

Số: 85/CV-HHQTĐ

Hà Nội, ngày 14 tháng 05 năm 2026

V/v: Kinh nghiệm thu hồi nợ ở các TCTD
và khuyến nghị đối với hoạt động QTDND.

Kính gửi: Quý tín dụng nhân dân hội viên

Thu hồi nợ không đơn thuần là hoạt động xử lý nghĩa vụ tài chính hay giải quyết các hồ sơ nợ xấu tồn đọng. Đây chính là thước đo để các tổ chức tín dụng thể hiện trách nhiệm, đạo đức nghề nghiệp và sự tôn trọng đối với khách hàng cũng như cộng đồng. Thu hồi nợ hiệu quả không chỉ dựa vào căn cứ pháp lý chặt chẽ mà còn cần được thực thi một cách khéo léo, nhân văn và dựa trên sự thấu hiểu hoàn cảnh thực tế của khách hàng. Nói cách khác, việc giữ cách tiếp cận đúng mực, duy trì “*cánh cửa đối thoại*” và tạo điều kiện để thành viên và khách hàng hợp tác chính là yếu tố quan trọng giúp thành viên và khách hàng thực hiện nghĩa vụ trả nợ một cách chủ động, từng bước ổn định tài chính và hạn chế phát sinh tranh chấp, khiếu kiện.

Nhằm hỗ trợ các QTDND hội viên thực hiện công tác thu hồi nợ đúng quy định, an toàn, hiệu quả và hạn chế rủi ro pháp lý phát sinh, Hiệp hội QTDND Việt Nam xin trao đổi, khuyến nghị một số nội dung sau:

1/ Luật Bảo vệ dữ liệu cá nhân (Luật số 91/2025/QH15) có hiệu lực từ ngày 01/01/2026 quy định về dữ liệu cá nhân, nguyên tắc bảo vệ dữ liệu cá nhân cũng như quyền, nghĩa vụ và trách nhiệm của cơ quan, tổ chức, cá nhân có liên quan trong quá trình xử lý dữ liệu cá nhân. Theo đó, đối với hoạt động của các TCTD, bao gồm cả công tác đơn đốc, thu hồi nợ, việc thu thập, sử dụng, lưu trữ, trao đổi và cung cấp thông tin khách hàng phải bảo đảm đúng mục đích, đúng phạm vi, tuân thủ quy định pháp luật về bảo vệ dữ liệu cá nhân và bảo mật thông tin khách hàng.

Trong hoạt động đơn đốc, thu hồi nợ, các thông tin liên quan đến khoản vay, tình trạng dư nợ, khả năng tài chính và lịch sử quan hệ tín dụng của khách hàng được xem là dữ liệu cá nhân nhạy cảm, cần được bảo mật và quản lý chặt chẽ theo quy định. Bên cạnh yêu cầu tuân thủ pháp luật, thực tiễn cho thấy hiệu quả thu hồi nợ bền vững không chỉ phụ thuộc vào tần suất nhắc nợ hay biện pháp gây áp lực, mà còn phụ thuộc vào khả năng duy trì đối thoại, thấu hiểu khó khăn của khách hàng để có giải pháp xử lý phù hợp, nhân văn nhưng vẫn bảo đảm nguyên tắc và kỷ cương tín dụng. Vì vậy, trong quá trình thực hiện công tác thu hồi nợ, các QTDND cần đặc biệt lưu ý thực hiện đúng các quy định tại Điều 27 Luật số 91/2025/QH15 về bảo vệ dữ liệu cá nhân trong hoạt động tài chính, ngân hàng và hoạt động thông tin tín dụng như sau:

“Điều 27. Bảo vệ dữ liệu cá nhân trong hoạt động tài chính, ngân hàng, hoạt động thông tin tín dụng

1. Tổ chức, cá nhân hoạt động trong lĩnh vực tài chính, ngân hàng, hoạt động thông tin tín dụng có trách nhiệm sau đây:

a) Thực hiện đầy đủ quy định về bảo vệ dữ liệu cá nhân nhạy cảm, các tiêu chuẩn an toàn, bảo mật trong hoạt động tài chính, ngân hàng theo quy định của pháp luật;”

2/ Theo kinh nghiệm và thông lệ tại nhiều quốc gia có hệ thống tài chính phát triển, hoạt động thu hồi nợ luôn được kiểm soát chặt chẽ bởi hệ thống pháp luật nhằm bảo vệ quyền con người, quyền riêng tư và dữ liệu cá nhân của khách hàng vay vốn. Xu hướng quốc tế hiện nay không coi thu hồi nợ đơn thuần là hoạt động tạo áp lực để thu hồi tiền vay, mà là một quy trình quản trị rủi ro tín dụng chuyên nghiệp, bảo đảm cân bằng giữa quyền thu hồi nợ hợp pháp của TCTD với quyền được bảo vệ danh dự, thông tin cá nhân và đời sống riêng tư của khách hàng. Thực tiễn quốc tế cho thấy mô hình thu hồi nợ hiện đại thường được xây dựng trên ba trụ cột cốt lõi sau:

a) Khung pháp lý chặt chẽ đối với chủ thể tham gia hoạt động thu hồi nợ:

Hoạt động thu hồi nợ tại nhiều quốc gia được xem là ngành nghề kinh doanh có điều kiện và chịu sự giám sát thường xuyên của cơ quan quản lý nhà nước. Các công ty thu hồi nợ chuyên nghiệp phải đáp ứng các tiêu chuẩn nghiêm ngặt về cấp phép hoạt động, năng lực tài chính, đạo đức nghề nghiệp, quy trình quản trị và trách nhiệm bảo mật thông tin khách hàng. Trong trường hợp thuê ngoài dịch vụ thu hồi nợ, TCTD vẫn phải chịu trách nhiệm cuối cùng đối với hành vi của bên được ủy quyền; do đó việc lựa chọn đối tác phải dựa trên tiêu chí minh bạch, uy tín, năng lực kiểm soát và tuân thủ pháp luật.

b) Giới hạn nghiêm ngặt về hành vi và phương thức tiếp cận khách hàng:

Pháp luật tại nhiều quốc gia nghiêm cấm tuyệt đối các hành vi đe dọa, xúc phạm, quấy rối, gây áp lực tinh thần hoặc làm ảnh hưởng đến danh dự, công việc và đời sống cá nhân của khách hàng. Việc liên hệ thu hồi nợ thường bị giới hạn về thời gian, tần suất và phương thức liên lạc nhằm bảo đảm quyền riêng tư của người vay. Đặc biệt, bên thu hồi nợ không được phép tiếp xúc hoặc gây áp lực đối với người thân, đồng nghiệp hoặc các cá nhân không có nghĩa vụ bảo lãnh, đồng thời phải chấm dứt liên hệ trực tiếp khi khách hàng đã có người đại diện hợp pháp hoặc luật sư làm việc thay.

c) Đề cao nguyên tắc bảo mật và bảo vệ dữ liệu cá nhân:

Thông tin về khoản vay, tình trạng dư nợ, lịch sử tín dụng và khó khăn tài chính của khách hàng tại nhiều quốc gia được xác định là dữ liệu cá nhân nhạy cảm và chỉ được xử lý trong phạm vi cần thiết phục vụ hoạt động tín dụng theo quy định pháp luật. Mọi hành vi công khai thông tin người vay, tiết lộ tình trạng nợ tại nơi làm việc, khu dân cư hoặc thông qua mạng xã hội, phương tiện truyền thông đều có thể bị xem là vi phạm nghiêm trọng quyền riêng tư và bị xử lý nghiêm khắc theo pháp luật.

Thực tiễn quốc tế cho thấy, việc tuân thủ các chuẩn mực pháp lý và đạo đức trong hoạt động thu hồi nợ không làm giảm hiệu quả xử lý nợ xấu, mà ngược lại còn góp phần nâng cao thiện chí hợp tác của khách hàng, giảm thiểu tranh chấp và rủi ro pháp lý, đồng thời xây dựng hình ảnh tổ chức tín dụng chuyên nghiệp, nhân văn và phát triển bền vững. Kinh nghiệm quốc tế cũng khẳng định rằng, một môi trường tín dụng minh bạch và ổn định không thể được xây dựng bằng áp lực cực đoan, mà phải dựa trên kỷ cương pháp luật, trách nhiệm nghề nghiệp và sự tôn trọng khách hàng.

3/ Kinh nghiệm thực tiễn tại nhiều ngân hàng thương mại ở Việt Nam cho thấy công tác thu hồi nợ luôn là một trong những nhiệm vụ khó khăn, phức tạp và nhạy cảm nhất trong hoạt động tín dụng. Hiệu quả thu hồi nợ không chỉ phụ thuộc

vào quy trình nghiệp vụ, căn cứ pháp lý hay biện pháp xử lý tài sản bảo đảm, mà còn phụ thuộc rất lớn vào kỹ năng giao tiếp, khả năng thấu hiểu tâm lý khách hàng, sự kiên trì, bản lĩnh nghề nghiệp và cách ứng xử phù hợp của cán bộ tín dụng trong từng tình huống cụ thể.

Ở góc độ rộng hơn, thu hồi nợ không chỉ là hoạt động xử lý nghĩa vụ tài chính, mà còn phản ánh văn hóa ứng xử, trách nhiệm nghề nghiệp và uy tín của tổ chức tín dụng đối với khách hàng và cộng đồng. Thực tiễn cho thấy, việc chuẩn hóa quy trình thu hồi nợ, nâng cao kỹ năng xử lý tình huống và tuân thủ chặt chẽ các quy định pháp luật không chỉ góp phần hạn chế nợ xấu, giảm thiểu tranh chấp và rủi ro pháp lý, mà còn giúp củng cố niềm tin của khách hàng, từng bước xây dựng hình ảnh chuyên nghiệp của ngân hàng. Dưới đây là một số tình huống thực tế thường gặp tại một số ngân hàng thương mại, Hiệp hội xin thông tin để các QTDND hội viên tham khảo trong quá trình triển khai thực hiện. Cụ thể như sau:

a) Tình huống 1: hồ sơ không thiếu căn cứ pháp lý, mà thiếu sự đồng hành và cách tiếp cận phù hợp.

Khách hàng vay vốn phát triển sản xuất, kinh doanh nhưng gặp khó khăn do thị trường tiêu thụ chậm, dòng tiền bị gián đoạn nên chậm trả nợ trong thời gian dài. Ban đầu, khách hàng có tâm lý né tránh làm việc vì lo ngại bị xử lý tài sản bảo đảm và áp lực từ các khoản nợ đến hạn. Thay vì liên tục tạo sức ép bằng các biện pháp nhắc nợ cứng nhắc, cán bộ tín dụng đã chủ động gặp gỡ, trao đổi trực tiếp để nắm bắt khó khăn thực tế của khách hàng, đồng thời phân tích rõ trách nhiệm trả nợ, các chi phí phát sinh nếu khoản vay tiếp tục chuyển nhóm nợ xấu và lợi ích của việc hợp tác xử lý sớm. Trên cơ sở đó, ngân hàng thương mại đã phối hợp cùng khách hàng xây dựng phương án xử lý phù hợp như cơ cấu lại thời hạn trả nợ, hỗ trợ bán tài sản hoặc tư vấn chủ động thu xếp nguồn trả nợ dần.

Thực tế cho thấy, khi khách hàng vay cảm nhận được sự chia sẻ, tôn trọng và thiện chí hợp tác từ ngân hàng, quá trình xử lý nợ thường đạt hiệu quả tích cực hơn, hạn chế phát sinh tranh chấp và giảm đáng kể áp lực cho cả hai bên.

b) Tình huống 2: khi khách hàng vay có thái độ chống đối, điều quan trọng không phải là thắng một cuộc tranh cãi mà là giữ được khả năng đối thoại.

Trong thực tế hoạt động tín dụng, có những trường hợp khách hàng rơi vào áp lực tài chính kéo dài dẫn đến tâm lý căng thẳng, mất kiểm soát hoặc có phản ứng tiêu cực, thậm chí còn khóa cửa nhốt đoàn cán bộ ngân hàng trong xưởng giữa thời tiết nắng nóng để phản ứng khi bị dồn vào đường cùng về tài chính khi bị thúc ép trả nợ. Trong những tình huống như vậy, kinh nghiệm thực tiễn cho thấy việc đối đầu cảm tính hoặc tạo thêm áp lực thường không mang lại hiệu quả, thậm chí có thể làm gia tăng xung đột, phát sinh rủi ro pháp lý và ảnh hưởng đến an toàn của cán bộ làm nhiệm vụ. Điều quan trọng nhất đối với cán bộ tín dụng là giữ bình tĩnh, tuân thủ đúng quy trình, củng cố đầy đủ hồ sơ pháp lý và duy trì thái độ làm việc chuẩn mực, chuyên nghiệp.

Thay vì tập trung vào việc “thắng” trong một cuộc tranh cãi, nhiều ngân hàng thương mại lựa chọn cách tìm ra “điểm kết nối” để khôi phục thiện chí hợp tác của khách hàng, lựa chọn duy trì đối thoại, giải thích rõ trách nhiệm trả nợ, hậu quả pháp lý của việc kéo dài nợ xấu và phối hợp làm việc với người đồng vay, người bảo lãnh hoặc các chủ thể có nghĩa vụ liên quan theo quy định pháp luật nhằm tìm giải pháp

xử lý phù hợp. Khi khách hàng nhận thấy tổ chức tín dụng vẫn giữ thái độ chuẩn mực, thiện chí hỗ trợ và tôn trọng khách hàng, quá trình hợp tác xử lý nợ thường có chuyển biến tích cực hơn.”

Thực tiễn cho thấy, trong công tác thu hồi nợ, kiểm soát cảm xúc, giữ nguyên tắc nhưng không cực đoan chính là yếu tố giúp hạn chế xung đột và tạo cơ hội để khoản nợ được xử lý theo hướng ổn định, an toàn và bền vững hơn.

c) Tình huống 3: áp lực pháp lý đôi khi không nhằm “đẩy khách hàng đến đường cùng”, mà để mở lại cơ hội đàm phán và hợp tác xử lý nợ.

Trong thực tế, có những trường hợp khách hàng liên tục trì hoãn, né tránh làm việc hoặc nhiều lần cam kết trả nợ nhưng không thực hiện, buộc ngân hàng phải khởi kiện và chuyển hồ sơ sang cơ quan thi hành án. Việc khởi kiện hoặc chuyển hồ sơ sang cơ quan thi hành án không chỉ là bước xử lý cuối cùng theo quy định pháp luật, mà còn là tín hiệu cho thấy khoản nợ đã chuyển sang giai đoạn cần chuyển sang cơ quan pháp luật xử lý nghiêm túc và minh bạch hơn.

Khi nhận thức rõ nguy cơ tài sản bảo đảm có thể bị kê biên, xử lý hoặc bán đấu giá theo quy định pháp luật, nhiều khách hàng vay đã chủ động quay lại làm việc và đề xuất phương án hợp tác xử lý nợ nhằm hạn chế thiệt hại cho cả hai bên. Trong các trường hợp này, nhiều ngân hàng thương mại lựa chọn cách tiếp cận linh hoạt nhưng vẫn bảo đảm nguyên tắc pháp lý, như tạo điều kiện để khách hàng chủ động tìm đối tác chuyển nhượng tài sản, tự thu xếp nguồn trả nợ hoặc có thể xem xét giảm một phần lãi chậm trả khi khách hàng thể hiện thiện chí hợp tác thực sự.

Kinh nghiệm thực tiễn cho thấy, hiệu quả của biện pháp pháp lý không nằm ở việc tạo áp lực cực đoan, mà ở khả năng đưa khách hàng quay trở lại bàn làm việc, khôi phục đối thoại và tìm được phương án xử lý phù hợp, hạn chế tối đa tranh chấp, khiếu kiện và tổn thất phát sinh cho các bên liên quan.

d) Tình huống 4: Xử lý nợ tại địa bàn nhạy cảm về văn hóa

Khách hàng là người đồng bào dân tộc tại Gia Lai có hoàn cảnh khó khăn (vợ nằm liệt giường). Khi cơ quan chức năng đến kê biên, khách hàng cảm dao rựa chống đối, cả buôn làng tập trung gây sức ép khiến việc cưỡng chế không thể thực hiện. Ngân hàng thay đổi cách tiếp cận bằng việc phối hợp với Già làng và chính quyền xã. Cán bộ đi vào buôn làng với thái độ tôn trọng, chuẩn bị quà thăm hỏi người bệnh, để Già làng lên tiếng trước rồi mới nói đến khoản nợ và đề xuất phương án trả dần. Kết quả là khách hàng đã mở lòng và tất toán nợ sau đó.

e) Tình huống 5: Các tình huống điển hình trong hoạt động thu hồi nợ tài chính tiêu dùng

Trong cấu trúc vận hành của thị trường tài chính tiêu dùng, hoạt động thu hồi nợ luôn là một cấu phần cốt lõi nhằm đảm bảo tính bền vững và an toàn của hệ thống tín dụng. Tuy nhiên, đây cũng là lĩnh vực đặc biệt nhạy cảm, dễ phát sinh những cách hiểu chưa đầy đủ từ phía xã hội, nhất là trong bối cảnh các chuẩn mực thực thi giữa các đơn vị chưa thực sự đồng nhất. Thực tiễn cho thấy, quá trình thu hồi nợ không phải lúc nào cũng diễn ra theo một quy trình “cứng”, mà thường phát sinh nhiều tình huống phức tạp, đòi hỏi cán bộ tín dụng phải có kỹ năng ứng xử, khả năng đánh giá tình huống và điều chỉnh phương thức tiếp cận phù hợp. Một số tình huống điển hình thường gặp gồm:

- Trong những trường hợp khách hàng có xu hướng trì hoãn nghĩa vụ hoặc né tránh tương tác, quá trình làm việc thường không diễn ra theo một kịch bản rõ ràng. Có thể ghi nhận những tình huống khách hàng vẫn duy trì liên hệ ở mức tối thiểu, như tiếp nhận cuộc gọi nhưng không trao đổi cụ thể, nhiều lần hẹn lại nhưng chưa thực hiện, hoặc phản hồi gián đoạn trong các khoảng thời gian khác nhau. Trong thực tế, các chuỗi tương tác như vậy có thể kéo dài, khiến cách tiếp cận cần liên tục điều chỉnh. Nếu chỉ phản ứng theo hướng gia tăng tần suất liên hệ, hiệu quả chưa chắc được cải thiện, trong khi nguy cơ làm gia tăng cảm nhận không tích cực từ phía khách hàng lại trở nên rõ ràng hơn. Điều này cho thấy, hiệu quả trong thu hồi nợ không đến từ việc tiếp cận nhiều hơn, mà đến từ việc tiếp cận phù hợp hơn.

- Khi các kênh liên hệ thông thường không còn hiệu quả, việc phát sinh nhu cầu tiếp cận trực tiếp tại địa chỉ cư trú hoặc nơi làm việc là điều khó tránh khỏi. Tuy nhiên, quá trình tiếp cận thực địa trên thực tế thường không diễn ra trong điều kiện "lý tưởng". Có thể xuất hiện các trường hợp thông tin địa chỉ chưa được cập nhật đầy đủ, khách hàng không có mặt tại thời điểm tiếp cận, hoặc việc tương tác diễn ra trong môi trường có sự hiện diện của người thân, đồng nghiệp hoặc các cá nhân không liên quan đến nghĩa vụ tài chính. Những yếu tố này khiến việc trao đổi trở nên nhạy cảm hơn so với tương tác từ xa. Trong những bối cảnh như vậy, cách thức ứng xử không chỉ dừng lại ở việc tiếp cận được khách hàng, mà còn phải kiểm soát được phạm vi trao đổi và bối cảnh tương tác. Yêu cầu đặt ra là đảm bảo việc tiếp cận khách hàng không làm phát sinh tác động ngoài phạm vi cần thiết.

- Trong quá trình tương tác, cũng có thể phát sinh những trường hợp khách hàng có phản hồi hoặc cảm nhận chưa tích cực về cách thức liên hệ. Trên thực tế, những phản hồi này không phải lúc nào cũng xuất phát từ việc vi phạm quy định, mà có thể đến từ sự chưa phù hợp giữa cách tiếp cận và hoàn cảnh cụ thể của khách hàng. Ví dụ, có những khách hàng đề nghị điều chỉnh khung thời gian liên hệ do đặc thù công việc, hoặc phản ánh về việc nhận nhiều cuộc gọi trong một khoảng thời gian ngắn, dù vẫn nằm trong giới hạn cho phép. Cũng có trường hợp khách hàng mong muốn nội dung trao đổi được điều chỉnh theo hướng rõ ràng, phù hợp hơn với tình trạng tài chính hiện tại. Những tình huống như vậy cho thấy, chuẩn mực ứng xử không chỉ nằm ở việc "làm đúng", mà còn nằm ở việc "được tiếp nhận như thế nào".

- Đối với các trường hợp phát sinh khiếu nại hoặc chưa đồng thuận với nghĩa vụ tài chính, quá trình xử lý thường không dừng lại ở một thời điểm, mà diễn ra theo nhiều bước, có thể kéo dài trong một khoảng thời gian nhất định. Trong thời gian đó, có thể xuất hiện các đề nghị từ phía khách hàng như tạm thời hạn chế tương tác, hoặc chỉ trao đổi khi có phản hồi chính thức. Điều này đặt ra yêu cầu đối với tổ chức tín dụng trong việc vừa đảm bảo quy trình tiếp nhận, rà soát và phản hồi được thực hiện đầy đủ, minh bạch, vừa duy trì sự nhất quán trong việc thực hiện nghĩa vụ theo hợp đồng. Hai quá trình này cần được triển khai song song, thay vì thay thế cho nhau. Việc cân bằng giữa hai quá trình này là một trong những điểm đòi hỏi sự thống nhất trong cách tiếp cận giữa các đơn vị.

- Ở một góc độ khác, cũng có những trường hợp khách hàng gặp khó khăn do các yếu tố khách quan, và tình trạng này có thể thay đổi theo thời gian. Thực tế, không phải mọi trường hợp khó khăn đều có thể được xử lý theo một cách tiếp cận giống nhau, mà cần có sự đánh giá theo từng giai đoạn và từng hoàn cảnh cụ thể. Trong những tình huống này, việc điều chỉnh cách thức trao đổi theo hướng phù hợp

hơn, tạo điều kiện để khách hàng duy trì khả năng thực hiện nghĩa vụ, trong nhiều trường hợp không chỉ giúp cải thiện hiệu quả thu hồi, mà còn góp phần duy trì sự hợp tác lâu dài giữa hai bên. Linh hoạt trong cách tiếp cận, nhưng nhất quán trong nguyên tắc, là yêu cầu xuyên suốt trong các tình huống này.

Bài học kinh nghiệm:

Từ những kinh nghiệm thực tế nêu trên, có thể thấy thu hồi nợ, suy cho cùng là tìm kiếm sự đồng thuận trong hoàn cảnh khó khăn nhất, là một hành trình đầy thử thách, nơi bản lĩnh cán bộ không chỉ được đo bằng những con số mà còn bằng sự thấu cảm và trí tuệ ứng xử. Từ đây chúng ta rút ra được bài học kinh nghiệm sâu sắc quan trọng mà mỗi cán bộ trong hệ thống QTDND nên mang theo:

+ *Ứng xử chuẩn mực là một loại "công cụ" đặc biệt*: Chúng ta cần hiểu rằng, ứng xử đúng không chỉ dừng lại ở phạm trù đạo đức nghề nghiệp, mà thực chất là một công cụ xử lý nợ vô cùng hiệu quả. Nhiều hồ sơ "đóng băng" lâu năm chỉ bắt đầu chuyển động khi chúng ta thay đổi cách tiếp cận khách hàng, chứ không hẳn vì ta đã có đủ giấy tờ hay nắm chắc luật pháp trong tay.

+ *Sức mạnh của sự Nhân văn*: Có một quan niệm sai lầm cho rằng nhân văn sẽ làm giảm hiệu quả thu hồi nợ. Thực tế chứng minh điều ngược lại: chính sự nhân văn đúng lúc, đúng mức là "chìa khóa" xóa bỏ rào cản, tạo ra thiện chí hợp tác thực chất từ phía khách hàng.

+ *Nghệ thuật "Bám" nhưng không "Cực đoan"*: Kiên trì đeo bám là nguyên tắc sống còn để không mất hồ sơ, không mất khách hàng và bảo toàn tài sản. Tuy nhiên, sự kiên trì ấy phải đi đôi với sự tinh tế, không cực đoan để bảo vệ an toàn cho cán bộ, giữ gìn hình ảnh định chế tài chính và quan trọng nhất là giữ lại sợi dây đàm phán cuối cùng giữa hai bên.

+ *Giá trị của "dấu vết nghiệp vụ"*: Trong mọi tương tác, dù là nhỏ nhất, hãy luôn ý thức việc để lại dấu vết nghiệp vụ rõ ràng qua biên bản làm việc, xác nhận nợ hay thông báo quá hạn. Những tài liệu này có thể trông đơn giản nhưng sẽ là điểm tựa pháp lý vô giá, quyết định sự thành bại của hồ sơ trong những giai đoạn xử lý phức tạp về sau.

+ *Hình ảnh cán bộ là bộ mặt của tổ chức*: Khách hàng có thể chưa hợp tác ngay, nhưng họ luôn quan sát rất kỹ cách chúng ta làm việc. Một phút nóng nảy có thể làm hỏng cả một quá trình đàm phán; nhưng một phong thái chuẩn mực, điềm tĩnh, biết "mềm đúng lúc, chắc đúng chỗ" sẽ luôn mở ra cơ hội để dứt điểm hồ sơ một cách nhanh chóng nhất.

4. Khuyến nghị đối với hệ thống QTDND

Để đồng hành cùng hệ thống QTDND trong việc xây dựng một quy trình xử lý nợ chuyên nghiệp và thượng tôn pháp luật, Hiệp hội xin chia sẻ các khuyến nghị mang tính định hướng nhằm chuẩn hóa hoạt động thu hồi nợ theo hướng bền vững như sau:

a) Xây dựng và triển khai thực hiện Bộ Quy tắc ứng xử thu hồi nợ:

Các đơn vị cần chú trọng việc cụ thể hóa các chuẩn mực hành vi, ngôn ngữ giao tiếp và giới hạn đạo đức cho cán bộ thu hồi nợ. Thay vì các quy định chung chung, cần chuẩn hóa quy trình vận hành linh hoạt cho từng nhóm tình huống (khách hàng né tránh, khách hàng gặp rủi ro khách quan, khách hàng khiếu nại...). Quy định

rõ các hành vi cấm như quấy rối, đe dọa, hoặc liên hệ ngoài giờ hành chính để bảo vệ hình ảnh Quý và tránh các rủi ro pháp lý. Quan trọng hơn hết, cần xây dựng một nhận thức thống nhất trong toàn đội ngũ cán bộ rằng thu hồi nợ không đơn thuần là xử lý con số tài chính khô khan, mà là sự thực thi trách nhiệm xã hội và đạo đức nghề nghiệp.

Hiệp hội đã ban hành mẫu "**Bộ quy tắc ứng xử trong hoạt động thu hồi nợ**" dành cho hệ thống QTDND tham khảo.

b) Nâng cao năng lực thực thi và tuân thủ pháp luật, đặc biệt chú ý thực hiện Luật số 91/2025/QH15: Luật Bảo vệ dữ liệu cá nhân

Để thích ứng với các chuẩn mực pháp lý khắt khe trong kỷ nguyên mới, các QTDND cần ưu tiên xây dựng lộ trình bồi dưỡng định kỳ cho đội ngũ cán bộ, không chỉ dừng lại ở việc cập nhật kiến thức pháp luật chuyên sâu về Luật số 91 mà còn chú trọng đào tạo các kỹ năng tâm lý và nghệ thuật đàm phán. Trong đó, việc bảo mật thông tin nợ phải được thực thi như một nguyên tắc tối thượng: tuyệt đối không tiết lộ danh tính hay tình trạng tài chính của thành viên cho bất kỳ bên thứ ba không liên quan nào, như hàng xóm hay đồng nghiệp, nhằm bảo vệ quyền riêng tư nhạy cảm của khách hàng. Đặc biệt, khi triển khai nghiệp vụ tại thực địa, cán bộ phải có bản lĩnh kiểm soát tốt bối cảnh tương tác, đảm bảo nội dung trao đổi diễn ra kín đáo, tránh gây ra những tác động tiêu cực hoặc làm rò rỉ thông tin đến những người xung quanh không có nghĩa vụ liên quan.

Mọi quy trình xử lý dữ liệu cá nhân – từ việc lưu trữ nội bộ đến cung cấp cho luật sư hay đại diện pháp lý – đều phải được thực hiện trên nền tảng minh bạch, có sự đồng ý xác nhận của khách hàng và tuân thủ nghiêm ngặt mục đích đã thỏa thuận ban đầu, nhằm xây dựng niềm tin bền vững và khẳng định sự chuyên nghiệp của hệ thống QTDND, theo đó các QTDND cần bổ sung vào Hợp đồng tín dụng hoặc văn bản cam kết với khách hàng các nội dung liên quan đến việc thu thập, sử dụng, cung cấp và xử lý thông tin cá nhân của khách hàng nhằm bảo đảm tuân thủ quy định của pháp luật. Việc quy định rõ phạm vi, mục đích sử dụng thông tin cá nhân (như cung cấp thông tin cho bên thứ ba phục vụ công tác thu hồi nợ, xử lý và phát mại tài sản bảo đảm...) sẽ giúp QTDND có cơ sở pháp lý trong quá trình thực hiện nghiệp vụ, đồng thời hạn chế nguy cơ phát sinh tranh chấp, khiếu kiện với khách hàng về sau.

(Hiệp hội đã bổ sung Điều 6, mục 6.1.10 tại Hợp đồng tín dụng trong "Quy định về hoạt động cho vay" mẫu để các QTDND tham khảo)¹.

c) Áp dụng triết lý "nhân văn" làm đòn bẩy nâng cao hiệu quả thu hồi nợ:

Các QTDND cần quán triệt quan điểm: sự nhân văn không làm giảm hiệu quả thu hồi nợ mà trái lại, chính là chìa khóa để xử lý nợ bền vững. Trong mọi giai đoạn, ngay cả khi vụ việc đã được đưa ra xét xử hay có bản án, các đơn vị vẫn cần kiên trì duy trì "cánh cửa đối thoại" bằng thái độ chuẩn mực, giúp khách hàng giữ được tâm thế hợp tác và chủ động thực hiện nghĩa vụ. Thay vì chỉ phản ứng bằng cách gia tăng tần suất liên lạc gây áp lực tiêu cực, hiệu quả thực sự đến từ việc "tiếp cận phù hợp", biết thấu hiểu hoàn cảnh thực tế và tâm lý khách hàng để tìm kiếm giải pháp, chuẩn mực và

¹ <https://drive.google.com/drive/folders/1hgsxwCwpHav0-ilCk6TrTt9C1jdYTP3A?usp=sharing>

tin thần đưa ra giải pháp "mềm đúng lúc, chắc đúng chỗ" sẽ mở ra cánh cửa đối thoại, giúp khách hàng chủ động hợp tác và thực hiện nghĩa vụ một cách bền vững nhất. Đặc biệt, tại các địa bàn có tính chất đặc thù, việc am hiểu bối cảnh văn hóa cộng đồng và tận dụng uy tín của những người có sức ảnh hưởng tại địa phương sẽ là nhịp cầu quan trọng để tái kết nối đối thoại, giúp khơi thông những hồ sơ nợ bé tấc mà các biện pháp hành chính thông thường khó lòng giải quyết triệt để.

d) Tăng cường Quản trị rủi ro và chuẩn hóa dấu vết nghiệp vụ:

Các đơn vị cần thiết lập quy trình kiểm soát chặt chẽ nhằm đảm bảo mọi hoạt động tương tác với khách hàng đều được ghi vết nghiệp vụ đầy đủ và minh bạch. Việc lưu trữ bằng chứng thông qua các biên bản làm việc, xác nhận nợ hay thông báo quá hạn không chỉ là cơ sở để củng cố điểm tựa pháp lý mà còn là "lá chắn" quan trọng bảo vệ cán bộ trước các khiếu nại không đáng có. Song song với đó, cần từng bước ứng dụng công nghệ trong giám sát thực thi đa kênh, như ghi âm cuộc gọi và kiểm soát hành vi tương tác, nhằm đảm bảo mọi trao đổi của cán bộ đều nằm trong khuôn khổ chuẩn mực cho phép. Đặc biệt, trong trường hợp sử dụng bên thứ ba, các QTDND phải hết sức thận trọng, chỉ lựa chọn các đơn vị hoặc luật sư có năng lực và uy tín rõ ràng. Mọi thỏa thuận thuê ngoài bắt buộc phải quy định cụ thể trách nhiệm bảo mật dữ liệu nhạy cảm, đồng thời Quỹ cần sẵn sàng cơ chế lập tức đình chỉ hợp tác nếu phát hiện bất kỳ hành vi bạo lực hoặc vi phạm đạo đức nghề nghiệp nào, nhằm bảo vệ tuyệt đối hình ảnh và sự an toàn của đơn vị.

Trên cơ sở tổng hợp những kinh nghiệm thực tiễn từ các quốc gia phát triển và các tổ chức tín dụng hàng đầu tại Việt Nam, Hiệp hội QTDND Việt Nam xin chia sẻ những bài học sâu sắc và các khuyến nghị mang tính định hướng dành cho cán bộ trong toàn hệ thống. Với phương châm "**Linh hoạt trong cách tiếp cận, nhất quán trong nguyên tắc**", chúng tôi tin rằng việc chuẩn hóa hoạt động thu hồi nợ sẽ là chìa khóa để giữ vững niềm tin và sự tôn trọng từ cộng đồng.

Qua các bài học kinh nghiệm của các TCTD trong và ngoài nước, Hiệp hội đưa ra những khuyến nghị cần lưu ý trong công tác thu hồi nợ của hoạt động tín dụng. Những khuyến nghị này không chỉ đóng vai trò hỗ trợ thu hồi nợ hiệu quả mà còn là "lá chắn" bảo vệ cán bộ trước các rủi ro pháp lý, đồng thời định vị hình ảnh QTDND là một tổ chức tài chính chuyên nghiệp, nhân văn và thượng tôn pháp luật. Hiệp hội rất mong được các QTDND hội viên sẽ cùng nghiên cứu, chủ động áp dụng phù hợp với đặc thù địa bàn để mỗi cán bộ tín dụng luôn giữ vững cái "**Tâm**" và cái "**Tâm**", góp phần bảo vệ sự an toàn và phát triển bền vững của hệ thống QTDND.

Hiệp hội QTDND Việt Nam xin trân trọng cảm ơn./.

Nơi nhận:

- Như trên;
- Phó Thống đốc Đoàn Thái Sơn (để b/c);
- Cục An toàn hệ thống các TCTD (để b/c);
- NHNN Chi nhánh Khu vực;
- BCH, BKT Hiệp hội;
- NHHTX Việt Nam;
- Lưu VPHH – Ban Đào tạo.

KT. TỔNG THƯ KÝ
PHÓ TỔNG THƯ KÝ
BAN
CHẤP HÀNH
Nguyen Thi Kim Thanh