Ngân hàng Nhà nước năm 2003.

<sup>82</sup> Trích bài phỏng vấn bà Victoria Kwakwa, Giám đốc quốc gia Việt Nam của Ngân hàng Thế giới năm 2013.

Bên cạnh những thành tựu không thể phủ nhận, cũng nên dành những “khoảng lặng” để suy ngẫm và chiêm nghiệm các khía cạnh quanh trong lịch sử phát triển của Agribank. Với tinh thần cầu thị nghiêm túc, trên quan điểm cạnh tranh - hội nhập quốc tế và hướng tới tương lai, nhận thấy rằng vẫn còn nhiều vấn đề và những yếu kém mà Agribank cần thấu thắt nhìn nhận để rút kinh nghiệm cho chặng đường phát triển trong tương lai.

Thứ nhất, trong xu thế chuyển mạnh sang cơ chế thị trường và mở cửa hội nhập quốc tế, hoạt động của Ngân hàng vẫn chưa đoạn tuyệt hẳn với cơ chế bao cấp và nguyên tắc “xin - cho”. Tuy rằng đây là điều khó, thậm chí là không thể tránh khỏi trong hoàn cảnh chuyển đổi kinh tế đặc thù của Việt Nam, Ngân hàng vẫn đặt ra cho mình những giải pháp và định hướng rõ ràng nhằm đẩy nhanh quá trình “thị trường hóa” Ngân hàng. Đây chính là mấu chốt trong việc nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của Ngân hàng.

Thứ hai, sự phát triển của Agribank thời gian qua vẫn tập trung theo chiều rộng (hay quy mô hệ thống) mà chưa thực sự quan tâm đến chiều sâu (tức chất lượng dịch vụ). Cạnh tranh và thu hút khách hàng vẫn chủ yếu dựa vào việc mở rộng mạng lưới chi nhánh và phòng giao dịch, trong khi chưa dành sự quan tâm thích đáng đến việc nâng cao chất lượng dịch vụ thông qua nâng cấp công nghệ và chuyển hướng mạnh sang các dịch vụ ngân hàng điện tử. Mặt khác, việc mở rộng mạng lưới như vậy cũng kéo theo sự gia tăng về quy mô nhân sự trong hệ thống Ngân hàng, trong khi quỹ lương hàng năm để duy trì bộ máy chiếm một phần không hề nhỏ trong chi phí hoạt động của Ngân hàng.

Thứ ba, vấn đề tái cấu trúc thể chế trong hệ thống Agribank cần được nhìn nhận thích đáng hơn, đặc biệt khi việc cung cấp vốn bổ sung để tăng vốn điều lệ cho Ngân hàng từ ngân sách nhà nước được quy định chặt chẽ hơn. Đây là một bài toán được coi là nan giải trong bối cảnh cuộc cách mạng công nghệ lần thứ tư đòi hỏi những thay đổi về quản trị ngân hàng để tồn tại, cạnh tranh và phát triển. Hơn nữa, nền kinh tế Việt Nam ngày càng hội nhập quốc tế sâu rộng với các cam kết mở cửa và tự do hóa cao trong nhiều lĩnh vực, trong đó có tài chính - ngân hàng. Nhiều ngân hàng nước ngoài sẽ đầu tư và mở rộng hoạt động tại Việt Nam. Cạnh tranh sẽ quyết liệt hơn. Chính vì vậy, Ngân hàng cần có chiến lược chuẩn bị thực lực và nâng cao năng lực trên mọi phương diện và với tinh thần quyết liệt nhất có thể.

30 năm xây dựng và trưởng thành - không chỉ có những thành công mà còn cả những thất bại mà qua đó Agribank có thể rút ra những bài học kinh nghiệm cho mình. Đây sẽ là hành trang quý báu để Ngân hàng có thể vững vàng bước tiếp trên con đường phát triển và hướng đến sự thịnh vượng trong tương lai.

*Bài học thứ nhất:* Ban lãnh đạo Agribank cần có tầm nhìn chiến lược và đột phá sáng tạo trên nhiều phương diện về năng lực tài chính, công nghệ, tổ chức, cán bộ và quản trị điều hành để đáp ứng được những yêu cầu và đòi hỏi mới của nền nông nghiệp Việt Nam. Không ngân hàng nào hiểu và gắn bó với người nông dân bằng Agribank - đó là thế

mạnh cần được khai thác và tận dụng triệt để trong việc duy trì và phát triển hình ảnh của Ngân hàng. Sứ mệnh cao cả của Ngân hàng là coi sự lớn mạnh và thành công của mình chính là sự lớn mạnh, thành công của nông nghiệp, nông dân và nông thôn Việt Nam, của kinh tế Việt Nam chứ không chỉ đơn thuần là mục tiêu lợi nhuận.

*Bài học thứ hai:* luôn chú trọng tới việc phát triển nguồn nhân lực. Với những cơ chế ưu đãi phù hợp trong tuyển chọn, đề bạt, Ngân hàng từng bước phát triển đội ngũ cán bộ có tâm, có tài và có tầm. Việc nuôi dưỡng, rèn luyện đạo đức nghề nghiệp và khuyến khích tinh thần đổi mới, tính năng động sáng tạo của đội ngũ cán bộ cũng được coi là yếu tố quyết định thành công để Ngân hàng vươn lên và giành thắng lợi trong cạnh tranh phát triển.

*Bài học thứ ba:* đề cao tinh thần đoàn kết nội bộ, coi việc liên kết sức mạnh trong nội bộ, giữa Agribank với cả hệ thống ngân hàng, với các doanh nghiệp và khách hàng là phương châm hành động để đạt được mục tiêu phát triển bền vững.

*Bài học thứ tư:* nỗ lực đổi mới nhằm nâng cao năng lực quản trị và phát triển các dịch vụ ngân hàng tiện ích, hướng tới sự công khai, minh bạch và phù hợp với chuẩn mực quốc tế.

30 năm xây dựng và trưởng thành - lịch sử của Agribank ghi dấu những nỗ lực bền bỉ trong từng bước chuyển của Ngân hàng, từ cơ chế bao cấp sang kinh tế thị trường, từ hoạt động chính sách sang kinh doanh đa năng theo mô hình ngân hàng thương mại hiện đại, từ đầu tư kinh tế quốc doanh sang kinh tế hộ với trọng tâm đầu tư cho nông nghiệp, nông dân, nông thôn. Dù gặp nhiều khó khăn, thách thức do những nguyên nhân chủ quan và khách quan khác nhau, nhưng Ngân hàng đã vượt lên chính mình và vượt qua hoàn cảnh để hoàn thành các mục tiêu đặt ra, trở thành một trong những ngân hàng hàng đầu trong hệ thống ngân hàng thương mại. Thành công này cho phép được kỳ vọng về một tương lai không xa khi toàn hệ thống của Agribank và nền nông nghiệp Việt Nam sẽ tạo được một chỗ đứng vững chắc trên sân chơi toàn cầu.

## 4.2. Định hướng cho tương lai

### 4.2.1. Xu hướng mới

Xu hướng toàn cầu hóa, hội nhập quốc tế và khu vực đang ngày càng diễn ra vô cùng mạnh mẽ. Hàng loạt hiệp định thương mại tự do thế hệ mới cùng với cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0 đã và đang đặt ra yêu cầu đổi mới để thích nghi và phát triển cho toàn bộ các hệ thống sản xuất, quản lý và quản trị. Điều này sẽ là thách thức lớn đối với các doanh nghiệp nói chung cũng như hệ thống ngân hàng Việt Nam nói riêng. Cách mạng công nghiệp 4.0 sẽ tác động mạnh mẽ đến sản xuất, thúc đẩy nền kinh tế thế giới chuyển sang kinh tế tri thức - “thông minh”. Các thành tựu mới của khoa học – công nghệ được ứng dụng để tối ưu

hóa quá trình sản xuất, phân phối, trao đổi, tiêu dùng và quản lý, quản trị... Từ góc độ tiêu dùng, người dân được hưởng lợi nhờ tiếp cận được nhiều sản phẩm và dịch vụ mới có chất lượng với chi phí thấp hơn<sup>83</sup>. Từ góc độ sản xuất, trong dài hạn, Cách mạng công nghiệp 4.0 có tác động tích cực. Với việc tăng cường tự động hóa và ứng dụng số hóa trong quá trình sản xuất, tài nguyên thiên nhiên, lao động phổ thông ngày càng mất dần lợi thế. Sản xuất chuyển dịch dần sang các nước có nhiều trung tâm nghiên cứu, phát triển, nhiều lao động có kỹ năng, chuyên môn cao và gần thị trường tiêu thụ. Tuy nhiên, nó cũng tạo ra những thách thức liên quan đến chi phí điều chỉnh trong ngắn đến trung hạn do tác động không đồng đều đến các ngành: có ngành sẽ tăng trưởng mạnh và có ngành sẽ thu hẹp thị phần.

Cách mạng công nghiệp 4.0 tác động đến xã hội thông qua kênh việc làm trong trung hạn là điều đáng quan ngại nhất hiện nay. Cuộc Cách mạng này sẽ cấu trúc lại cơ cấu việc làm và nghề nghiệp của các nước, song với tốc độ, quy mô và hướng tác động khác nhau tùy thuộc vào đặc điểm cụ thể của nền sản xuất, trình độ phát triển của mỗi nước. Nhìn chung, các nước phát triển sẽ đối diện với sự chuyển đổi về việc làm có tính đứt gãy (disruptions) sớm hơn do trình độ sử dụng công nghệ cao hơn và thay đổi công nghệ trong nền sản xuất nhanh hơn. Thị trường lao động sẽ bị thách thức nghiêm trọng giữa chất lượng cung, cầu cũng như cơ cấu lao động. Khi tự động hóa thay thế con người trong nhiều lĩnh vực của nền kinh tế, người lao động chắc chắn sẽ phải thích ứng nhanh với sự thay đổi của sản xuất vì nếu không sẽ bị đào thải và thất nghiệp. Theo dự báo, trong một số lĩnh vực, với sự xuất hiện của robot, số lượng nhân viên sẽ giảm đi mạnh mẽ so với hiện nay. Hàng loạt lĩnh vực cũ sẽ mất đi và thay thế vào đó là những lĩnh vực mới. Thị trường lao động trong nước và quốc tế sẽ phân hóa mạnh mẽ giữa nhóm lao động có kỹ năng thấp và nhóm lao động có kỹ năng cao.

Có thể nói, với cuộc Cách mạng này, nhân loại đang đối mặt với những thay đổi khác thường về lôgic so với tất cả những thay đổi đã từng xảy ra trước đây. Nó đã hiện diện, đang xâm nhập với tốc độ ngày càng cao và cường độ ngày càng mạnh, tác động mạnh mẽ đến nhiều mặt, nhiều quốc gia, nhất là lĩnh vực nông nghiệp. Liên quan đến hệ thống tài chính - ngân hàng là sự xuất hiện và được thừa nhận ngày càng rộng rãi của các đồng tiền “ảo” - toàn cầu kiểu bitcoin hay ethereum, monero... đang hình thành một lực lượng tài chính mới, vận động theo những quy tắc hoàn toàn mới (quy tắc “mạng - ảo”, không chịu sự chi phối của các ngân hàng quốc gia...). Mặt khác, những vụ tấn công - tống tiền qua mạng, những rủi ro tài chính toàn cầu dựa trên nền tảng công nghệ cao... đã xuất hiện. Theo đó, cấu trúc hệ thống tiền tệ thế giới cũng như thực chất của khái niệm “an toàn” hay “rủi ro” trong kinh doanh tiền tệ sẽ hoàn toàn thay đổi.

<sup>83</sup> Một ví dụ điển hình: Những điện thoại thông minh rẻ nhất, với mức giá 10 USD đã có mặt ở châu Phi và châu Á. Dự báo đến năm 2020, 70% nhân loại sẽ sở hữu điện thoại thông minh. Có một điểm quan trọng mà ít người chú ý đến là những chiếc điện thoại thông minh để vừa trong túi quần lại có tốc độ xử lý tương đương với các máy siêu tính lớn vài thập niên trước.

## **Hộp 21. Bối cảnh tổng thể của cuộc đua tranh phát triển của Agribank trong giai đoạn tới**

Bitcoin - điển hình cho thế giới tiền ảo mới tương lai - mới ra đời chưa lâu nhưng đã có hàng chục “biển thẻ”, tuy còn chưa đầy nghi hoặc nhưng ngay từ đầu đã mang phẩm chất “đồng tiền toàn cầu” và dường như đang tự tạo lập ra một vương quốc tiền tệ toàn cầu mới. Vừa ra đời, đồng tiền ảo này đã chấp nhận ngay cuộc “cạnh tranh” giành vị thế toàn cầu khốc liệt với các đồng tiền thực - quốc gia trong khi các đồng tiền thực - quốc gia cũng đang cạnh tranh khốc liệt với nhau trong “cuộc chiến tranh tiền tệ” mới để giành lấy vị thế nào đó của mình trong “rõ tiền tệ” thế giới. Trong cuộc cạnh tranh đó và thông qua nó, cấu trúc của hệ thống tài chính thế giới đang có những thay đổi sâu sắc chưa từng thấy.

Cùng với cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0, nông nghiệp 4.0 cũng bắt đầu được đề cập tại Việt Nam. Khác với nông nghiệp công nghệ cao là tập trung thay đổi phương thức sản xuất từ truyền thống sang hiện đại, nông nghiệp 4.0 không chỉ làm thay đổi phương thức quản lý nông nghiệp, mà còn mở đường cho những hoạt động sản xuất chính xác tự động hóa mà người lao động, người quản lý không nhất thiết phải có mặt trực tiếp tại nông trại. Nông nghiệp 4.0 với sự tích hợp cao độ của hệ thống kết nối số hoá, vật lý, sinh học và trí tuệ nhân tạo đang làm thay đổi căn bản nền sản xuất nông nghiệp của thế giới, mang lại những lợi ích rõ ràng và hết sức to lớn. Đối với ngành nông nghiệp nước ta với cách thức canh tác và quản lý như hiện nay, nông nghiệp không thể bứt phá bởi hàng loạt khó khăn, thách thức, đặc biệt là quá trình hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng; tình trạng biến đổi khí hậu toàn cầu và những khó khăn nội tại của nền kinh tế... Muốn phát triển nông nghiệp thành công, cần tái cơ cấu lại khu vực nông nghiệp, đồng thời áp dụng những thành tựu khoa học kỹ thuật mới để tạo ra sức bật mới cho ngành kinh tế quan trọng này. Tưởng như những nội dung hay quá trình cụ thể của nông nghiệp 4.0 hãy còn khá xa lạ với nước ta. Nhưng thực tế không phải như vậy. Thực chất đó là việc áp dụng công nghệ kỹ thuật số, thay đổi phương thức sản xuất, làm việc bằng phương pháp điều khiển từ xa... để tối ưu hoá quy trình sản xuất. Bài toán đặt ra là để triển khai nông nghiệp 4.0 thì nông nghiệp, nông dân nước ta đang rất thiếu và yếu nhiều thứ như kiến thức, thị trường, vốn, nhân lực... Đây cũng chính là đòi hỏi mà Agribank phải tính đến và có chiến lược đón đầu hỗ trợ đắc lực cho khu vực nông nghiệp, nông thôn và nông dân nước ta.

Sự bùng nổ của hệ thống dữ liệu lớn (big data) dẫn đến sự ra đời của một loại hình dịch vụ trên thị trường tài chính: Fintech (financial technology - công nghệ tài chính) cung cấp các dịch vụ tài chính với công nghệ cao trong nhiều lĩnh vực, thông qua các ứng dụng, phần mềm hiện đại trên các thiết bị cá nhân như máy tính, điện thoại di động, máy tính bảng, v.v... Các dịch vụ tài chính được các công ty FinTech cung cấp rất đa dạng và phát triển một cách mạnh mẽ, bao gồm cả các dịch vụ của các định chế tài chính ngân hàng và phi ngân hàng.

Sự phát triển của công nghệ số hóa trong ngành tài chính đang tạo ra những thay đổi mạnh mẽ trong hành vi của người tiêu dùng khi tiếp cận các sản phẩm và dịch vụ tài chính, từ đó, đã tác động mạnh tới các dịch vụ và cách thức cung cấp, quản lý, phát triển dịch vụ của các định chế tài chính trên thị trường. Sự phát triển của FinTech và các công ty công nghệ tài chính còn tác động tới hệ thống ngân hàng qua các khía cạnh như: i) ngoài lợi thế trong việc phát triển các công nghệ mới, FinTech còn có thể cải thiện các vấn đề vận hành giúp người tiêu dùng có những trải nghiệm sản phẩm tốt hơn; ii) FinTech góp phần nâng cao khả năng tiếp cận dịch vụ tài chính và công nghệ tài chính đối với bộ phận người tiêu dùng chưa có khả năng tiếp cận các dịch vụ tài chính truyền thống của ngân hàng tại các quốc gia đang phát triển (unbanked population), góp phần đáng kể trong việc thúc đẩy phát triển tài chính phổ cập theo chương trình chiến lược quốc gia; iii) sự phát triển của FinTech góp phần gia tăng môi trường cạnh tranh trong hệ thống ngân hàng, tạo động lực cho sự phát triển của các dịch vụ và sản phẩm tài chính truyền thống cũng như sự ra đời và kết hợp của các sản phẩm tài chính mới cùng với công nghệ tài chính; iv) FinTech góp phần nâng cao hiệu quả trong việc cung ứng và sử dụng các sản phẩm và dịch vụ tài chính thông qua các ứng dụng công nghệ... Kéo theo đó là sự thay đổi phương thức hoạt động (nền tảng công nghệ) và nguyên tắc tổ chức hệ thống ngân hàng. Giao dịch qua mạng, giao dịch “ảo” sẽ chiếm ưu thế và thống trị. Theo đó, cấu trúc mạng lưới (các chi nhánh) của hệ thống kinh doanh sẽ biến đổi, sẽ “thu hẹp” trong một không gian và quy mô khách hàng mở rộng (tổn cầu). Ngoài những tác động tích cực, Fintech được đánh giá tiềm ẩn một số rủi ro như quá nhiều loại hình dịch vụ tài chính do FinTech mang lại hay các dịch vụ quá mới có thể khiến khách hàng bối rối và không hiểu hết quyền hạn và nghĩa vụ của bản thân khi tham gia dịch vụ; hoặc FinTech cũng có thể thay thế các ngân hàng truyền thống, khiến các hộ gia đình có thu nhập thấp không thể tiếp cận với các dịch vụ tài chính.

Nguyên lý toàn cầu hóa, nguyên tắc liên kết mạng và chuỗi trên nền tảng hệ thống công nghệ cao đang chi phối hoạt động kinh tế trên toàn thế giới ở mọi cấp độ: toàn cầu, khu vực, quốc gia, doanh nghiệp và từng cá nhân. Trong nền kinh tế đó, các luật lệ, thể chế toàn cầu sẽ thay đổi các luật lệ, thể chế quốc gia, có tác động chi phối ngày càng mạnh đến các quá trình kinh tế và đến hoạt động của các doanh nghiệp, ngân hàng.

Như vậy, với bối cảnh nêu trên có thể sẽ tác động mạnh mẽ và đặc biệt sâu sắc đến cách thức phát triển và tương lai của ngành ngân hàng. Về dài hạn, xu hướng tác động là rất tích cực, tuy nhiên, trong ngắn và trung hạn, sẽ có những tác động tiêu cực buộc hệ thống ngân hàng phải thực hiện điều chỉnh cơ cấu. Có thể bao gồm: i) Thách thức trong việc thay đổi mô hình kinh doanh, mô hình quản trị; ii) Thách thức trong việc phát triển các kênh phân phối mới, các sản phẩm dịch vụ ngân hàng hiện đại, mang tính tích hợp cao; iii) Thách thức do hạn chế về nguồn nhân lực tài chính trong đầu tư công nghệ, thiếu trung tâm dữ liệu dự phòng; vi) Thách thức chung cho toàn hệ thống ngân hàng về bảo mật thông tin và an ninh mạng tài chính quốc gia, về các loại tội phạm công nghệ cao,

cũng như thách thức về trình độ, năng lực, số lượng và chất lượng đội ngũ cán bộ công nghệ thông tin. Như vậy, với thách thức đặt ra, các ngân hàng, trong đó có Agribank cần xác định việc phát triển các dịch vụ ngân hàng để tồn tại và phát triển bền vững. Đồng thời, cần thiết đánh giá tác động của Cách mạng công nghiệp 4.0 đối với lĩnh vực ngân hàng, từ đó điều chỉnh tầm nhìn dài hạn và chiến lược phát triển cho phù hợp.

Dự báo xu hướng của lĩnh vực ngân hàng trong khoảng 10-20 năm tới và xa hơn<sup>84</sup>, có thể khái quát như sau:

*Thứ nhất*, ngành tài chính ngân hàng sẽ đổi diện với 4 xu hướng bao trùm mang tính toàn cầu (mega-trend). Đó là: i) Sẽ xuất hiện ngày một nhiều các yêu cầu về quy định và luật lệ ở cấp độ toàn cầu, qua đó định hình lại ngành tài chính ngân hàng và chi phối mô hình kinh doanh của các ngân hàng; ii) Các đột phá trong công nghệ sẽ tạo điều kiện mở rộng dịch vụ và giảm chi phí hoạt động của các ngân hàng, buộc các ngân hàng phải nỗ lực tối đa cho công cuộc đổi mới sáng tạo - hoặc sẽ bị các đối thủ cạnh tranh vượt qua và bị đặt ra “bên lề của quá trình phát triển”; iii) Cấu trúc kinh tế, cấu trúc dân số thế giới thay đổi - cả theo chiều không gian lẫn chiều thời gian và chiều “cấu trúc nội tại” - dẫn đến những thay đổi căn bản và sâu sắc về mục tiêu kinh doanh, hoạt động và phát triển của các tổ chức tài chính - ngân hàng; iv) Thay đổi trong đời sống xã hội và thói quen của khách hàng trong bối cảnh kỳ vọng của khách hàng ngày một tăng cao và các ngân hàng cần tái tạo dựng lòng tin của công chúng đối với hệ thống tài chính ngân hàng toàn cầu sau thời gian đại khủng hoảng vừa qua.

*Thứ hai*, 6 mục tiêu ưu tiên đóng vai trò quan trọng cho sự thành công của một ngân hàng trong môi trường và điều kiện kinh doanh trong giai đoạn tới - tầm nhìn đến năm 2030, bao gồm: i) Xây dựng mô hình kinh doanh lấy khách hàng làm trọng tâm; ii) Tối ưu hóa hệ thống phân phối; iii) Đơn giản hóa mô hình hoạt động và kinh doanh; iv) Tạo ra lợi thế cạnh tranh về mặt thông tin khách hàng; v) Tạo ra sự đột phá và các năng lực cần có cho sự đột phá; vi) Chủ động quản lý rủi ro, quản lý vốn và quản lý các thay đổi về quy định, luật định.

#### 4.2.2. Chiến lược phát triển của Agribank đến năm 2020

Với động lực phát triển là hệ thống công nghệ 4.0, Agribank cần đổi mới tiếp cận nhằm xây dựng bộ máy hoạt động hiện đại phù hợp với cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0.

Mục tiêu phát triển của Agribank là tiếp tục nỗ lực tiên phong và cạnh tranh tốt hơn, hội nhập quốc tế tích cực hơn để phục vụ nền kinh tế, phục vụ thị trường hiệu quả hơn và phải tiến lên trên mọi phương diện. Có thể phác họa như sau: i) Agribank phải trở thành một ngân hàng đa dạng hóa hoạt động; ii) Agribank phải trở thành một tập đoàn tài chính hiện đại về công nghệ, trước hết là công nghệ thông tin - viễn thông. Hiện đại không chỉ

<sup>84</sup>Tổng hợp từ: “Banking in 2050”, “Retail banking in 2020” và “Eyes wide shut - Global insights and actions for banks in the digital age”..., ấn phẩm thuộc hệ “Tương lai học dành cho ngành ngân hàng”/ do PwC và một số nhà xuất bản phát hành.

về công cụ và lĩnh vực kinh doanh, mà còn về tổ chức, về cấu trúc mạng lưới và quản trị; iii) Agribank phải vươn lên “top” đầu khu vực và có thứ hạng trong hệ thống tài chính toàn cầu trong cấu trúc hợp tác và liên kết phát triển toàn cầu; và iv) Agribank phải trở thành ngân hàng có khả năng phòng chống rủi ro cao và có năng lực xử lý rủi ro một cách hiệu quả.

*Sứ mệnh:* Agribank là ngân hàng thương mại nhà nước hàng đầu Việt Nam giữ vai trò chủ lực và chủ đạo trong đầu tư phát triển nông nghiệp, nông dân, nông thôn nhằm góp phần phát triển kinh tế - xã hội ở Việt Nam.

*Tầm nhìn:* Agribank phát triển theo hướng ngân hàng hiện đại “tăng trưởng - an toàn - hiệu quả - bền vững”, khẳng định vai trò chủ lực trong đầu tư tín dụng phát triển nông nghiệp, nông dân và nông thôn; đủ sức cạnh tranh và hội nhập kinh tế quốc tế.

*Triết lý kinh doanh:* “Mang phồn thịnh đến khách hàng” (Bring Prosperity to Customers). Mục tiêu kinh doanh của Agribank là hướng tới khách hàng. Nỗ lực của toàn thể cán bộ, viên chức Ngân hàng luôn đổi mới phương thức phục vụ, hướng đến phát triển, hoàn thiện chất lượng sản phẩm, dịch vụ ngân hàng tiện ích, hiện đại nhằm đem lại lợi ích tốt nhất, sự hài lòng cao nhất cho khách hàng và tối đa hóa lợi nhuận cho khách hàng và Ngân hàng. Agribank cam kết đồng hành cùng khách hàng hướng tới mục tiêu thành công trong sản xuất, kinh doanh. Ngân hàng xác định việc tận tâm phục vụ và mang lại sự thịnh vượng cho khách hàng cũng chính là cơ sở để phát triển bền vững.

#### *Định hướng chiến lược của Agribank đến 2020 như sau:*

Agribank giữ vững vị trí ngân hàng thương mại hàng đầu Việt Nam, hoạt động theo mô hình ngân hàng thương mại do Nhà nước nắm cổ phần chi phối; có nền tảng công nghệ, mô hình quản trị hiện đại, tiên tiến và năng lực tài chính cao; hoạt động kinh doanh đa năng, an toàn, hiệu quả, phát triển ổn định và bền vững; đảm bảo thực hiện tốt nhiệm vụ giữ vai trò nòng cốt, chủ đạo về cung ứng tín dụng, cung cấp các dịch vụ, tiện ích ngân hàng trong lĩnh vực nông nghiệp, nông thôn với bốn khâu đột phá chiến lược:

Thứ nhất, khắc phục triệt để các tồn tại, nâng cao hiệu quả hoạt động, chuyển đổi mô hình hoạt động sang ngân hàng thương mại cổ phần.

Thứ hai, đa dạng hóa và nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ dựa trên nền tảng công nghệ hiện đại, tiên tiến; phát triển, mở rộng các kênh phân phối sản phẩm dịch vụ tới khách hàng, tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường; tích cực tìm kiếm các giải pháp khả thi để nâng cao năng lực tài chính, đảm bảo điều kiện về an toàn hoạt động theo quy định của nhà nước và thông lệ quốc tế.

Thứ ba, hoàn thiện, chuẩn hóa mô hình quản trị điều hành, quản trị rủi ro, các quy trình nghiệp vụ hướng tới các chuẩn mực của Ủy ban Basel và lộ trình áp dụng Basel II tại Việt Nam, phù hợp với thực tiễn hoạt động của Agribank.

Thứ tư, nâng cao năng suất, chất lượng nguồn nhân lực; phát triển đội ngũ cán bộ quản lý và kinh doanh ngân hàng có trình độ cao, ý thức tuân thủ pháp luật, có đạo đức và tinh thần trách nhiệm nghề nghiệp tốt, đáp ứng yêu cầu cạnh tranh và hội nhập.

*Mục tiêu cơ cấu lại Agribank đến năm 2020 bao gồm:*

i) Giữ vững vị trí ngân hàng thương mại hàng đầu Việt Nam; hoàn thành cổ phần hóa trong năm 2019; phần đầu trở thành 150 ngân hàng lớn nhất trong khu vực Châu Á về quy mô tài sản.

ii) Thực hiện đồng bộ các giải pháp tăng vốn điều lệ để cải thiện, nâng cao năng lực tài chính, đảm bảo tỷ lệ an toàn hoạt động theo chuẩn mực Basel II (theo phương pháp tiêu chuẩn).

iii) Cơ cấu lại ngân hàng theo mô hình ngân hàng thương mại đa năng, tiếp tục thực hiện chính sách cho vay lĩnh vực nông nghiệp nông thôn và các lĩnh vực ưu tiên khác theo chỉ đạo của Chính phủ. Điều chỉnh cơ cấu và phát triển mạng lưới theo hướng duy trì các đơn vị hoạt động có hiệu quả; cơ cấu lại chi nhánh, phòng giao dịch hoạt động yếu kém; ưu tiên mở rộng mạng lưới tại địa bàn nông nghiệp, nông thôn, nơi có môi trường kinh doanh thương mại, sản xuất hàng hóa; tập trung vào lĩnh vực chính là hoạt động tín dụng gắn với phát triển dịch vụ, phù hợp với chủ trương, đường lối của Đảng, Nhà nước và của Ngành ngân hàng.

iv) Xây dựng và triển khai quyết liệt kế hoạch cổ phần hóa Agribank theo đúng lộ trình được cấp có thẩm quyền phê duyệt.

v) Triển khai đồng bộ, quyết liệt các giải pháp xử lý nợ xấu theo phương án xử lý nợ xấu Agribank đến năm 2020; mở rộng tín dụng trên cơ sở đảm bảo an toàn, hiệu quả, tập trung tín dụng vào lĩnh vực sản xuất, các lĩnh vực ưu tiên như lĩnh vực nông nghiệp, nông thôn, cho vay sản xuất kinh doanh hàng xuất khẩu, công nghiệp hỗ trợ, doanh nghiệp ứng dụng công nghệ cao, hỗ trợ các doanh nghiệp đang có nhu cầu vay vốn ngân hàng để mở rộng sản xuất kinh doanh.

vi) Đổi mới hệ thống quản trị ngân hàng, từng bước phù hợp với chuẩn mực thông lệ quốc tế, đặc biệt chú trọng đổi mới, hoàn thiện cơ chế chính sách về quản trị, điều hành nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh, phù hợp với mô hình tổ chức, nhân sự, mạng lưới của Agribank. Xây dựng mô hình quản trị rủi ro (bộ máy, nhân sự, công nghệ) theo thông lệ quốc tế và phù hợp với mô hình hoạt động của Agribank.

vii) Hiện đại hóa hệ thống công nghệ thông tin để phục vụ yêu cầu quản lý hoạt động; đáp ứng yêu cầu phân tích, đánh giá và cung cấp các sản phẩm ngân hàng linh hoạt và hiện đại, tối ưu hóa các sản phẩm và dịch vụ cung cấp, đặc biệt hướng tới đối tượng khách hàng hoạt động trong lĩnh vực nông nghiệp nông thôn, từng bước chuyển đổi mô hình kinh doanh từ phụ thuộc vào hoạt động tín dụng sang mô hình kinh doanh đa dịch vụ.

viii) Nâng cao chất lượng, hiệu quả, hiệu lực trong công tác kiểm tra, giám sát, kiểm soát nội bộ; Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực; Lựa chọn, bố trí, sắp xếp cán bộ hợp lý dựa trên năng lực, phẩm chất và đạo đức nghề nghiệp; xây dựng cơ cấu lãnh đạo các bộ phận hợp lý, trẻ hóa cán bộ lãnh đạo nhằm phát huy tối đa năng lực, tạo động lực, có tính đột phá trong thực hiện nhiệm vụ.

Dịch đến của chặng đường tiếp theo là xây dựng Agribank thành ngân hàng hiện đại, phù hợp với yêu cầu phát triển hệ thống ngân hàng và phát triển kinh tế-xã hội của cả nước. Điều đó cũng đòi hỏi Ngân hàng có khả năng cạnh tranh, giữ vững vai trò chủ lực trên thị trường tiền tệ, tín dụng ở nông thôn, đồng thời cung ứng sản phẩm dịch vụ chất lượng cao và duy trì hoạt động kinh doanh tăng trưởng - an toàn - hiệu quả - bền vững. Để đạt được mục tiêu này, Ngân hàng đã đề ra một số nhóm giải pháp chủ yếu, gồm: Cơ cấu lại tổ chức bộ máy và mạng lưới, nhân lực; Nâng cao hiệu quả quản lý nguồn vốn, cơ cấu lại tín dụng và phát triển các dịch vụ ngân hàng tiện ích; Thu hẹp đầu tư thương mại và tăng cường quản lý các công ty con; Đảm bảo các tỷ lệ an toàn hoạt động kinh doanh; Tăng cường quản trị rủi ro và kiểm tra, kiểm soát nội bộ; Mở rộng và nâng cao hiệu quả công nghệ thông tin; Đầu tư kinh doanh ngoại hối và hợp tác quốc tế; Phát triển thương hiệu và tăng khả năng cạnh tranh.

Bối cảnh phát triển của giai đoạn tới, như đã phác thảo ở trên, sẽ còn nhiều biến động, nhiều khó khăn, thử thách. Nhưng hoàn toàn có quyền tin rằng Agribank sẽ phát huy truyền thống và thành tựu của bề dày lịch sử 30 năm xây dựng và trưởng thành; Với tinh thần, quyết tâm và bản lĩnh chính trị đã được tôi luyện trong những chặng đường đã qua, Ngân hàng sẽ tiếp tục viết thêm những trang sử vẻ vang của mình, thực hiện thắng lợi các mục tiêu đề ra, tiếp tục khẳng định vai trò ngân hàng thương mại Nhà nước lớn nhất trong hệ thống tổ chức tín dụng ở Việt Nam, có nhiều đóng góp tích cực đối với nền kinh tế đất nước, đặc biệt là khu vực nông nghiệp, nông dân và nông thôn.



*Trụ sở làm việc của Agribank  
Số 18 Trần Hữu Dực, Mỹ Đình, Từ Liêm, Hà Nội (2011 đến nay)*



## THAY LỜI KẾT



hang đường 30 năm - quãng thời gian chưa phải là dài nhưng cũng đủ trải nghiệm để tôi luyện bản lĩnh và trưởng thành.

Từ một ngân hàng với chức năng chủ yếu là thực hiện cấp phát vốn cho lĩnh vực nông nghiệp và phụ thuộc hoàn toàn vào Ngân hàng Nhà nước, việc phải “ra ở riêng” với cơ chế hoạt động độc lập, tự chủ và tự chịu trách nhiệm trong môi trường cạnh tranh khốc liệt của nền kinh tế thị trường đã khiến Agribank lúc bấy giờ không khỏi điêu đứng. Cũng như con đường Đổi mới kinh tế đất nước với nhiều chông gai và thách thức, Agribank bắt đầu không chỉ với con số không mà đúng nghĩa với con số “âm” - từ đồng vốn hoạt động đến quỹ lương chi trả cho cán bộ và các khoản nợ xấu. Đó là chặng đường xác định hướng đi như “dò đá qua sông”, từng bước, từng bước để tháo gỡ khó khăn và vướng mắc. Biết bao công sức, mồ hôi, nước mắt và cả sự trả giá cho những sai lầm vì cơ chế. Ngọt bùi chưa thấy nhưng đắng cay cũng đã muôn phần!

Đến khi mạnh dạn rũ bỏ được “tâm áo” tư duy bao cấp và định hướng rõ nét về đường hướng phát triển cho mình - lấy “nông thôn làm thị trường”, Agribank như “lột xác” với một tâm thế mới. Việc chuyển đổi trọng tâm đầu tư sang kinh tế hộ, kiên quyết thực hiện khoán tài chính, gắn hiệu quả kinh doanh với lợi ích của người lao động đã giúp “thay máu” toàn hệ thống Ngân hàng. Bên cạnh những quyết sách mang tính sống còn đó, Ngân hàng vẫn luôn ý thức được trọng trách mà Đảng và Nhà nước giao phó đối với sự phát triển của nông nghiệp, nông dân và nông thôn Việt Nam. Đồng vốn của Ngân hàng luôn sẵn sàng và kịp thời hỗ trợ theo đúng chỉ đạo đường lối và chính sách vì tam nông. Với mạng lưới vươn rộng và vươn xa, với tinh thần phục vụ tận tâm và chu đáo, Agribank đã định hình như là nơi giữ trọn niềm tin của bà con nông dân khắp mọi miền đất nước.

Đồng hành cùng tam nông cũng đồng nghĩa với gánh vác trọng trách lớn lao trên suốt quãng đường dài đã qua và cả tương lai phía trước. Để phát triển được nông nghiệp và nông thôn còn cần nhiều nỗ lực và bản lĩnh đổi mới với thách thức, không chỉ riêng với Ngân hàng mà còn với cả đất nước. Có thể có những thời điểm Ngân hàng không thể tiến nhanh cùng các ngân hàng khác bởi trọng trách trên vai, nhưng sự kiên định với niềm tin sắt đá về một tương lai khi nền nông nghiệp và nông dân Việt Nam có được vị thế vững vàng - đó cũng sẽ là lúc Ngân hàng trọn vẹn cả trách nhiệm và nghĩa tình với những người nông dân luôn cùng mình bám trụ.

Với sứ mệnh của một ngân hàng thương mại Nhà nước kinh doanh đa năng, chủ lực và chủ đạo trong thị trường tài chính nông thôn, bằng sự nỗ lực bền bỉ và kiên trì phấn đấu, đi xuyên qua những khó khăn để tồn tại và phát triển trong suốt 30 năm qua, Agribank đã được Đảng, Chính phủ và nhân dân ghi nhận những công hiến và đóng góp

---

tích cực của mình với những tâm huân chương và nhiều phần thưởng cao quý. Những bài học thành công và cả những bài học thất bại từ lịch sử xây dựng và phát triển sẽ là hành trang quý giá mà các thế hệ cán bộ của Ngân hàng mang theo để vững vàng bước tiếp.

30 năm - quả thực vẫn còn là trẻ và vẫn còn nhiều chông gai để “thử vàng” bởi tương lai không phải là con đường định sẵn cho bất kỳ ai. Để thay lời kết, xin mượn ý của nhà văn Lỗ Tấn, rằng đường đi không phải tự dung mà có - “người ta đi mãi rồi thành đường mà thôi”. Và phải đi mới biết con đường dẫn đến thành công chẳng bao giờ được trải bằng hoa hồng. Điều đó muốn nói rằng, với niềm tự hào 30 năm nhìn lại, ước mong và xin chúc cho Agribank một bản lĩnh “vàng” để tiếp tục kiên ngang trên con đường phía trước.

## PHỤ LỤC



### A - LÃNH ĐẠO AGRIBANK QUA CÁC THỜI KỲ

#### CHỦ TỊCH HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ VÀ CHỦ TỊCH HỘI ĐỒNG THÀNH VIÊN



**ĐỒNG CHÍ PHẠM VĂN THỰC**  
Chủ tịch HĐQT (1991-1999)



**ĐỒNG CHÍ NGUYỄN QUỐC TOẢN**  
Chủ tịch HĐQT (1999-15/09/2004)



**ĐỒNG CHÍ ĐỖ TẤT NGỌC**  
Chủ tịch HĐQT (9/2004-2009)



**ĐỒNG CHÍ NGUYỄN THẾ BÌNH**  
Chủ tịch HĐQT (16/06/2009-12/07/2011)



**ĐỒNG CHÍ NGUYỄN NGỌC BẢO**  
Chủ tịch HĐTV (12/07/2011-31/12/2013)



**ĐỒNG CHÍ TRỊNH NGỌC KHÁNH**  
Phụ trách HĐTV (01/01/2014-06/2014)  
Chủ tịch HĐTV (06/06/2014 đến nay)

# TỔNG GIÁM ĐỐC



**ĐỒNG CHÍ LÊ TRỌNG KHÁNH**  
Tổng Giám đốc (1988-1990)



**ĐỒNG CHÍ ĐẶNG TRỌNG CƯỜNG**  
Q. Tổng Giám đốc (1990-1991)



**ĐỒNG CHÍ PHẠM VĂN THỰC**  
Tổng Giám đốc (1991-23/11/1996)



**ĐỒNG CHÍ NGUYỄN VĂN GIÀU**  
Tổng Giám đốc (1996-1997)



**ĐỒNG CHÍ TRỊNH HỮU ĐẢN**  
Tổng Giám đốc (1998-6/2000)



**ĐỒNG CHÍ LÊ VĂN SỞ**  
Tổng Giám đốc  
(06/2000-31/01/2007)



**ĐỒNG CHÍ NGUYỄN THẾ BÌNH**  
Q. Tổng Giám đốc (01/02/2007-30/11/2007)  
Tổng Giám đốc (01/12/2007-06/2009)



**ĐỒNG CHÍ PHẠM THANH TÂN**  
Tổng Giám đốc  
(16/06/2009-12/07/2011)



**ĐỒNG CHÍ KIỀU TRỌNG TUYỂN**  
Phó Tổng Giám đốc phụ trách  
(07/2011-11/2012)



**ĐỒNG CHÍ TRỊNH NGỌC KHÁNH**  
Phó Tổng Giám đốc phụ trách  
(11/2012-4/2013)  
Tổng Giám đốc (4/2013-6/2014)



**ĐỒNG CHÍ TIẾT VĂN THÀNH**  
Q. Tổng Giám đốc (06/06/2014-08/02/2015)  
Tổng Giám đốc (09/02/2015 - đến nay)



Trụ sở làm việc của Agribank  
Số 2, Láng Hạ, Ba Đình, Hà Nội (1999 - nay)

## B - CÁC GIẢI THƯỞNG ĐẠT ĐƯỢC

Với những nỗ lực không ngừng trong quá trình hoạt động kinh doanh, Agribank đã vinh dự được Đảng, Nhà nước, Chính phủ và các tổ chức quốc tế ghi nhận và trao tặng nhiều phần thưởng cao quý.

**\* Các giải thưởng trong nước:**

Năm 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tập thể Anh hùng Lao động cho NHNN&amp; PTNT tỉnh Hà Tây, theo Quyết định số 606/2005/KT/CTN ngày 20/1/2000</li> </ul>
Năm 2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tập thể Anh hùng Lao động cho NHNN&amp; PTNT tỉnh An Giang, theo Quyết định số 605/2005/KT/CTN ngày 7/8/2001</li> </ul>
Năm 2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anh hùng lao động thời kỳ đổi mới</li> <li>Tập thể Anh hùng Lao động cho NHNN&amp; PTNT tỉnh Đồng Nai, theo Quyết định số 326/2005/KT/CTN ngày 7/3/2003</li> </ul>
Năm 2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bằng khen của Chính Phủ theo Quyết định số 328/QĐ-TTg ngày 6/4/2004</li> <li>Cờ thi đua của Chính Phủ theo Quyết định số 334/QĐ-TTg ngày 6/4/2004</li> </ul>
Năm 2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>Huân chương Độc lập Hạng Ba theo Quyết định số 153/QĐ/CTN ngày 22/5/2005</li> <li>Tập thể Anh hùng Lao động cho NHNN&amp; PTNT huyện Quảng Xương, theo Quyết định số 63/2005/QĐ/CTN ngày 13/1/2005</li> </ul>
Năm 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>Huân chương Độc lập hạng Nhì</li> <li>Top 10 Giải thưởng Sao vàng đất Việt - do Bộ Công thương trao</li> <li>Top 10 Thương hiệu Việt Nam uy tín nhất - do Bộ Công thương trao</li> <li>Doanh nghiệp phát triển bền vững - do Bộ Công thương trao</li> </ul>
Năm 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>Top 10 Giải thưởng Sao vàng đất Việt - do Bộ Công thương trao.</li> <li>Top 10 Thương hiệu Việt Nam uy tín nhất - do Bộ Công thương trao</li> <li>Doanh nghiệp phát triển bền vững - do Bộ Công thương trao</li> <li>Top 10 Doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam theo xếp hạng của Vietnam report (VNR500)</li> </ul>
Năm 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>Top 10 Doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam theo xếp hạng của Vietnam report (VNR500).</li> </ul>
Năm 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>Top 10 Doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam" theo xếp hạng của Vietnam report (VNR500)</li> <li>Agribank được bình chọn là "Doanh nghiệp có sản phẩm dịch vụ tốt nhất", được Hiệp hội Ngân hàng Việt Nam trao tặng Cúp "Ngân hàng xuất sắc trong hoạt động thẻ"</li> </ul>

<b>Năm 2012</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Top 10 Doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam theo xếp hạng của Vietnam report (VNR500)</li> </ul>
<b>Năm 2013</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Huân chương Lao động hạng Ba về thành tích xuất sắc phục vụ phát triển kinh tế nông nghiệp, nông thôn và nông dân trong thời kỳ đổi mới, góp phần vào sự nghiệp xây dựng Chủ nghĩa xã hội và bảo vệ Tổ quốc</li> <li>Top 10 Doanh nghiệp nộp thuế thu nhập lớn nhất Việt Nam - V1000</li> <li>Top 10 Ngân hàng Việt Nam về thanh toán quốc tế đạt chuẩn (STP) của Citibank</li> <li>Giải thưởng “Tin và Dùng Việt Nam 2013” dành cho sản phẩm dịch vụ Thẻ Agribank Visa</li> </ul>
<b>Năm 2014</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agribank là Ngân hàng Thương mại duy nhất tại Việt Nam lần thứ 5 liên tiếp thuộc Top 10 VNR500</li> <li>Giải thưởng “Doanh nghiệp tiêu biểu vì sự phát triển nông nghiệp và kinh tế nông thôn giai đoạn 2010-2014”</li> <li>“Thương hiệu nhãn hiệu uy tín 2014”</li> <li>“Ngân hàng có tốc độ tăng trưởng doanh số thanh toán tại EDC/POS cao nhất năm 2014”</li> </ul>
<b>Năm 2015</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Top 10 Thương hiệu nổi tiếng Việt Nam và Thương hiệu nổi tiếng nhất theo ngành hàng</li> <li>Giải thưởng “Ngân hàng vì cộng đồng năm 2015”</li> <li>Bằng khen của Chính Phủ theo Quyết định số 2547/QĐ-TTg ngày 31/12/2015</li> </ul>
<b>Năm 2016</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Giải thưởng Sao Khuê 2016 cho 2 ứng dụng phần mềm xuất sắc trong lĩnh vực tài chính-nghiệp là Agribank E-Mobile Banking và Hệ thống phát hành và thanh toán thẻ Chip theo chuẩn EMV.</li> <li>Ngân hàng đứng thứ nhất trong hệ thống Ngân hàng thương mại Việt Nam trong Bảng xếp hạng VNR500</li> </ul>
<b>Năm 2017</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ngân hàng đã có thành tích xuất sắc trong hoạt động thẻ do Hội thẻ Ngân hàng Việt Nam trao tặng</li> <li>Ngân hàng dẫn đầu về doanh số thanh toán POS, tốc độ tăng trưởng thanh toán POS của Tổ chức Thẻ quốc tế Visa, JCB</li> <li>Giải thưởng Sao Khuê 2017 cho hai ứng dụng là Cổng thanh toán thuế điện tử Agritax và Hệ thống thanh toán biên mậu qua Internet Banking CBPS</li> <li>Cờ thi đua của Chính Phủ theo Quyết định số 1724/QĐ-TTg ngày 6/11/2017</li> </ul>

**\* Các giải thưởng quốc tế:**

Năm 2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>Giải thưởng “Ngân hàng có Dịch vụ tài chính vi mô tốt nhất Châu Á”</li> </ul>
Năm 2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agribank được Chương trình Phát triển liên hợp quốc (UNDP) xếp hạng là doanh nghiệp số 1 trong 200 doanh nghiệp lớn nhất đang hoạt động tại Việt Nam</li> </ul>
Năm 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doanh nghiệp tiêu biểu ASEAN</li> <li>Thương hiệu nổi tiếng ASEAN</li> <li>Ngân hàng có chất lượng thanh toán cao (Bank of New York Mellon)</li> <li>Ngân hàng Thương mại thanh toán hàng đầu Việt Nam (Bank of America Merrill Lynch)</li> </ul>
Năm 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>Giải thưởng chất lượng thanh toán xuất sắc của Bank of New York Mellon</li> </ul>
Năm 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>Giải thưởng chứng nhận xử lý điện tử chuẩn STP cao của Ngân hàng Bank of Newyork Mellon; Wells Fargo và Citibank</li> <li>Giải thưởng chất lượng thanh toán xuất sắc của Bank of New York Mellon</li> </ul>
Năm 2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agribank được tạp chí The Banker xếp hạng 446/1000 Ngân hàng lớn nhất Thế giới</li> <li>Giải thưởng chất lượng thanh toán đạt chuẩn cao từ các Ngân hàng đối tác hàng đầu thế giới như Wells Fargo, JP Morgan Chase, Standard Chartered Bank</li> <li>Bank of New York Mellon trao tặng: “Giải thưởng thanh toán xuất sắc”</li> <li>Lần thứ 6 liên tiếp nhận giải chất lượng dịch vụ từ Ngân hàng Bank of New York Mellon</li> </ul>
Năm 2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>Giải thưởng “Ngân hàng có Dịch vụ tài chính vi mô tốt nhất Việt Nam” do tạp chí The Asian Banker trao tặng</li> <li>Giải thưởng “Ngân hàng tốt nhất trong đầu tư phát triển nông nghiệp nông thôn tại Đông Nam Á”, “Ngân hàng tốt nhất về hệ thống và dịch vụ ATM” và “Ngân hàng thực hiện tốt nhất an sinh xã hội Đông Nam Á” do Tạp chí Global Banking and Finance Review trao tặng</li> <li>Giải thưởng “Ngân hàng có hệ thống ATM hiệu quả nhất” do NAPAS trao tặng</li> <li>Giải thưởng “Top 10 Doanh nghiệp mạnh Đông Nam Á” và Giải thưởng “Top 10 Thương hiệu danh tiếng Đông Nam Á” tại Diễn đàn Mê Kông lần thứ VII</li> <li>Giải thưởng chất lượng thanh toán quốc tế xuất sắc do các Ngân hàng Wells Fargo, JP Morgan Chase, Standard Chartered Bank, Bank of New York Mellon</li> </ul>
Năm 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>Giải thưởng chất lượng thanh toán xuất sắc do Bank of New York Mellon trao tặng</li> <li>Giải thưởng chất lượng thanh toán vượt trội do JP Morgan Chase</li> <li>Giải thưởng chất lượng thanh toán xuất sắc do Wells Fargo trao tặng</li> </ul>

## C - BIÊN NIÊN CÁC SỰ KIỆN CHÍNH

**1988**

### 26 tháng 3

Ngân hàng Phát triển Nông nghiệp Việt Nam ra đời theo Nghị định số 53/NĐ-HĐBT ngày 26/3/1988 của Hội đồng Bộ trưởng (nay là Chính phủ) và chính thức đi vào hoạt động ngày 01/07/1988 trên phạm vi cả nước.

### 6 tháng 10

Tổng Giám đốc (nay là Thống đốc) NHNN đã ra Quyết định số 104/NH-QĐ cho phép Ngân hàng Phát triển Nông nghiệp Việt Nam (NHPTNo) thành lập chi nhánh Ngân hàng Phát triển Nông nghiệp Đồng bằng sông Cửu Long. Giám đốc chi nhánh là ông Lê Chí Thành (Phó Tổng Giám đốc thứ nhất NHPTNo) kiêm nhiệm. Ngân hàng Phát triển Nông nghiệp Đồng bằng sông Cửu Long hoạt động theo nguyên tắc hạch toán độc lập, tự huy động, tự cho vay để phát triển sản xuất nông nghiệp vùng đồng bằng sông Cửu Long.

**1989**

### 1 tháng 5

NHNN đã ra quyết định thành lập Chi nhánh Ngân hàng phục vụ lương thực tại thành phố Hồ Chí Minh do ông Nguyễn Thanh Châu làm Giám đốc chi nhánh.

### Từ giữa năm 1989

NHPTNo Việt Nam thực hiện thí điểm cho vay tín dụng nông dân tại một số chi nhánh của ở các tỉnh như Hà Bắc, An Giang, Cửu Long, Long An và huyện Bình Chánh tại thành phố Hồ Chí Minh. Việc thí điểm đạt kết quả tốt, ngân hàng thu được cả gốc lẫn lãi đúng kỳ hạn, nông dân rất phấn khởi.

**1990**

### 24 tháng 5

Chủ tịch Hội đồng Nhà nước nước Cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam đã công bố Sắc lệnh số 37-NTC/HĐNN ban hành Pháp lệnh Ngân hàng nhà nước Việt Nam và Sắc lệnh số 38-NCT/HĐNN ban hành Pháp lệnh ngân hàng, hợp tác xã tín dụng và công ty tài

chính, nhằm tổ chức lại và đưa hệ thống Ngân hàng vào hoạt động phù hợp với yêu cầu của sản xuất hàng hóa, bảo đảm phát triển nền tiền tệ một cách an toàn, điều hòa việc sử dụng tiền tệ có hiệu quả, thúc đẩy kinh tế thị trường phát triển năng động, trật tự.

### 14 tháng 11

Quyết định số 400/CT của Chủ tịch Hội đồng Bộ trưởng về việc Thành lập Ngân hàng Nông nghiệp Việt Nam đã đổi tên Ngân hàng Phát triển nông nghiệp Việt Nam thành Ngân hàng Nông nghiệp Việt Nam.

### Tháng 12

Chính phủ Việt Nam và Cộng đồng châu Âu (EC) đã ký Hiệp định về dự án Tài trợ của EC “Chương trình hồi hương và tái hòa nhập” bao gồm 6 Chương trình: Y tế, Đào tạo (nghề nghiệp), Doanh nghiệp nhỏ, Dự án, Thông tin tuyên truyền, Tín dụng, trong đó Tín dụng là chương trình quan trọng với số vốn nhiều nhất. Sau khi khảo sát nhiều ngân hàng thương mại, EC quyết định chọn NHNNVN là ngân hàng đầu tiên thực hiện dự án.

**1991**

### Đầu năm 1991

Hội nghị Ban điều hành Hiệp hội tín dụng Nông nghiệp Nông thôn khu vực châu Á- Thái Bình Dương (APRACA) tại Bắc Kinh đã công nhận NHNN Việt Nam là hội viên.

### 18 tháng 1

Tổng Giám đốc NHNN Việt Nam đã ban hành văn bản số 45/KH-NHNN về Hướng dẫn lập và quản lý kế hoạch kinh doanh trong hệ thống NHNNVN; Văn bản số 53/NHNN về “*Biện pháp cho vay ngắn hạn, trung hạn đối với hộ nông dân*”.

### 1 tháng 3

Văn phòng Đại diện NHNN Việt Nam ở miền Nam được thành lập tại thành phố Hồ Chí Minh theo Quyết định số 18/NH-QĐ của Thống đốc NHNN và Văn phòng Đại diện NHNN Việt Nam ở miền Trung được thành lập tại thành phố Quy Nhơn (thuộc tỉnh Bình Định) theo văn bản số 439/CV-TCCB của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước.

### 23 tháng 7

Tổng Giám đốc NHNN Việt Nam đã ban hành văn bản 499/NHNN về việc cho vay hộ nông dân.

## 1 tháng 9

NHNN Việt Nam ban hành Văn bản số 946/NHNN về chế độ khoán tài chính.

## Tháng 10

NHNN Việt Nam chính thức gia nhập APRACA

# 1992

## 24 tháng 6

NHNN Việt Nam ban hành Văn bản số 495/NHNN-KH về Quy chế xây dựng, tổ chức thực hiện kế hoạch tín dụng tổng hợp trong hệ thống NHNN Việt Nam.

## Tháng 10

Thành lập Sở Giao dịch đối ngoại (tức Sở Kinh doanh hối đoái sau này).

## 10 tháng 12

NHNN Việt Nam thí điểm thực hiện chuyển tiền qua mạng tại Hà Nội và thành phố Hồ Chí Minh với 5 đơn vị tham gia, tiến đến triển khai mở rộng.

## 22 tháng 12

Thống đốc NHNN ra Quyết định số 603/NH-QĐ về việc thành lập các chi nhánh của NHNN ở các tỉnh, thành phố gồm 3 Sở Giao dịch (Sở Giao dịch I tại Hà Nội, Sở Giao dịch II tại thành phố Hồ Chí Minh và Sở Giao dịch III tại Đà Nẵng), 43 chi nhánh tại tỉnh, thành phố và 475 chi nhánh quận, huyện, thị xã.

## Cuối năm 1992

NHNN Việt Nam thực hiện sắp xếp lại tổ chức bộ máy theo Điều lệ NHNN Việt Nam ban hành theo Quyết định số 250/QĐ-NH5 ngày 11/11/1992 của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước.

# 1993

## 12 tháng 2

NHNN đã ban hành văn bản số 152/NHNN-TT hướng dẫn thực hiện thanh toán qua mạng trong hệ thống.

## 27 tháng 8

Tổng Giám đốc NHNN ban hành văn bản 495D/NHNN-KH quy định về xây dựng, tổ chức thực hiện KHKD trong toàn hệ thống NHNNVN. Văn bản này thay thế cho văn bản văn bản số 495/NHNN-KH.

## 2 tháng 9

Tổng Giám đốc NHNN ban hành văn bản số 499A/NHNN-TDNT về biện pháp nghiệp vụ cho vay hộ sản xuất.

## 20 tháng 9

NHNN ban hành văn bản số 1234/NHNN-TT hướng dẫn thanh toán tay ba giữa người đi vay, ngân hàng và người cung ứng dịch vụ (khi cho hộ sản xuất vay vốn qua cửa hàng bán vật tư nông nghiệp).

NHNN đã nhận làm dịch vụ ủy thác đầu tư cho nông nghiệp, nông thôn Việt Nam thông qua các dự án phát triển có vốn nước ngoài.

# 1994

## 1 tháng 1

Văn bản 946A đã được ban hành thay thế văn bản 946 trước đây và được gọi là *Khoán 946A*. Khoán 946A thực chất là khoán tiền lương trên kết quả thu chi của từng đơn vị, có chênh lệch thu chi càng cao thì quỹ tiền lương càng cao và ngược lại.

## 30 tháng 7

Thống đốc NHNN ra Quyết định số 160/QĐ-NHN9 chấp thuận đổi mới mô hình tổ chức quản lý của NHNN Việt Nam.

## Từ tháng 8

Hình thành Khối kinh tế đối ngoại và Quản lý hối đoái (do ông Đỗ Tất Ngọc làm Giám đốc) có chức năng tham mưu và chỉ đạo các hoạt động quan hệ quốc tế, dự án nước ngoài và kinh doanh đối ngoại. Sở Kinh doanh hối đoái (do ông Nguyễn Gia Huân làm giám đốc) là đơn vị trực tiếp thực hiện hoạt động kinh doanh đối ngoại tại Trung tâm điều hành.

## 20 tháng 9

NHNN ban hành văn bản số 1082/NHNN-Việt Nam quy định tổ chức mạng lưới và nghiệp vụ thu đổi ngoại tệ.

## 4 tháng 10

NHNN ra văn bản số 1164/NHNN-TT hướng dẫn các đơn vị chuẩn bị các điều kiện, mở rộng triển khai mở tài khoản cá nhân, khuyến khích thanh toán séc cá nhân.

## 1995

### Tháng 2

NHNo tham gia hệ thống thanh toán ngân hàng quốc tế (SWIFT), đây là điều kiện thuận lợi cho NHNo Việt Nam mở rộng và nâng cao chất lượng thanh toán quốc tế.

### Tháng 3

Quỹ Cho vay ưu đãi hộ nghèo được thành lập theo quyết định của Thống đốc NHNN.

### 24 tháng 3

Công bố Quyết định của Thống đốc NHNN về việc thiết lập Quỹ Cho vay ưu đãi hộ nghèo thiếu vốn sản xuất của NHNo.

### 15 tháng 8

Khai trương Ngân hàng Liên doanh VINASIAM - liên doanh giữa NHNo với Ngân hàng thương mại Siam và Tập đoàn CP (Thái Lan) với số vốn điều lệ ban đầu của ngân hàng này là 15.000.000 USD.

### 31 tháng 8

Thủ tướng Chính phủ ban hành Quyết định số 525/QĐ-TTg cho phép thành lập Ngân hàng phục vụ người nghèo.

### 1 tháng 9

Thống đốc NHNN Cao Sỹ Kiêm ký Quyết định số 230/QĐ-NH5 về việc thành lập Ngân hàng Phục vụ người nghèo.

## 1996

### 1 tháng 1

Ngân hàng Phục vụ người nghèo chính thức đi vào hoạt động.

### 23 tháng 1

Lễ trao tặng Huân chương Lao động cho NHNo tại Hà Nội.

### 19 tháng 5

NHNo ra Quyết định 210/NHNo-QĐ cho triển khai toàn hệ thống hình thức Chi nhánh loại IV thay cho tên gọi Ngân hàng liên xã.

## Tháng 6

NHNN đăng cai tổ chức Hội nghị lần thứ 34 Ban điều hành APRACA tại Hà Nội. Đây là dấu mốc quan trọng trong quan hệ đối ngoại nhằm đẩy mạnh sự hợp tác có hiệu quả của của NHNN với APRACA.

## 15 tháng 11

Quyết định số 280/QĐ-NHNN của NHNN đổi tên NHNN Việt Nam thành Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam (Agribank), hoạt động theo mô hình Tổng Công ty Nhà nước theo quy định tại Quyết định số 90/TTg ngày 7/3/1994 của Thủ tướng Chính phủ.

## 20 tháng 12

Agribank thực hiện thí điểm thanh toán xuất nhập khẩu, mậu dịch biên giới giữa hai ngân hàng - Ngân hàng Nông nghiệp Hải Ninh (Quảng Ninh) và Ngân hàng Nông nghiệp Đông Hưng (Quảng Tây, Trung Quốc) tại cửa khẩu quốc tế Móng Cái.

## 26 tháng 12

Công đoàn Agribank được thành lập theo Quyết định số 312/ToC-CĐNH của Chủ tịch Công đoàn Ngân hàng Việt Nam.

**1997**

## 27 tháng 8

Tổng Giám đốc Agribank ban hành văn bản số 1667/NHNN-06 quy định hộ sản xuất vay tối đa 5 triệu đồng không phải thế chấp tài sản, chỉ cần kê danh mục tài sản làm đảm bảo trong đơn xin vay.

## Tháng 11

Tổng Giám đốc Agribank ban hành văn bản 1022/NHNN-06 bổ sung đối tượng vay vốn đến 10 triệu đồng không phải thế chấp tài sản gồm trồng cây dài ngày, chè, cà phê, cao su, điều, cây ăn quả có giá trị cao, kinh tế trang trại.

**1998**

## 14 tháng 7

Công ty Cho thuê tài chính I là đơn vị hạch toán độc lập trực thuộc Agribank được thành lập theo Quyết định thành lập số 238/QĐ-NHNN5 của Thống đốc NHNN.

## Tháng 7

Công ty cho thuê Tài chính 2 (ALC2) là doanh nghiệp nhà nước, đơn vị thành viên hạch toán độc lập của Agribank được thành lập theo Quyết định số 239/1998/QĐ-NHNN5 của Thủ trưởng đốc NHNN.

# 1999

## Tháng 4

Triển khai thực hiện Quyết định 67/1999/ QĐ-TTg về một số chính sách tín dụng phục vụ phát triển nông nghiệp nông thôn.

## Tháng 10

Hệ thống máy ATM của Agribank được đưa vào hoạt động.

## 23 tháng 10

Agribank có Nghị quyết liên tịch số 2308 với Hội nông dân Việt Nam

# 2000

## Tháng 9

Hệ thống chuyển tiền điện tử áp dụng công nghệ tiên tiến đã được vận hành tại 9 chi nhánh gồm: Sở giao dịch, NHNo Hà Nội, Sở giao dịch I, NHNo Hà Tây, NHNo Láng Hạ, Sở giao dịch III (NHTP Đà Nẵng), Sở giao dịch II (NHNo Sài Gòn), NHNo Cần Thơ, NH 50 Bến Chương Dương.

## 20 tháng 12

Công ty Cổ phần Chứng khoán Ngân hàng Nông nghiệp (Agriseco), một trong những công ty chứng khoán đầu tiên hoạt động trên thị trường chứng khoán Việt Nam, được thành lập theo Quyết định số 269/QĐ/HĐQT của Agribank.

Ban Lãnh đạo Agribank đã xây dựng tầm nhìn và chiến lược phát triển cho đến năm 2010 với phương châm và triết lý kinh doanh: “Mang phồn thịnh đến với khách hàng”.

## Cuối năm 2000

Agribank đã phát triển được hơn 2.300 chi nhánh trên mọi miền đất nước.

## 2001

### 19 tháng 4

Hội đồng Quản trị Agribank đã có quyết sách quan trọng thể hiện tại Quyết định số 80/QĐ-HĐQT-02, ban hành mô hình cơ cấu tổ chức và quản lý điều hành của Ngân hàng.

## 2002

Agribank thực hiện đầy đủ hệ thống kế toán theo tiêu chuẩn quốc tế.

## 2003

### 24 tháng 3

Tổng Công ty Vàng Agribank Việt Nam - CTCP (VIET NAM AGRIBANK GOLD CORPORATION JSC. - AJC) được thành lập theo Quyết định số 44/QĐ/HĐQT-TCCB.

### 16 tháng 6

Quyết định số 596/NHNN-TCCB của Tổng Giám đốc Agribank “Quy định về công tác đào tạo trong hệ thống Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam”

### 18 tháng 7

Trung tâm thẻ của Agribank được thành lập.

Agribank xây dựng hoàn chỉnh hệ thống thông tin khách hàng trên cơ sở dữ liệu Oracle.

Agribank đã ký hợp đồng đại lý trực tiếp với Công ty chuyển tiền nhanh Western Union.

Agribank ủng hộ Quỹ “Đèn ợn đáp nghĩa” tổng số tiền 1.468 triệu đồng và sử dụng vào việc xây dựng 35 căn nhà tình nghĩa tại 9 tỉnh tặng các đối tượng chính sách.

## 2004

### 29 tháng 1

Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Dịch vụ Ngân hàng Nông nghiệp Việt Nam được thành lập theo Quyết định số 43/QĐ/HĐQT-TCCB.

### Tháng 7

Agribank là ngân hàng thương mại đầu tiên ban hành cuốn sổ tay tín dụng, quy định những hệ thống chính sách trình tự cho vay chặt chẽ theo thông lệ quốc tế.

Agribank đã thành lập Ủy ban Quản lý tài sản nợ và tài sản có trực thuộc Hội đồng Quản trị.

## 2005

Thẻ ghi nợ nội địa Success ra đời như một bước đột phá trong việc cung cấp các dịch vụ tiện ích tới khách hàng.

Tổ chức thẻ quốc tế VISA đã tiến hành lắp đặt thiết bị hỗ trợ chuẩn chi (VAP) tại Agribank, tạo thuận lợi cho quá trình tham gia thị trường thẻ quốc tế của Agribank.

Thành lập thêm Sở Quản lý và Kinh doanh vốn và ngoại tệ.

Agribank mở Văn phòng đại diện tại Campuchia.

## 2006

### 18 tháng 10

Công ty Cổ phần Bảo hiểm Ngân hàng Nông nghiệp được thành lập (ABIC).

## 2007

Agribank ký kết hợp đồng đào tạo có giá trị 5 triệu Euro với nguồn vốn do Cơ quan Phát triển Pháp (AFD) tài trợ, nhằm tập trung đào tạo kỹ năng quản lý cho đội ngũ lãnh đạo chủ chốt trong toàn hệ thống Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam.

## 2008

Agribank hoàn thành xây dựng module phân loại nợ tự động trên hệ thống IPCAS, đáp ứng yêu cầu của Quyết định 493/2005/NHNN và Quyết định số 18/2007/QĐ-NHNN.

## 2009

Chủ tịch HĐQT Agribank đã ký Quyết định phê duyệt Đề án “Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam mở rộng và nâng cao hiệu quả đầu tư vốn cho nông nghiệp, nông dân, nông thôn đến năm 2010 và định hướng đến năm 2020”. Theo đó, Agribank đặt mục tiêu giữ vững tỷ trọng cho vay nông nghiệp, nông dân, nông thôn chiếm 70% dư nợ vào năm 2020.

## 2010

### 28 tháng 6

Chính thức khai trương chi nhánh tại Campuchia.

### 16 tháng 7

Agribank đã có Quyết định số 881/QĐ-HĐQT-TDHo về việc ban hành quy định thực hiện Nghị định 41 về cho vay hộ gia đình sản xuất và các doanh nghiệp vừa và nhỏ trong lĩnh vực nông nghiệp, nông thôn. Tổng dư nợ của khu vực này luôn ở mức 70% tổng dư nợ của toàn hệ thống.

### Tháng 12

Agribank được Tổ chức thẻ Quốc tế MasterCard vinh danh tại lễ trao giải “MasterCard Hall of Fame 2010”.

Agribank phát hành 2,1 triệu thẻ chỉ riêng trong năm 2010, nâng tổng số thẻ lên đến hơn 6,3 triệu thẻ, khẳng định vị trí ngân hàng số 1 Việt Nam trong lĩnh vực phát triển chủ thẻ.

Hội đồng Quản trị Agribank đã ra quyết định số 1269/QĐ-HĐQT ban hành Điều lệ tổ chức và hoạt động của Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam, được ngân hàng Nhà nước Việt Nam phê chuẩn tại Quyết định số 2339/QĐ-NHNN ngày 5/10/2010 thay thế Điều lệ tổ chức và hoạt động của Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam theo Quyết định số 117/QĐ/HĐQT-TCCB ngày 3/6/2002.

## 2011

### 31 tháng 1

Quyết định số 214/QĐ-NHNN của Thống đốc NHNN chuyển đổi mô hình hoạt động của Agribank sang mô hình Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Nhà nước sở hữu 100% vốn điều lệ.

### Cuối năm 2011

Đầu tư cho “tam nông” của Agribank đạt mốc 300.000 tỷ đồng, dẫn đầu các tổ chức tín dụng trong việc cho vay thí điểm xây dựng nông thôn mới.

## 2012

### 9 tháng 4

Công ty Quản lý nợ và khai thác tài sản được thành lập theo Quyết định số 635/QĐ-NHNN của NHNN.

## Trong năm 2012

Đội ngũ cán bộ, viên chức của Agribank lên tới gần 40.000 người, chiếm trên 40% cán bộ, viên chức ngành Ngân hàng cả nước.

Agribank trở thành ngân hàng lớn nhất Việt Nam về mạng lưới hoạt động với gần 2.400 chi nhánh và phòng giao dịch trên toàn quốc, có chi nhánh tại Campuchia.

Thống đốc Ngân hàng Nhà nước đã chỉ định Agribank là ngân hàng phục vụ Khoản tài trợ bổ sung cho Dự án “Phòng chống dịch cúm gia cầm, cúm ở người và dự phòng đại dịch ở Việt Nam” với tổng giá trị 23 triệu USD.

## 2013

Ban hành Nghị quyết số 450/2013/NQ-HĐTV về việc triển khai Đề án tái cơ cấu Agribank.

## 2014

### Tháng 10

Agribank phối hợp với Hiệp hội Tín dụng Nông nghiệp Nông thôn Châu Á Thái Bình Dương (APRACA) tổ chức thành công hội thảo “Hệ thống cho vay nông nghiệp” với sự tham gia của các đại biểu từ 12 quốc gia thành viên.

Agribank ký kết 36 hiệp định khung và biên bản ghi nhớ, 96 thỏa thuận với các đối tác nước ngoài, đặc biệt ngân hàng đã hoàn thành đàm phán ký kết thỏa thuận khung ISDA với Ngân hàng BNP Paribas.

Triển khai “Chương trình thi đua ABIC cùng Agribank chung tay xây dựng nông thôn mới”.

## 2015

### Tháng 8

Agribank đã hoàn thành mục tiêu giảm nợ xấu về mức dưới 3% sớm hơn 4 tháng theo phê duyệt của NHNN và tiếp tục nỗ lực giảm nợ xấu về 1,89% tại thời điểm 31/12/2016.

### Tháng 9

Agribank trở thành thành viên của Eurogiro - Liên minh giữa Ngân hàng và Tổ chức Bưu điện tại các nước.

Ra mắt hệ thống phát hành và thanh toán thẻ chip theo chuẩn EMV với chủ đề “Công nghệ kết nối tương lai”.

## 2016

### Tháng 8

Agribank ký thỏa thuận với Văn phòng điều phối Nông thôn mới Trung ương về việc hợp tác trong xây dựng nông thôn mới giai đoạn 2016-2020.

### Tháng 9

Agribank tiếp tục ký kết thỏa thuận liên ngành với các hội: Hội Nông dân và Hội Liên hiệp Phụ nữ Việt Nam.

Agribank nhận giải thưởng Sao Khuê 2016 cho hai ứng dụng phần mềm xuất sắc trong lĩnh vực tài chính-ngân hàng là Agribank E-Mobile Banking và Hệ thống phát hành và thanh toán thẻ Chip theo chuẩn EMV.

Agribank “mở đường” phát triển nông nghiệp sạch thông qua cung cấp gói tín dụng tối thiểu 50.000 tỷ đồng nhằm đầu tư chuỗi sản xuất sản phẩm nông nghiệp an toàn với quy mô lớn.

Agribank là một trong 3 ngân hàng có doanh số đấu thầu trái phiếu lớn nhất thị trường, được Bộ Tài chính tặng bằng khen đã có thành tích xuất sắc trong công tác huy động vốn cho Ngân sách Nhà nước thông qua phát hành Trái phiếu Chính phủ.

Agribank ký kết 104 biên bản ghi nhớ, thỏa thuận với đối tác nước ngoài, trong đó có 40 thỏa thuận chung, 13 thỏa thuận tài trợ thương mại, 36 thỏa thuận cung cấp sản phẩm dịch vụ, 15 thỏa thuận chia sẻ phí.

Trong khuôn khổ Hội nghị Thượng đỉnh Thương mại và Đầu tư Trung Quốc-ASEAN, Agribank đã ký Biên bản ghi nhớ với ICBC.

## 2017

Tập trung đẩy mạnh việc triển khai dự án E-Banking để xây dựng nền tảng dịch vụ đa kênh hoàn chỉnh, giúp khách hàng có thể sử dụng dịch vụ ngân hàng qua nhiều kênh khác nhau, đặc biệt là Internet Banking và Mobile Banking.



