

NGÂN HÀNG TMCP NGOẠI THƯƠNG VN

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Địa chỉ trụ sở chính: 198 Trần Quang Khải, Hà Nội

**Độc lập - Tự do - Hạnh phúc**

Mã DN: 010012437 cấp đổi lần 11 ngày 07/11/2014

-----  
Hà Nội, ngày 05 tháng 04 năm 2016

## **BÁO CÁO CỦA BAN ĐIỀU HÀNH VỀ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NĂM 2015 VÀ ĐỊNH HƯỚNG KINH DOANH NĂM 2016**

### **I. KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NĂM 2015**

Kinh tế thế giới năm 2015 tăng trưởng thấp hơn kỳ vọng. Phần lớn các nước đang phát triển (đặc biệt là nhóm BRICS) có mức tăng trưởng GDP chậm lại; kinh tế các nước phát triển chưa phục hồi vững chắc. Trong bối cảnh đó, Việt Nam nỗ lực duy trì ổn định vĩ mô, đẩy mạnh tái cơ cấu hệ thống tổ chức tín dụng và nền kinh tế. Năm 2015, GDP tăng 6,68%; CPI tăng 0,63%; tổng mức bán lẻ và dịch vụ tăng 9,5%; một số chỉ tiêu khác như kim ngạch xuất nhập khẩu, FDI tăng trưởng khá. Hệ thống ngân hàng tiếp tục đẩy mạnh tái cơ cấu cả chiều rộng lẫn chiều sâu; tín dụng toàn hệ thống tăng 17,3% so với 2014. Tổng phương tiện thanh toán tăng 14,2% và huy động vốn tăng 14,4%. Thanh khoản ổn định, tỉ lệ an toàn hệ thống được cải thiện rõ rệt. Tỷ giá, lãi suất được điều chỉnh phù hợp với biến động thị trường.

Với phương châm “*Tăng tốc - Hiệu quả - Bền vững*” và quan điểm chỉ đạo điều hành “*Quyết liệt - Kết nối - Trách nhiệm*” được đề ra ngay từ đầu năm 2015, phù hợp với Chiến lược phát triển 2011 - 2020 và Đề án tái cơ cấu giai đoạn 2013 - 2015; hệ thống Vietcombank đã đạt được những kết quả rất khả quan trong năm 2015.

#### **1. Hoàn thành cơ bản các chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh và các mục tiêu của Đề án tái cơ cấu Vietcombank được NHNN phê chuẩn**

Xuất phát từ những định hướng đúng đắn trong phương châm hành động và quan điểm chỉ đạo điều hành, trong năm 2015 Vietcombank đã hoàn thành và hoàn thành vượt mức kế hoạch do ĐHĐCĐ giao đối với các chỉ tiêu kinh doanh trọng yếu:



- i. *Tổng tài sản và Vốn chủ sở hữu tăng khá*
  - Tổng tài sản: đạt 674.395 tỷ đồng, tăng 16,88% so với năm 2014.
  - Vốn chủ sở hữu: đạt 45.172 tỷ đồng, tăng 3,9% so với năm 2014, trong đó lợi nhuận chưa phân phối đạt 7.476 tỷ đồng.
- ii. *Huy động vốn tăng trưởng bền vững; điều hành lãi suất linh hoạt, nhạy bén; nâng cao hiệu quả nguồn vốn và sử dụng vốn*
  - Huy động vốn từ nền kinh tế đạt 503.007 tỷ đồng, tăng 18,52% so với năm 2014, cao hơn mức tăng bình quân của toàn ngành (~14,4%). Huy động vốn tăng đều ở cả TCKT (14,4%) và dân cư (22,1%). Cơ cấu vốn TCKT và dân cư hiện ở mức ~ 45%-55%, phù hợp với chiến lược đẩy mạnh hoạt động bán lẻ của Vietcombank.
  - Tiếp tục chuyển dịch thu hút nguồn vốn giá rẻ với kết quả khả quan: huy động vốn không kỳ hạn tăng 26,28% so với 2014, chiếm tỷ trọng 29,13%.
- iii. *Tín dụng tăng trưởng ngay từ đầu năm và cao nhất trong 4 năm trở lại đây, cao hơn so với mức tăng toàn ngành; Cơ cấu tín dụng chuyển dịch đúng định hướng; Dư nợ tín dụng tập trung cho các lĩnh vực ưu tiên và các dự án tốt của các doanh nghiệp lớn*
  - Dư nợ tín dụng đạt 387.152 tỷ đồng, tăng 19,74% so với năm 2014, cao hơn tăng trưởng của toàn hệ thống (17,3%).
  - Tín dụng tăng khá ở TCKT (11,5%) và SME (24,8%), tăng cao ở thể nhân (50,4%). Cơ cấu tín dụng theo khách hàng tiếp tục dịch chuyển tích cực theo đúng định hướng của Vietcombank. Theo đó, tỷ trọng dư nợ thể nhân ở mức 20,1%, dư nợ SME ở mức 15,6% và dư nợ bán buôn ở mức 64,3% tổng dư nợ.
- iv. *Chất lượng tín dụng được chú trọng; các hệ số an toàn được đảm bảo*
  - Chất lượng tín dụng được cải thiện đáng kể. Dư nợ nhóm 2 tại thời điểm 31/12/2015 là 9.377 tỷ đồng, giảm 8.114 tỷ đồng so với năm 2014 (giảm ~46,4%). Tỷ lệ nợ nhóm 2 là 2,4%, giảm 3,0 điểm % so với năm 2014. Dư nợ xấu tại thời điểm 31/12/2015 là 7.137 tỷ đồng. Tỷ lệ nợ xấu ở mức 1,84%, giảm 0,47 điểm % so với năm 2014, thấp hơn mức khống chế kế hoạch (2,5%). Năm 2015 thu nợ xấu đạt 2.432 tỷ đồng, giảm 2,5% so với 2014 (2.494 tỷ đồng). Trong đó thu nợ xấu nhóm 5 chiếm 40% tổng số thu



nợ xấu.

- Hệ số an toàn vốn tối thiểu (CAR) ~ 11,04% đáp ứng quy định của NHNN (tối thiểu 9%). Tỷ lệ quỹ DPRR/nợ xấu được duy trì ở mức cao (~ 121%).
- v. *Thu hồi nợ ngoại bảng đạt kết quả khả quan, phản ánh nỗ lực của toàn hệ thống và hiệu quả tổng thể các giải pháp chỉ đạo, điều hành quyết liệt trong thu hồi nợ*
  - Thu hồi nợ ngoại bảng đạt 2.511 tỷ đồng (ghi vào thu nhập 2.087 tỷ đồng, đạt 104,25% kế hoạch HĐQT giao); trong đó thu nợ đã xử lý bằng dự phòng rủi ro 1.834 tỷ đồng, thu nợ đã bán cho VAMC 677 tỷ đồng.
- vi. *Các hoạt động dịch vụ tăng trưởng tốt, đạt hầu hết các chỉ tiêu kế hoạch*
  - Doanh số thanh toán quốc tế - tài trợ thương mại (TTQT-TTTM): đạt 45,98 tỷ USD, tăng 10,4% so với 2014. Thị phần TTQT-TTTM đạt 15,86%. Thu nhập hoạt động TTQT-TTTM tăng trưởng tích cực nhờ đa dạng hóa sản phẩm: đạt 804 tỷ VNĐ, tăng 13,3% so với năm 2014.
  - Tiếp tục giữ vững vị thế dẫn đầu về thị phần kinh doanh và dịch vụ ngoại tệ: Doanh số mua bán ngoại tệ (không bao gồm giao dịch liên ngân hàng) đạt: 29,5 tỷ USD, tăng 2,6% so với 2014.
  - Hoạt động thẻ tiếp tục giữ vững vị trí dẫn đầu thị trường. Các hoạt động thanh toán, phát hành và sử dụng thẻ của Vietcombank đều tăng trưởng mạnh so với năm 2014. Nhiều chỉ tiêu có mức tăng trưởng mạnh và hoàn thành vượt mức kế hoạch năm 2015. Cụ thể: (i) Thị phần thanh toán thẻ: thẻ quốc tế chiếm 45%, thẻ nội địa chiếm 30,3%; (ii) Thị phần phát hành thẻ ghi nợ nội địa, ghi nợ quốc tế, tín dụng quốc tế chiếm lần lượt 16%, 29,3% và 21,4%; (iii) Thị phần doanh số sử dụng thẻ tín dụng quốc tế và ghi nợ quốc tế chiếm 19% và 22,5%. Mạng lưới đơn vị chấp nhận thẻ: tăng 11.092 đơn vị, chiếm 32% thị phần.
  - Dịch vụ SMS Banking, Mobile Banking và Internet Banking có mức tăng trưởng khá, tăng tương ứng 27%, 68% và 28% so với năm 2014.
  - Hoạt động vốn tín dụng quốc tế tiếp tục được chú trọng phát triển, đẩy mạnh quy mô, doanh số, đóng góp đáng kể vào kết quả kinh doanh của Vietcombank. Trong năm 2015, tổng giá trị các dự án ODA mới Vietcombank được giao làm ngân hàng phục vụ tăng 14% so với 2014.



vii. *Các tỷ suất sinh lời khả quan; Lợi nhuận trước thuế, trước dự phòng tăng trưởng cao nhất trong 3 năm trở lại đây*

- Hiệu suất sinh lời trên tổng tài sản bình quân (ROAA) và hiệu suất sinh lời của vốn chủ sở hữu bình quân (ROAE) đạt tương ứng là 0,85% và 12,03%, cao hơn mặt bằng chung của thị trường.
- Tỷ lệ chi phí quản lý/tổng thu nhập: ~39,18%.
- Tỷ trọng thu ngoài lãi trên tổng thu nhập: ~27,11%.
- Tỷ lệ thu nhập lãi thuần (NIM) cải thiện so với năm 2014 và duy trì ở mức: 2,58%.
- Lợi nhuận trước thuế trước dự phòng năm 2015 của Vietcombank đạt 12.896 tỷ đồng, tăng 23,6% so với 2014. Vietcombank đã trích DPRR ở mức 6.068 tỷ đồng, tăng 32,16%.
- Lợi nhuận trước thuế sau dự phòng năm 2015 đạt 6.827 tỷ đồng, tăng 16,83% so với 2014. Thu nhập thuần từ lãi tăng 28,68%, thu nhập ròng về dịch vụ tăng 23,45%.

viii. *Liên tục là TCTD có mức vốn hóa lớn nhất trong các ngân hàng niêm yết và đứng top 3 các doanh nghiệp niêm yết có mức vốn hóa lớn nhất*

- Với định hướng hiệu quả, an toàn, bền vững; cổ phiếu Vietcombank luôn có mức giá và vốn hóa cao nhất ngành, liên tục nằm trong top 3 doanh nghiệp có mức vốn hóa lớn nhất thị trường. Giai đoạn 2014 – 2015, vốn hóa Vietcombank tăng 88,4% trong khi chỉ số VNI tăng ≈14,7%, BIDV tăng 22,7% và Vietinbank 14,8%.

## **2. Kết quả công tác điều hành năm 2015**

Với mục tiêu trở thành Ngân hàng số một tại Việt Nam, một trong 300 tập đoàn ngân hàng tài chính lớn nhất thế giới và được quản trị theo các thông lệ quốc tế tốt nhất vào năm 2020; trong năm 2015, Vietcombank đã và đang tiếp tục tạo ra những bước đi đột phá, cụ thể:

### **2.1. Tích cực triển khai nhiều giải pháp hỗ trợ phát triển kinh tế, tháo gỡ khó khăn cho doanh nghiệp theo chỉ đạo của Chính phủ và NHNN**

- Tích cực triển khai và thực hiện nghiêm túc quy định về lãi suất cho vay đối với các chương trình cho vay theo chỉ đạo của Chính phủ và NHNN như cho vay đối với 05 lĩnh vực ưu tiên, cho vay hỗ trợ nhà ở theo Thông tư số



11/2013/TT-NHNN, Thông tư số 32/2014/TT-NHNN, chương trình thí điểm phục vụ phát triển nông nghiệp theo Nghị quyết 14/NĐ-CP, chương trình hỗ trợ giảm tổn thất trong nông nghiệp theo Quyết định 68/2014/QĐ-CP...

- Chủ động đẩy mạnh cho vay theo các gói sản phẩm ưu đãi lãi suất như: chương trình ưu đãi lãi suất cạnh tranh VND và USD, chương trình cho vay ưu đãi VND lãi suất USD, chương trình cho vay trung dài hạn VND lãi suất cố định 1 – 5 năm.

**2.2. *Nghiêm túc thực hiện chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước trong việc tái cơ cấu, sắp xếp và đổi mới doanh nghiệp***

- Trên cơ sở phê duyệt Đề án tái cơ cấu Vietcombank đến năm 2015 theo Quyết định số 39/QĐ-NHNN của NHNN, Vietcombank đã ban hành kế hoạch triển khai các giải pháp tái cơ cấu Vietcombank và tích cực thực hiện; Chủ động rà soát, cơ cấu để nâng cao hiệu quả hoạt động của các Chi nhánh. Theo đó, trong năm 2015, về cơ bản kết quả thực hiện Đề án Tái cơ cấu 13 chi nhánh và Đề án Phát triển 11 chi nhánh đã thành công, đạt và vượt hầu hết các chỉ tiêu đề ra. Năng lực quản trị, cạnh tranh, thị phần,... của các chi nhánh thuộc 02 Đề án này đã có những bước phát triển vượt bậc so với thời điểm ban đầu khi triển khai Đề án.

**2.3. *Hoàn thiện công tác lập, giao kế hoạch, điều hành kinh doanh bám sát kế hoạch; đánh giá kế hoạch thường xuyên, chính xác; kịp thời ghi nhận và xử lý các vướng mắc phát sinh của các chi nhánh***

- Trong năm 2015, Ban lãnh đạo Vietcombank thường xuyên tổ chức các đoàn công tác tại 7 vùng kinh tế trọng điểm để rà soát, đôn đốc việc thực hiện kế hoạch của các chi nhánh; Bước đầu áp dụng có hiệu quả kết quả Dự án KPI vào việc xây dựng, giao và đánh giá kế hoạch cho các Chi nhánh, các Trung tâm/Phòng/Ban tại Trụ sở chính.

**2.4. *Đẩy mạnh tăng trưởng tín dụng đi đôi với kiểm soát chất lượng tín dụng trên nguyên tắc không hạ chuẩn cho vay***

- Luôn theo sát và nỗ lực thực hiện đạt chỉ tiêu tăng trưởng tín dụng đã đề ra, phấn đấu tăng trưởng tín dụng cao hơn mức bình quân toàn ngành. Đẩy mạnh tăng trưởng tín dụng dựa trên hoạt động tăng cường đa dạng hóa các sản phẩm, dịch vụ, linh hoạt trong lãi suất, thực hiện đẩy mạnh bán chéo sản phẩm.



- Thường xuyên giám sát, đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng tín dụng của nhóm khách hàng có dư nợ vay lớn tại Vietcombank nhằm kiểm soát chất lượng tín dụng đối với nhóm khách hàng này; Kiên quyết không hạ chuẩn tín dụng, thực hiện nghiêm túc quy trình tín dụng, thẩm định rà soát khách hàng, đảm bảo phân bổ vốn hiệu quả cho các khách hàng tốt, có phương án sản xuất kinh doanh hiệu quả, nguồn trả nợ đảm bảo; Tăng cường công tác kiểm tra kiểm soát sau cho vay, đảm bảo việc sử dụng vốn vay đúng mục đích.

**2.5. Kết nối chặt chẽ giữa các bộ phận có liên quan trong công tác xử lý thu hồi nợ có vấn đề, tạo chuyển biến quan trọng trong thu hồi nợ**

- Thường xuyên rà soát, đánh giá toàn diện danh mục nợ có vấn đề để xác định số tiền dự kiến thu hồi, biện pháp, tiến độ thu hồi và trách nhiệm thu hồi; đơn đốc chi nhánh tập trung mọi nguồn lực quyết liệt trong công tác xử lý và thu hồi nợ có vấn đề.

**2.6. Công tác cán bộ chuyển biến tích cực, số lượng và chất lượng các khóa đào tạo được nâng cao**

- Nhằm không ngừng nâng cao chất lượng đào tạo nhân sự cho hệ thống Vietcombank theo khung đào tạo chuẩn, trong năm 2015, Vietcombank đã tổ chức đào tạo cho 12.754 lượt học viên, tăng 150% so với 2014. Bên cạnh đó, Vietcombank đã xây dựng một số Đề án nền tảng cho hoạt động phát triển nhân lực đến 2020: Tái cấu trúc hoạt động đào tạo, Nâng cấp TTĐT thành Trường đào tạo phát triển nguồn nhân lực, Đào tạo E-Learning, Xây dựng cơ sở đào tạo Ecopark...

**2.7. Tiếp tục đẩy mạnh hoàn thiện mô hình tổ chức, phát triển mạng lưới và củng cố công tác nhân sự**

- Ban hành mới bộ Chức năng nhiệm vụ các phòng/ban/trung tâm tại Trụ sở chính; đồng thời ban hành mới mô hình Chi nhánh; chức năng nhiệm vụ các phòng tại Chi nhánh.
- Thường xuyên rà soát mạng lưới để có giải pháp chấn chỉnh và củng cố kịp thời; thành lập mới 6 chi nhánh tại các địa bàn trọng điểm (T.P Hồ Chí Minh, Bến Tre...), Vietcombank cũng tích cực triển khai các thủ tục để thành lập Công ty tín dụng tiêu dùng, Công ty Kiều hối, các chi nhánh và Văn phòng đại diện tại nước ngoài.



**2.8. *Đẩy mạnh triển khai các dự án chuyển đổi nâng cao năng lực quản trị***

- Tích cực triển khai các dự án nâng cao năng lực quản trị, cụ thể: (i) Chương trình Basel II triển khai đúng kế hoạch được phê duyệt; (ii) Hoàn thành lộ trình triển khai Chương trình chuyển đổi mô hình tín dụng bán buôn; (iii) Hoàn tất giai đoạn I Dự án KPI và đã hoàn thành tiếp một số nội dung công việc thuộc giai đoạn II của Dự án; (iv) Chỉ đạo rà soát, kiểm điểm các dự án trọng điểm chưa triển khai đúng kế hoạch để đề ra giải pháp cụ thể.

**2.9. *Tăng cường xúc tiến các hoạt động hợp tác kinh doanh và hỗ trợ kỹ thuật với Mizuho***

- Các hoạt động hỗ trợ kỹ thuật của Mizuho tiếp tục được thực hiện theo sát các yêu cầu từ Ban Lãnh đạo và các phòng ban tại TSC Vietcombank. Trong năm 2015, đã có 50 phiên làm việc để hỗ trợ kỹ thuật cho Vietcombank về các nội dung mà Vietcombank đang rất quan tâm như: triển khai Basel II, Quản lý rủi ro tín dụng và hoạt động kinh doanh với các định chế tài chính, hoạt động kinh doanh bán lẻ, hoạt động của ủy ban giám sát, ủy ban quản lý rủi ro, mô hình chấm điểm xếp hạng tín dụng,... Mizuho tiếp tục thực hiện các khóa đào tạo cho cán bộ Vietcombank tại Việt Nam hoặc tại các chi nhánh Mizuho.
- Trong năm 2015, hoạt động hợp tác kinh doanh với Mizuho tiếp tục được đẩy mạnh. Các thỏa thuận dịch vụ đã ký kết tiếp tục được triển khai. Với sự hỗ trợ giới thiệu của Mizuho, 51 khách hàng doanh nghiệp FDI và 18,500 khách hàng cá nhân là nhân viên các doanh nghiệp có vốn đầu tư Nhật Bản đã mở tài khoản giao dịch tại Vietcombank năm 2015.

**2.10. *Tích cực tham gia hoạt động an sinh - xã hội khẳng định trách nhiệm với cộng đồng; uy tín thương hiệu của Vietcombank được ghi nhận và đánh giá cao***

- Trong năm 2015, Vietcombank tham gia các chương trình An sinh xã hội với tổng giá trị thực hiện gần 225,2 tỷ đồng, cụ thể: Ủng hộ đồng bào tỉnh Quảng Ninh và công nhân ngành than khắc phục hậu quả sau mưa lũ; Tài trợ 1.000 con bò cho các hộ nghèo tại các huyện miền núi giáp Tây Nguyên; Xây dựng bệnh viện Đa khoa Trần Đề, tỉnh Sóc Trăng; Xây dựng trường THCS Hùng Vương, TX Phú Thọ, tỉnh Phú Thọ; Xây dựng trường THPT Vĩnh Bình Bắc, huyện Vĩnh Thuận, tỉnh Kiên Giang; Xây dựng trường Tiểu học Vĩnh Thuận, tỉnh Ninh Thuận; Xây dựng Trường tiểu học Ninh Giang, xã Ninh Giang,



huyện Hoa Lư, tỉnh Ninh Bình; Xây dựng trường mầm non xã Đức Hợp, huyện Kim Động, tỉnh Hưng Yên; Xây nhà tình nghĩa/nhà đại đoàn kết thông qua Ban Chi đạo Tây Nam Bộ,...

### 3. Những tồn tại, hạn chế cần khắc phục

Bên cạnh những kết quả đạt được, hoạt động của Vietcombank trong thời gian qua cũng còn một số hạn chế nhất định, cụ thể:

- Một số chi nhánh chưa hoàn thành được các chỉ tiêu kinh doanh chính theo kế hoạch đề ra: (i) Chất lượng tín dụng suy giảm hoặc không cải thiện, đi ngược với xu hướng tích cực của toàn hệ thống; (ii) Tăng trưởng huy động vốn ngoại tệ thấp và có xu hướng suy giảm; (iii) Tiền gửi KKH trong cơ cấu vốn mặc dù được cải thiện nhưng vẫn còn thấp, chưa tương xứng tiềm lực của Vietcombank; (iv) Hệ số sử dụng vốn VND thấp.
- Tăng trưởng tín dụng chưa bền vững, còn tập trung vào các khách hàng lớn; tăng trưởng tập trung ở tín dụng trung dài hạn; hệ số sử dụng vốn chưa được cải thiện đáng kể.
- Phát triển khách hàng, đặc biệt khách hàng FDI còn yếu, chưa thực sự bài bản và có tính hệ thống, chưa chuyển biến mạnh mẽ nên không tạo được phát triển bứt phá của mảng TTQT-TTTM.
- Tăng trưởng doanh số TTQT-TTTM của Vietcombank biến động cùng chiều với tăng trưởng kim ngạch XNK cả nước, tuy nhiên chưa bền vững; thị phần giảm.
- Tiến độ thu hồi nợ xấu còn chậm; một số chi nhánh chưa thực sự nỗ lực trong xử lý thu hồi nợ xấu và nợ ngoại bảng.

## II. ĐỊNH HƯỚNG HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NĂM 2016

Kinh tế thế giới 2016 dự báo có sự hồi phục rõ nét hơn từ Khu vực EU và các nền kinh tế đang phát triển ổn định trở lại do độ trễ của các chính sách bình ổn và kích thích được thực thi trong năm 2015. Môi trường lãi suất thấp vẫn được duy trì, mặc dù Fed từng bước tăng lãi suất.

Năm 2016, tăng trưởng kinh tế Việt Nam được dự báo có khả năng đạt 6,7%. Nhiều Hiệp định mậu dịch tự do thế hệ mới được đàm phán thành công tạo điều kiện thu hút đầu tư, mở rộng thị trường xuất khẩu; qua đó thúc đẩy tăng



trường. Lạm phát kỳ vọng tăng nhẹ và dưới mục tiêu 5%. Chính sách tiền tệ của NHNN tập trung: điều tiết tỷ giá theo cơ chế linh hoạt; giảm đô la hóa được kiên trì thực hiện; định hướng tăng trưởng tín dụng toàn hệ thống 18%-20%; kiểm soát chất lượng tín dụng và giám sát chặt chẽ quá trình tái cơ cấu các tổ chức tín dụng, an toàn hệ thống.

Phương châm hành động năm 2016 của Vietcombank là “**Tăng tốc - Hiệu quả - Bền vững**”, quan điểm chỉ đạo điều hành “**Đổi mới - Kỷ cương - Trách nhiệm**”; theo đó năm 2016 toàn hệ thống Vietcombank phấn đấu nỗ lực để thực hiện thắng lợi và hoàn thành vượt mức các chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh. Một số chỉ tiêu kinh doanh chính:

| Chỉ tiêu                         | Kế hoạch 2016 |
|----------------------------------|---------------|
| (1). Tổng tài sản                | Tăng 13,5%    |
| (2). Tín dụng                    | Tăng 17%      |
| (3). Huy động vốn từ nền kinh tế | Tăng 15%      |
| (4). Tỷ lệ Nợ xấu                | Dưới 2,5%     |
| (5). Lợi nhuận trước thuế        | 7.500 tỷ đồng |

### Nhiệm vụ trọng tâm năm 2016

#### 1. Công tác khách hàng là nhiệm vụ trọng tâm, xuyên suốt

- Công tác khách hàng tiếp tục được xác định là nhiệm vụ trọng tâm và xuyên suốt trong năm 2016. Phát triển khách hàng bán buôn một cách chủ động, có tính hệ thống thông qua việc giữ ổn định và từng bước gia tăng thị phần khách hàng truyền thống; Phát triển khách hàng mới là doanh nghiệp kinh doanh hiệu quả, doanh nghiệp FDI, doanh nghiệp trong các ngành hàng/lĩnh vực có triển vọng tích cực.
- Chuyển hóa về chất trong phát triển sản phẩm, chuẩn hóa qui trình đối với bán lẻ bằng việc rà soát sản phẩm dịch vụ, ban hành sản phẩm mới, cạnh tranh không chỉ về giá mà còn qua tính năng của sản phẩm cùng với việc đơn giản hóa về thủ tục và quy trình bán. Chú trọng tăng trưởng mạnh các sản phẩm mũi nhọn như: tín dụng thẻ nhân, ngân hàng điện tử, thẻ...; Xây dựng chính sách lãi suất phù hợp, thúc đẩy tăng trưởng tín dụng bán lẻ đồng thời đảm bảo nguồn vốn huy động từ dân cư.



## **2. Tập trung nguồn lực để thu hồi nợ xấu, nợ đã xử lý DPRR**

- Tiếp tục chỉ đạo trực tiếp công tác xử lý nợ có vấn đề đối với các chi nhánh có nợ có vấn đề lớn; Hỗ trợ chi nhánh theo phương châm đổi mới, kỷ cương để xử lý, thu hồi nợ thông qua việc áp dụng linh hoạt đồng thời các biện pháp thu hồi nợ khác nhau; Tại các Chi nhánh có nợ xấu cao, nghiêm túc triển khai “Đề án ngân hàng tốt, ngân hàng xấu”, đưa ra các chỉ tiêu cụ thể và đề xuất giải pháp, lộ trình triển khai đến năm 2017; Xây dựng phương án xử lý nợ cụ thể đối với từng khoản nợ; Phát hiện sớm rủi ro của các khoản nợ, áp dụng đồng bộ các biện pháp xử lý nợ phù hợp.

## **3. Đẩy mạnh hoạt động kinh doanh vốn, ngoại tệ và tài trợ thương mại**

- Nỗ lực duy trì vị trí dẫn đầu trên thị trường liên ngân hàng thông qua tham gia tích cực trên thị trường tiền tệ liên ngân hàng để duy trì vai trò nhà tạo lập thị trường; Tiếp tục giữ vững vị trí số 1 trên thị trường ngoại hối và thị trường thứ cấp trái phiếu Chính phủ.
- Gia tăng thị phần TTQT-TTTM thông qua tăng cường Phát triển khách hàng FDI, doanh nghiệp vệ tinh phục vụ FDI. Đa dạng hóa ngành hàng, phát triển khách hàng trong các ngành hàng xuất nhập khẩu trọng điểm. Chủ động phát triển sản phẩm mới gắn với phương thức thanh toán trên thị trường, chuyên biệt hóa các sản phẩm truyền thống, đặc biệt là dịch vụ ngân hàng điện tử. Sử dụng đồng bộ công cụ lãi suất, tỷ giá để tăng khả năng cạnh tranh. Đẩy mạnh công tác marketing, tiếp cận nhà tài trợ, ban quản lý dự án, cơ quan quản lý để thúc đẩy việc giao Vietcombank làm ngân hàng phục vụ cho các dự án ODA, góp phần nâng cao doanh số mua bán ngoại tệ và thị phần xuất nhập khẩu của Vietcombank.

## **4. Tập trung triển khai đúng lộ trình các dự án nâng cao năng lực quản trị đặc biệt là năng lực quản trị rủi ro tín dụng, triển khai sáng kiến trọng yếu**

Tiếp tục nâng cao năng lực quản trị, điều hành đạt chuẩn mực quốc tế thông qua:

- Tập trung triển khai 19 sáng kiến thuộc Dự án CTOM (trong đó chú trọng 12 sáng kiến) nhằm chuyển biến cơ bản công tác tín dụng.
- Triển khai 82 sáng kiến, trong đó chú trọng thực hiện 44 sáng kiến thuộc Dự



án Basel II trong năm 2016 nhằm chuyển đổi vững chắc công tác quản trị rủi ro.

- Tăng cường công tác đào tạo/truyền thông, hoàn thiện công tác giao kế hoạch gắn với kết quả của Dự án KPI.
- Triển khai Dự án nâng cao năng lực kiểm tra, kiểm toán nội bộ và chuyển đổi chức năng kiểm toán nội bộ, nhằm xây dựng khung kiểm toán và tổ chức đào tạo, truyền thông trong hệ thống nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực kiểm tra/kiểm toán/giám sát.
- Triển khai và áp dụng công cụ phát hiện rủi ro gian lận, nhằm tăng cường việc giám sát từ xa, liên tục và toàn diện đối với chi nhánh, kịp thời phát hiện các hành vi gian lận.

#### **5. Tiếp tục kiện toàn mô hình tổ chức và phát triển mạng lưới**

- Thành lập thêm một số chi nhánh và phòng giao dịch tại các địa bàn giàu tiềm năng và đáp ứng điều kiện của NHNN. Triển khai thành lập Công ty tín dụng tiêu dùng, nghiên cứu thành lập Công ty kiều hối, Công ty AMC, mở chi nhánh và VPĐD tại nước ngoài.

#### **6. Tăng cường công tác quản trị rủi ro, kiểm tra kiểm toán nội bộ**

- Kiện toàn chức năng kiểm tra, kiểm toán, giám sát theo thông lệ quốc tế tốt nhất. Triển khai toàn diện, hiệu quả, hiệu lực hoạt động của Ban KTNB.

#### **7. Hoàn thiện và triển khai các quy trình, quy chế nội bộ**

- Triển khai có hiệu quả các quy chế, quy định về quản lý cán bộ, xếp hạng chi nhánh, bộ tiêu chuẩn đạo đức... nhằm tạo động lực mạnh mẽ trong toàn hệ thống Vietcombank.
- Tiếp tục bổ sung, sửa đổi, hoàn thiện và ban hành các quy trình, quy chế: (i) cụ thể hóa kết quả các sáng kiến từ các Dự án nâng cao năng lực (Basel 2, KPI, CTOM,...); (ii) các mảng nghiệp vụ vốn, bán lẻ, tài chính kế toán, tín dụng, tổ chức cán bộ và quản trị nhân sự...

#### **8. Công tác đào tạo**

- Triển khai đồng bộ các giải pháp để thực hiện thành công Đề án cấu trúc lại hoạt động đào tạo đến 2020.
- Tiếp tục đẩy mạnh triển khai đào tạo theo: (i) Khung đào tạo chuẩn, (ii) Khảo thí và thi tay nghề đối với một số vị trí nghiệp vụ; Xây dựng nền móng triển khai đào tạo trực tuyến e-learning, xây dựng thư viện/tài nguyên phục vụ công



tác đào tạo, nghiên cứu khoa học và phổ biến sáng kiến.

#### **9. Công nghệ thông tin**

- Công nghệ thông tin cần bắt kịp trào lưu cách mạng số trong ngân hàng (di động, mạng xã hội, điện toán đám mây...), tạo lập nền tảng vững chắc sẵn sàng tạo ra các đột phá trong kinh doanh cho Vietcombank, nhanh chóng lấy lại vị thế dẫn đầu thị trường về Công nghệ thông tin.

#### **10. Rà soát, củng cố hoạt động của các công ty con, hiệu quả đầu tư**

- Chủ động tiếp tục tái cơ cấu và thoái vốn tại một số hạng mục đầu tư; tiếp tục cụ thể hóa, đưa ra các giải pháp, chính sách để kết nối hoạt động đầu tư và hoạt động tín dụng bán buôn; Tăng cường tập trung rà soát, kiểm toán toàn diện hoạt động kinh doanh tại các công ty con; Xây dựng lộ trình, đề án chuyển đổi hình thức sở hữu các công ty con.

#### **11. Về các công tác khác**

- Rà soát các Dự án ASXH đã triển khai để tổng kết thúc đẩy thực hiện cam kết với địa phương; đồng thời xây dựng Chương trình hành động, phối hợp với các bộ ngành đầu tư có trọng điểm vào các lĩnh vực ưu tiên tại các địa bàn dân tộc, miền núi, vùng sâu vùng xa, căn cứ địa cách mạng nhằm thúc đẩy sự phát triển bền vững và nâng cao mức sống của các đối tượng được thụ hưởng từ các Dự án ASXH do Vietcombank đầu tư.
- Chú trọng đổi mới công tác truyền thông về cả nội dung và hình thức tập trung vào hiệu quả của công tác truyền thông, đặc biệt là truyền thông nội bộ về các Dự án nâng cao năng lực đang được triển khai.
- Tiếp tục duy trì và phát triển văn hoá doanh nghiệp Vietcombank hướng tới tinh thần hợp tác, kết nối, chia sẻ và trách nhiệm nhằm tạo nên tinh thần đoàn kết cao, qua đó gia tăng năng lực cạnh tranh cho Vietcombank.

**NGÂN HÀNG TMCP NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM**  
**TỔNG GIÁM ĐỐC**



**Phạm Quang Dũng**