

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
 Mã DN: 010012437 cấp đổi lần 8 ngày 01/08/2013

Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

Hà Nội, ngày 08 tháng 04 năm 2014

BÁO CÁO CỦA BAN ĐIỀU HÀNH

KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NĂM 2013

VÀ ĐỊNH HƯỚNG KINH DOANH NĂM 2014

I. KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NĂM 2013

Năm 2013, kinh tế thế giới và trong nước đã có dấu hiệu cải thiện mặc dù chưa thực sự đồng đều. Nhờ triển khai đồng bộ các giải pháp điều hành theo các Nghị quyết của Chính Phủ số 01/NQ-CP và 02/NQ-CP, nền kinh tế trong nước đã có những dấu hiệu khả quan như: Lạm phát được kiểm soát ở mức thấp hơn năm 2012; Chỉ số CPI tăng 6,04%; Sản xuất công nghiệp chuyển biến tích cực, hàng tồn kho tăng chậm lại, tình hình phát triển doanh nghiệp có cải thiện; Một số chỉ tiêu khác như kim ngạch xuất nhập khẩu, FDI tăng trưởng khá. Tuy nhiên, kinh tế trong nước vẫn đối mặt với một số thách thức: Sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp chưa thực sự thoát khỏi khó khăn, hàng tồn kho vẫn còn lớn; Hoạt động kinh doanh của các ngân hàng vẫn tiếp tục khó khăn do tình trạng nợ xấu tăng cao, lãi suất liên tục giảm, nhiều ngân hàng phải điều chỉnh giảm sâu các chỉ tiêu kế hoạch nhưng kết quả là vẫn không hoàn thành mục tiêu đề ra.

Bám sát định hướng của Chính phủ, Ngân hàng Nhà nước (NHNN) đã chỉ đạo hệ thống ngân hàng triển khai một cách đồng bộ và hiệu quả các giải pháp điều hành tiền tệ thông qua Chỉ thị số 01/CT-NHNN, Chỉ thị số 03/CT- NHNN và các văn bản liên quan. Đánh giá chung đến hết năm 2013, NHNN đã điều hành chính sách tiền tệ phù hợp với mục tiêu kiềm chế lạm phát và hỗ trợ tăng trưởng kinh tế ở mức hợp lý: mặt bằng lãi suất giảm mạnh; tín dụng được điều hành linh hoạt theo hướng mở rộng đi đôi với an toàn hoạt động; tỷ giá và thị trường ngoại

tệ ổn định với mức biến động tỷ giá khoảng 1,3%... Tính đến 31/12/2013, huy động vốn toàn ngành tăng 15,46%, tín dụng tăng 12,51% so với đầu năm, nợ xấu đã từng bước được kiểm soát ở mức 3,79%.

Năm 2013, trong bối cảnh nền kinh tế và ngành ngân hàng còn nhiều khó khăn, Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam (VCB) đã nỗ lực hoàn thành vai trò là một trong những ngân hàng nòng cốt đi đầu trong hệ thống, nghiêm túc thực hiện các chủ trương của NHNN, góp phần thực hiện nhiệm vụ chung của ngành và ổn định kinh tế vĩ mô. Với quan điểm chỉ đạo điều hành “Nhạy bén – Linh hoạt – Quyết liệt”, Hội đồng quản trị và Ban điều hành đã bám sát diễn biến thị trường, định hướng hoạt động của VCB nhằm thực hiện tốt các phương châm hành động đặt ra cho năm 2013 “Đổi mới- Chất lượng- An toàn- Hiệu quả”.

Được sự uỷ quyền của Hội đồng quản trị, Tổng giám đốc xin báo cáo Đại hội cổ đông kết quả kinh doanh năm 2013 và phương hướng hoạt động năm 2014 như sau:

1. Hoàn thành cơ bản các chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh

Đến 31/12/2013, VCB đã cơ bản hoàn thành các chỉ tiêu hoạt động kinh doanh năm 2013 theo Nghị quyết HĐQT đề ra. Cụ thể một số chỉ tiêu chính như sau:

(i) Tổng tài sản tăng trưởng cao hơn so với năm trước, tiếp tục giữ vững thị phần

Tổng tài sản đến 31/12/2013 đạt 468.994 tỷ đồng, tăng 13,15% so với 31/12/2012, vượt mức kế hoạch 9% đã đề ra từ đầu năm.

(ii) Huy động vốn từ nền kinh tế tăng trưởng khá, đáp ứng nhu cầu sử dụng vốn và đảm bảo an toàn thanh khoản của hệ thống

Huy động vốn từ nền kinh tế đạt 334.259 tỷ đồng, tăng 16,3% so với đầu năm, vượt mức kế hoạch 12% đã đề ra từ đầu năm. Nếu tính nguồn vốn vay BHXH, nguồn vốn huy động từ nền kinh tế đạt 340.259 tỷ đồng, tăng 11,63% so với năm 2012.

(iii) Tăng trưởng tín dụng tốt, vượt mục tiêu kế hoạch đề ra trong năm 2013, đặc biệt tăng trưởng mạnh vào những tháng cuối năm, tạo ra gói tín dụng gói

đầu, là nền tảng cho sự tăng trưởng vững chắc năm 2014

Dư nợ cho vay nền kinh tế (bao gồm đầu tư trái phiếu doanh nghiệp) đạt 278.357 tỷ đồng, tăng 14,82% so với năm 2012, cao hơn mức tăng trưởng tín dụng chung của toàn ngành, cao hơn mức kế hoạch 12% đã đề ra từ đầu năm. Mức tăng tín dụng năm 2013 chủ yếu tập trung vào 6 tháng cuối năm (+13,9%).

Cơ cấu tín dụng thay đổi theo hướng tích cực phù hợp với mục tiêu định hướng và chiến lược phát triển của VCB: tỷ trọng cho vay khách hàng thẻ nhân từ 11,94% lên 13,58% (dư nợ cho vay thẻ nhân tăng mạnh 29,4%); tỷ trọng dư nợ bằng VND tăng từ 69,20% năm 2012 lên 76,6% năm 2013; tỷ trọng dư nợ ngắn hạn tăng từ 62,0% năm 2012 lên 63,9% năm 2013.

(iv) Chất lượng tín dụng về cơ bản được kiểm soát đúng mục tiêu

Do ảnh hưởng từ khó khăn kéo dài, hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp đã làm gia tăng nợ xấu của các ngân hàng. Mặc dù không tránh khỏi những bất lợi của môi trường kinh doanh song VCB đã thực hiện nhiều giải pháp quản lý và xử lý thu hồi nợ xấu. Dư nợ xấu tại thời điểm 31/12/2013 là 7.475 tỷ đồng, chiếm tỷ lệ 2,73% trên tổng dư nợ (kế hoạch không chế dưới +3,0%).

(v) Thu hồi nợ đã xử lí dự phòng rủi ro có chuyển biến tích cực

Thu hồi nợ đã xử lí bằng dự phòng rủi ro trong năm 2013 đạt 855 tỷ đồng, tăng 490 tỷ đồng tương ứng tăng 134,0% so với năm 2012. Đặc biệt trong 6 tháng cuối năm, thu được 732 tỷ, chiếm 86,0% trong tổng số thu năm 2013.

(vi) Các hoạt động dịch vụ tăng trưởng khá và hầu hết đạt chỉ tiêu kế hoạch

Các chỉ tiêu kinh doanh thẻ đều tăng trưởng tốt so với cùng kỳ 2012, hoàn thành vượt mức kế hoạch năm 2013.

Doanh số thanh toán XNK năm 2013 đạt 41,6 tỷ USD, tăng 7,2 % so với năm 2012, chiếm gần 15,8% thị phần xuất nhập khẩu cả nước.

Doanh số mua bán ngoại tệ năm 2013 đạt 45,2 tỷ USD, tăng 7,1% so với năm 2012, đóng góp tích cực vào thu nhập của Ngân hàng.

Dịch vụ chuyển tiền kiều hối năm 2013 đạt gần 1,3 tỷ USD, tăng 4,6% so với năm 2012.

(vii) Duy trì hiệu quả kinh doanh ổn định

Mặc dù VCB tích cực đi đầu trong việc giảm lãi suất cho vay để hỗ trợ và tháo gỡ khó khăn doanh nghiệp khó khăn đồng thời chú trọng trích lập DPRR để đảm bảo an toàn hoạt động, song năm 2013 VCB vẫn duy trì được kết quả kinh doanh khả quan. Lợi nhuận hợp nhất năm 2013 đạt 5.743 tỷ đồng, sau khi trích 3.520 tỷ đồng dự phòng, đạt 99,02% kế hoạch, giảm nhẹ so với năm 2012 chủ yếu do chi phí hoạt động tăng 3,8%.

(viii) Hệ số sử dụng vốn/vốn huy động được cải thiện theo hướng tích cực và hiệu quả

Nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng vốn, đem lại hiệu quả kinh doanh cao hơn, Ban lãnh đạo VCB đã chủ động điều hành huy động vốn phù hợp với sử dụng vốn, thay đổi cơ cấu nguồn vốn giá rẻ, ổn định, tập trung tăng trưởng tín dụng vào những tháng cuối năm. Do đó, hệ số sử dụng vốn/tổng huy động đã tăng từ 70% đầu năm lên 82,3% vào cuối năm 2013.

(ix) Hiệu suất sinh lời của tổng tài sản bình quân (ROA) và hiệu suất sinh lời của vốn chủ sở hữu bình quân (ROE) năm 2013 đạt tương ứng là 0,99% và 10,38%. Hệ số an toàn tối thiểu (CAR) đạt 13,37%, vượt tỉ lệ quy định tối thiểu 9% của NHNN.

2. Đổi mới công tác điều hành kinh doanh

Với mục tiêu phấn đấu trở thành một trong hai ngân hàng hàng đầu tại Việt Nam có sức ảnh hưởng khu vực và là một trong 300 Tập đoàn ngân hàng lớn nhất thế giới vào năm 2020, nhiệm vụ then chốt của VCB là phải xây dựng được một hệ thống quản trị ngân hàng hiện đại, phát triển bền vững theo chuẩn mực thông lệ quốc tế. Vì vậy, trong năm 2013, VCB đang từng bước chuẩn bị nền tảng để tạo ra bước đột phá trong thời gian tới, cụ thể:

(i) Thực hiện tốt về việc tái cơ cấu, sắp xếp đổi mới Doanh nghiệp

Hoàn thiện Đề án tái cơ cấu VCB giai đoạn 2013 - 2015 theo sự chỉ đạo của Chính Phủ tại Quyết định số 254/QĐ - TTg ngày 01/03/2012 của Thủ tướng Chính Phủ và Quyết định số 734/QĐ – NHNN ngày 18/04/2012 của NHNN. Đề án Tái cơ cấu của VCB đang được trình NHNN xem xét, phê duyệt.

Thực hiện đánh giá, rà soát, xây dựng kế hoạch cơ cấu lại các khoản đầu tư theo tiêu chí hiệu quả. Tổng số thoái vốn năm 2013 là 73,13 tỷ đồng trong đó thoái vốn Quỹ TDNDTW (5 tỷ đồng), thoái vốn tại PVD (50,45 tỷ đồng), thoái vốn toàn bộ cổ phần tại CII (13,68 tỷ đồng).

(ii) Linh hoạt trong việc đưa ra các giải pháp kinh doanh an toàn, hiệu quả

- *Đối với hoạt động tín dụng:* Tăng cường tiếp cận, thiết lập giao dịch với khách hàng, chủ động áp dụng nhiều chương trình cho vay với chính sách lãi suất linh hoạt, ưu đãi nhằm hỗ trợ doanh nghiệp; thực hiện sàng lọc và cơ cấu lại danh mục khách hàng theo hướng tập trung cho khách hàng tốt, có tiềm năng, kiên quyết không hạ chuẩn cho vay.
- *Đối với hoạt động huy động vốn:* Chỉ đạo điều hành kịp thời lãi suất huy động, thay đổi cơ cấu nguồn vốn ổn định, giá cạnh tranh, vừa đảm bảo tính thanh khoản ổn định, vừa đảm bảo hiệu quả kinh doanh.
- *Đối với các hoạt động dịch vụ:* đưa ra những chính sách giá, phí linh hoạt, bán chéo sản phẩm thích ứng với thị trường; tích cực tổ chức các lớp đào tạo kỹ năng chăm sóc khách hàng, triển khai các chương trình Marketing trên toàn hệ thống nhằm đưa dịch vụ đến với khách hàng và coi đó là nguồn thu ổn định của ngân hàng.

(iii) Đổi mới phương thức quản trị quan hệ khách hàng

- Tăng cường các biện pháp chăm sóc khách hàng cũ nhằm giữ ổn định và gia tăng thị phần đi đôi với phát triển khách hàng mới. Nắm bắt, chia sẻ các cơ hội hợp tác kinh doanh với khách hàng.
- Xây dựng phân đoạn khách hàng bán lẻ, đánh giá danh mục khách hàng hiện

tại để xác định ứng xử phù hợp với từng nhóm khách hàng trên cơ sở lợi ích tổng thể.

(iv) *Đổi mới toàn diện công tác thu hồi và xử lý nợ xấu*

- Tập trung cho công tác thu hồi và xử lý nợ, chú trọng quản lý rủi ro theo nhóm khách hàng, ngành hàng kết hợp nâng cao chất lượng công tác thẩm định để ngăn chặn nợ xấu ngay từ khâu thẩm định, giải ngân.
- Tích cực triển khai công tác xử lý và thu hồi nợ có vấn đề. Hoàn thiện các văn bản pháp quy cho hoạt động xử lý nợ để chi nhánh có đầy đủ công cụ trong công tác thu hồi và xử lý nợ. Đa dạng hóa các biện pháp xử lý nợ và kiên quyết, trách nhiệm cao trong xử lý và thu hồi nợ.

(v) *Nâng cao chất lượng (cả về nội dung và thời gian) trong việc xử lý các vướng mắc của chi nhánh*

Trong năm qua, nhằm nắm bắt và tháo gỡ kịp thời những khó khăn vướng mắc của chi nhánh, tạo ra bước phát triển mạnh mẽ trong hoạt động kinh doanh toàn hệ thống VCB, Ban lãnh đạo đã chỉ đạo triển khai công tác thu thập và xử lý các kiến nghị, tháo gỡ khó khăn vướng mắc cho chi nhánh trên tinh thần nghiêm túc, thẳng thắn, trách nhiệm. Qua đó, khẳng định sự quyết liệt trong chỉ đạo điều hành, nâng cao tính trách nhiệm từ HSC đến các chi nhánh, tạo tính thống nhất cao để phát huy tối đa sức mạnh của cả hệ thống.

(vi) *Xúc tiến triển khai các Dự án nâng cao năng lực hoạt động*

- Thông qua chủ trương thực hiện Dự án Basel II, bước đầu triển khai Dự án xây dựng hệ thống thông tin quản lý MIS, Dự án xây dựng chính sách đai ngô và đo lường hiệu quả hoạt động, Dự án nâng cao năng lực quản trị hệ thống qua phát triển hệ thống ALM và FTP. Đồng thời, tiếp tục triển khai các Dự án công nghệ thông tin lớn: Corebanking, TF...
- Tập trung triển khai các dự án đánh giá thực trạng và xây dựng mô hình đo lường rủi ro thị trường, rủi ro tín dụng, rủi ro tác nghiệp hướng tới đáp ứng các tiêu chuẩn của Basel II về các quy định đảm bảo an toàn hoạt động ngân hàng.

(vi) *Đẩy mạnh công tác phát triển mạng lưới, tổ chức*

- Trong năm 2013, VCB đã xây dựng Đề án phát triển mạng lưới và được NHNN cho phép thành lập 15 chi nhánh cùng 26 PGD. Đây là Ngân hàng được phép mở rộng mạng lưới lớn nhất trước khi Thông tư 21/TT-NHNN của NHNN có hiệu lực và cũng là đợt được mở mạng lưới lớn nhất của VCB từ trước đến nay.
- Thực hiện rà soát tổng thể chức năng nhiệm vụ của các Phòng/ban HSC. Hoàn thiện chức năng, nhiệm vụ của một số phòng ban HSC như Phòng Công Nợ, Phòng Quản lý Xây dựng cơ bản, các Phòng thuộc Khối kiểm tra, kiểm toán., thành lập mới phòng FDI.
- Rà soát, đánh giá thực trạng về tổ chức và hiệu quả hoạt động của các chi nhánh trên toàn hệ thống. Qua rà soát, đã yêu cầu một số chi nhánh xây dựng Đề án phát triển và củng cố chi nhánh.

(viii) *Hoàn thiện các quy chế, quy trình nội bộ phù hợp với hoạt động thực tiễn*

- Sửa đổi một số quy trình, quy chế nội bộ: Quy chế quản trị vốn nội bộ, Quy chế chi trả tiền lương, Quy chế phân phối lương kinh doanh, Quy chế tài chính, Quy chế bảo lãnh,... Bên cạnh đó cũng đang hoàn tất các quy trình sau: Quy trình xử lý nợ có vấn đề, Quy trình xử lý tài sản bảo đảm tiền vay, Quy trình về miễn giảm tiền vay, Quy định chi hoa hồng đại lý/môi giới,... Hiện VCB tiếp tục hoàn thiện Quy chế chuyển giá vốn nội bộ (FTP) để đánh giá hiệu quả hoạt động của các đơn vị trong hệ thống.
- Thực hiện việc rà soát, bổ sung các quy trình, quy chế mới như: Quy chế tổ chức, và hoạt động của các Dự án nâng cao năng lực hoạt động; Quy chế mua bán nợ; Quy chế miễn giảm lãi vay; Quy chế công bố thông tin; Quy chế quản lý công ty con; , bổ sung hoàn thiện một số quy trình quản trị công nghệ thông tin theo ISO 27001, ban hành Quy định về quản trị chức danh tác nghiệp và quyền truy cập các hệ thống ứng dụng.

(ix) Chú trọng công tác quản trị rủi ro, kiểm tra, giám sát

- Thực hiện phân loại nợ tự động đồng thời theo quy định tại Thông tư 02/2013/TT-NHNN và Quyết định 493/2005/QĐ -NHNN.
- Tăng cường thực hiện công tác kiểm tra, giám sát hoạt động đối với các Chi nhánh, Công ty trực thuộc. Năm 2013 đã thực hiện kiểm toán tại 51 chi nhánh trong đó tập trung kiểm toán hoạt động tín dụng tại 41 chi nhánh. Công tác chấn chỉnh khắc phục sau thanh tra, kiểm tra tiếp tục được thực hiện nghiêm túc và thường xuyên.

(x) Đổi mới, chuyển đổi tích cực công tác xây dựng cơ bản

- Năm 2013, công tác Đầu tư xây dựng cơ bản trụ sở làm việc đã có chuyển biến tích cực: tiến hành rà soát toàn bộ cơ sở vật chất, trụ sở làm việc trong toàn hệ thống; tăng cường phối hợp với các Chi nhánh tìm kiếm khảo sát để xuất mua sắm, mua mới cơ sở vật chất, trụ sở làm việc, đảm bảo khang trang, tạo hình ảnh, thương hiệu để cạnh tranh mạnh mẽ với các TCTD khác.
- Trong năm đã có 10 dự án mới xây dựng trụ sở chi nhánh/PGD hoàn thành đưa vào sử dụng; 23 dự án cải tạo sửa chữa hoàn thành bàn giao; 13 dự án đầu tư xây dựng mới/CTSC được phê duyệt chủ trương quy mô đầu tư ; 10 dự án được quyết định đầu tư ; 03 dự án được phê duyệt kế hoạch đấu thầu của dự án; 10 dự án đầu tư xây dựng mới khởi công xây dựng công trình v.v...
- Thực hiện đấu giá thành công đất trụ sở chi nhánh Lào Cai, chi nhánh Kon Tum, PGD của CN Đà Lạt; Đang hoàn tất các thủ tục mua trụ sở chi nhánh Hà Nội, Sở Giao dịch, Thành Công, Hà Tây, Việt Trì...

(xi) Tăng cường hoạt động đối ngoại, tái định vị thương hiệu và quan hệ với nhà đầu tư

- Tổ chức thành công sự kiện kỷ niệm 50 năm thành lập VCB và các hoạt động liên quan.
- Ra mắt bộ nhận diện thương hiệu mới và tiếp tục triển khai hệ thống nhận diện thương hiệu mới thống nhất từ TW đến chi nhánh. Đồng thời triển khai

các hoạt động quảng bá hình ảnh và thương hiệu mới theo lộ trình và kế hoạch đề ra.

- Tích cực tham gia các hoạt động đối ngoại trong và ngoài nước nhằm khẳng định vị thế của VCB và phát triển quan hệ hợp tác kinh doanh (hội nghị WB-IMF, ADB, ABA...).
- Thường xuyên tiếp xúc, cung cấp thông tin cho cổ đông, nhà đầu tư trong và ngoài nước với chất lượng thông tin tốt, được nhà đầu tư đánh giá cao. VCB còn tham gia một số sự kiện IR trong và ngoài nước như Hội nghị tiếp xúc nhà đầu tư quốc tế tại Nhật Bản, Thái Lan và Singapore.

(xii) Xúc tiến hoạt động hợp tác chiến lược với Mizuho

- Năm 2013, VCB và Mizuho đã tiếp tục tổ chức 70 phiên hỗ trợ kỹ thuật trong một số mảng như: nghiệp vụ chứng khoán hóa bằng đảm bảo thẻ tại Nhật Bản, quy trình phân tích rủi ro và xếp hạng nội bộ; công tác lập kế hoạch..; ký kết hợp đồng/thỏa thuận dịch vụ giữa hai bên về mua bán ngoại tệ và một số hoạt động hợp tác kinh doanh khác.
- Mizuho cũng đã giới thiệu nhiều khách hàng doanh nghiệp và cá nhân Nhật Bản mở tài khoản giao dịch tại VCB, giúp nâng cao hiệu quả hoạt động của VCB cũng như thắt chặt mối quan hệ mật thiết giữa hai bên.

(xiii) Thực hiện tốt trách nhiệm của Ngân hàng đối với công tác xã hội thông qua các chương trình an sinh xã hội vì cộng đồng; uy tín, thương hiệu của VCB đã được ghi nhận và đánh giá cao.

- Cùng với vai trò tiên phong trong việc thực hiện các chính sách phát triển kinh tế, VCB đã tích cực tham gia các hoạt động cộng đồng. Trong năm 2013, VCB đã cam kết dành hơn 300 tỷ cho các hoạt động an sinh xã hội, các chương trình từ thiện. Một số chương trình lớn VCB tham gia như: tài trợ cho khu vực Tây Bắc, Tây Nguyên, Tây Nam Bộ, tài trợ dự án xây dựng công trình đê lụa điện lưới ra Đảo Cô Tô, tài trợ cho bệnh viện ung thư Đà Nẵng, tài trợ trung tâm giáo dục trẻ mồ côi và người già cô đơn tại An Giang, tài trợ xây dựng trường học và trạm

y tế tại Ninh Bình và 06 trường học tại Huế... Tất cả những đóng góp tích cực đó thể hiện hình ảnh một VCB thân thiện, gần gũi và có trách nhiệm với cộng đồng.

- Năm 2013, trên nhiều lĩnh vực hoạt động, VCB đã nhận được sự đánh giá cao của cộng đồng, khách hàng và doanh nghiệp, tổ chức trong và ngoài nước, cụ thể: (i) Xếp hạng thứ 445 trong số 1000 ngân hàng đứng đầu thế giới theo đánh giá của Tạp chí The Banker năm 2013; (ii) Giữ vững vị trí Top 10 doanh nghiệp nộp thuế lớn nhất Việt Nam.

3. Những tồn tại, hạn chế cần khắc phục

Bên cạnh những kết quả đạt được, VCB vẫn còn một số tồn tại, hạn chế, cụ thể như sau:

- Một số chỉ tiêu hiệu quả như mức chênh lệch lãi suất bình quân tài sản – nguồn vốn (NIM), hiệu suất sinh lời trên vốn chủ sở hữu (ROE), trên tài sản (ROA) mặc dù đã được cải thiện trong những tháng cuối năm, nhưng vẫn ở mức thấp.
- Chất lượng tín dụng được nhận diện, kiểm soát song còn tiềm ẩn nhiều nguy cơ rủi ro. Nợ xấu vẫn tiếp tục tăng về quy mô.
- Tỷ lệ LDR đã cải thiện so với cuối năm 2012 nhưng hiệu quả sử dụng vốn còn thấp so với các TCTD khác.
- Tỷ trọng cho vay cá nhân, SME đã tăng nhưng chưa tương xứng với tiềm năng. Tăng trưởng tín dụng với khách hàng doanh nghiệp vẫn tập trung vào một số khách hàng lớn mang tính truyền thống, số lượng khách hàng mới vẫn còn ít.
- Thị phần thanh toán xuất nhập khẩu tiếp tục bị giảm sút (liên tiếp trong vài năm trở lại đây);
- Một số chi nhánh có thị phần huy động vốn và cho vay chưa tương xứng với vị thế và tiềm năng trên địa bàn; cơ cấu nguồn vốn giá rẻ vẫn chiếm tỉ trọng thấp trong tổng nguồn vốn. Một số chi nhánh có chất lượng tín dụng tiếp tục suy giảm.
- Một số dự án XDCB triển khai chậm so với chủ trương được duyệt.

II. ĐỊNH HƯỚNG HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NĂM 2014

Trong năm 2014, kinh tế thế giới dự báo sẽ tiếp tục phục hồi nhưng tăng trưởng chưa cao. Kinh tế trong nước có tín hiệu khả quan hơn song còn nhiều khó khăn nội tại. Chính Phủ đã đề ra mục tiêu cụ thể năm 2014 như: (i) Phấn đấu điều hành lạm phát ở mức 6,5-7%; (ii) Ôn định tỷ giá ở mức như 2 năm vừa qua (tỷ giá USD/VND tăng khoảng 1-2%); tiếp tục tăng dự trữ ngoại hối Nhà nước, ôn định cán cân thanh toán quốc tế, phấn đấu tăng kim ngạch xuất khẩu khoảng 10% hoặc cao hơn (iii) Tháo gỡ khó khăn, hỗ trợ doanh nghiệp phục hồi sản xuất kinh doanh để thúc đẩy tăng trưởng GDP khoảng 5,8%, tạo tiền đề tăng trưởng trên 6% trong năm 2015. NHNN cũng đặt ra nhiệm vụ trọng tâm cho ngành Ngân hàng năm 2014 là phát huy những kết quả tích cực trong năm 2013 để điều hành tốt hơn, hiệu quả hơn chính sách tiền tệ năm 2013; phối hợp chặt chẽ với chính sách tài khóa và các chính sách vĩ mô khác để kiểm soát thành công lạm phát ở mức 6,5% như Chính Phủ đã đặt ra; định hướng tổng phương tiện thanh toán tăng 16-18%, tín dụng tăng khoảng 12-14%.

Định hướng và quan điểm chủ đạo của VCB trong năm 2014

Trên cơ sở phân tích môi trường hoạt động kinh doanh, bám sát định hướng điều hành Chính phủ và NHNN, VCB đặt ra phương châm là “*Đổi mới, Tăng trưởng, Chất lượng*”; quan điểm chỉ đạo điều hành “*Nhạy bén, Quyết liệt, Kết nối*”. Chính vì vậy, định hướng chủ đạo của VCB năm 2014 là bám sát Chiến lược 2011 - 2020 và Đề án tái cơ cấu giai đoạn 2013-2015; phát huy mọi lợi thế, tiếp tục phát triển theo chiều sâu, lấy chất lượng và hiệu quả làm trọng tâm, hướng đến phát triển bền vững theo chuẩn mực quốc tế.

Chỉ tiêu	Kế hoạch
Tổng tài sản	Tăng 11%
Tín dụng	Tăng 13%
Huy động vốn từ nền kinh tế	Tăng 13%
Tỉ lệ Nợ xấu	Dưới 3%
Lợi nhuận trước thuế	5.500 tỷ đồng

Nhiệm vụ trọng tâm năm 2014

1/ *Đẩy mạnh tăng trưởng tín dụng đi đôi với kiểm soát chất lượng tín dụng, kiên quyết không hạ chuẩn cho vay.*

- Thúc đẩy tăng trưởng tín dụng, phù hợp với mục tiêu kinh doanh của năm; cạnh tranh lãi suất trên cơ sở linh hoạt, hiệu quả, không hạ chuẩn tín dụng. Tích cực bán chéo sản phẩm dịch vụ.
- Tập trung tăng trưởng tín dụng vào khách hàng có tình hình tài chính lành mạnh, các ngành/lĩnh vực có triển vọng tốt; Tiếp tục chú trọng cho vay đối với các lĩnh vực ưu tiên như lĩnh vực nông nghiệp, nông thôn, xuất khẩu, công nghiệp hỗ trợ, doanh nghiệp nhỏ và vừa, doanh nghiệp ứng dụng công nghệ cao theo chủ trương của Chính phủ tại Nghị quyết số 01/NQ-CP và chỉ đạo của NHNN.
- Phân tích định hướng các ngành hàng cần tăng trưởng cho vay cảnh báo rủi ro ngành hàng, rủi ro về cơ chế chính sách giúp VCB đầu tư an toàn, hiệu quả.

2/ *Thực hiện đồng bộ và có hiệu quả các giải pháp huy động vốn, chủ động cân đối giữa nguồn vốn và sử dụng vốn trên nguyên tắc đảm bảo thanh khoản, đáp ứng kịp thời nhu cầu sử dụng vốn*

- Chú trọng thay đổi cơ cấu nguồn vốn theo hướng tăng trưởng nguồn vốn ổn định đáp ứng cho nhu cầu sử dụng vốn, và tăng trưởng nguồn vốn giá thấp, tạo lợi thế cạnh tranh.
- Phát triển mạng lưới khách hàng cá nhân, tạo nguồn vốn ổn định. Tích cực bán chéo sản phẩm nhằm khai thác tối đa nguồn vốn.

3/ *Đẩy mạnh công tác khách hàng, coi công tác phát triển khách hàng là một trong những nhiệm vụ trọng tâm, quyết định trong năm 2014*

Giữ ổn định và phát triển khách hàng. Hội sở chính sẽ hỗ trợ, phối hợp với các chi nhánh tiếp cận khách hàng. Chú trọng phát triển các doanh nghiệp có tình hình tài chính lành mạnh, có khả năng chịu rủi ro. Triển khai hệ thống tính lợi nhuận từng khách hàng.

4/ Tích cực tìm mọi biện pháp thu hồi nợ đã xử lý DPRR

Tập trung nguồn lực cho công tác thu hồi nợ có vấn đề. Thực hiện các giải pháp xử lý nợ xấu và phòng ngừa, hạn chế nợ xấu gia tăng theo Đề án xử lý nợ xấu của VCB, trong đó: thực hiện phân loại tài sản có, trích lập dự phòng rủi ro theo Thông tư 02/2013/TT-NHNN ngày 21/01/2013 để chủ động có các giải pháp phù hợp; Đánh giá thực trạng và khả năng thu hồi nợ Nhóm 2, nợ xấu và nợ đã xử lý dự phòng; Xây dựng kế hoạch xử lý nợ xấu; Rà soát, đánh giá các khoản nợ xấu để thực hiện bán nợ xấu cho VAMC, các công ty quản lý tài sản, công ty mua bán nợ...

5/ Nâng cao chất lượng hoạt động dịch vụ, giữ vững thị phần

- Xây dựng chính sách giá linh hoạt, danh mục sản phẩm đa dạng, nâng cao chất lượng công tác chăm sóc khách hàng nhằm đẩy mạnh nguồn thu từ các hoạt động dịch vụ.
- Tích cực triển khai các biện pháp củng cố, giữ ổn định và tăng trở lại thị phần trên các mảng tài trợ thương mại, kinh doanh ngoại tệ, dịch vụ thẻ.

6/ Rà soát, củng cố các hoạt động kinh doanh chính của Ngân hàng và công ty con để nâng cao hiệu quả đầu tư

- Tái cấu trúc danh mục đầu tư. Đầu tư vào các ngành phát triển nhanh hoặc ổn định. Tăng cường quản lý thông qua bộ quy chế chuẩn.
- Xúc tiến chuẩn bị các điều kiện để cổ phần hoá một số công ty con. Tuân thủ các quy định của pháp luật liên quan đến vấn đề sở hữu chéo và đầu tư góp vốn mua cổ phần.

7/ Hoàn thiện mô hình tổ chức và phát triển mạng lưới

- Tiếp tục hoàn thiện mô hình tổ chức của VCB theo mô hình công ty mẹ & con; Hoàn thiện mô hình tổ chức tại HSC; Hoàn thiện mô hình tổ chức của các chi nhánh hướng tới việc tái cấu trúc chi nhánh theo mô hình chuẩn (chi nhánh chỉ tập trung chăm sóc khách hàng).
- Chuẩn hoá mô hình tổ chức đi đôi với hoàn thiện về chức năng nhiệm vụ của các đơn vị mạng lưới.

- Khai trương hoạt động 15 chi nhánh.
- Xây dựng đề án thành lập Công ty tín dụng tiêu dùng; Nghiên cứu chuẩn bị điều kiện cho việc mở chi nhánh ở Myanma, Lào. Triển khai thành lập công ty chi trả kiều hối trong nước.
- Nghiên cứu sẵn sàng tham gia quá trình tái cơ cấu, sắp xếp lại các NHTMCP khi có chủ trương của CP, NHNN.

8/ Tiếp tục đẩy mạnh tiến độ của các Dự án nâng cao năng lực hoạt động

- Hoàn tất báo cáo quản lý thông tin thuộc dự án xây dựng hệ thống thông tin quản lý (MIS) cho khối bán lẻ, tiến tới MIS toàn hàng.
- Tiếp tục thực hiện Dự án triển khai Basel II: Phân tích chênh lệch hiện trạng VCB với các yêu cầu của Basel II; xây dựng kế hoạch tổng thể cho dự án; chạy thử nghiệm xong hành mô hình PD, LGD với hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ; đẩy mạnh triển khai Dự án nâng cao năng lực quản trị theo thông lệ quốc tế thông qua việc phát triển hệ thống ALM & FTP.
- Tiếp tục triển khai dự án nâng cấp hệ thống công nghệ lõi (Corebanking): Tích hợp hệ thống Corebanking với các ứng dụng khác; phát triển hệ thống báo cáo, chuyển đổi dữ liệu, hỗ trợ tích hợp hệ thống, triển khai hệ thống TF, hệ thống quản trị nguồn nhân lực có hỗ trợ đo lường hiệu quả công việc (KPI), đổi mới hệ thống cung ứng dịch vụ tại chi nhánh, nâng cấp sản phẩm Internet Banking theo hướng cá thể hóa cho từng khách hàng ...
- Tiếp tục triển khai dự án phân phối tiền lương và thu nhập gắn với đo lường và đánh giá hiệu quả công việc: cùng tư vấn đánh giá thực trạng của VCB; xây dựng bảng mô tả cho từng vị trí công việc; xây dựng KPIs đo lường hiệu quả công việc; xây dựng chế độ lương đai ngộ cho người lao động.

9/ Tăng cường kiểm tra, giám sát, nâng cao khả năng phát hiện sớm rủi ro

- Tăng cường công tác kiểm tra kiểm soát: Hoàn thiện chức năng nhiệm vụ của các phòng thuộc khối kiểm tra, kiểm toán; Tăng cường kiểm tra, kiểm soát theo dõi thường xuyên các hoạt động của ngân hàng, của tất cả các chi nhánh,

công ty trực thuộc.

- Tăng cường giám sát rủi ro đạo đức, tác nghiệp của cán bộ

10/ Các hoạt động quản trị điều hành khác

- Tập trung đẩy mạnh công tác đào tạo cho cán bộ, các cấp quản lý và lãnh đạo.
- Đẩy mạnh tập trung hóa các hoạt động tác nghiệp.
- Tiếp tục rà soát, hoàn thiện các quy trình, quy chế tạo cơ sở pháp lý, hướng dẫn trong công tác chỉ đạo điều hành, hỗ trợ tăng cường hiệu quả kinh doanh...
- Phê duyệt Đề án tái cơ cấu toàn diện và Đề án phát triển đối với các chi nhánh được phân loại theo hai nhóm xây dựng Đề án.
- Tích cực triển khai các dự án về xây dựng cơ bản và mua sắm tài sản cố định nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động kinh doanh.
- Triển khai ứng dụng hệ thống Video Conferencing và tận dụng tối đa hệ thống này trong công tác chỉ đạo/điều hành kinh doanh của Ban lãnh đạo/Phòng HSC xuống các chi nhánh.
- Hoàn thiện đạt được chứng chỉ ISO 270001 về Quản trị an toàn Công nghệ thông tin.
- Tăng cường công tác quảng bá nhằm gia tăng nhận biết khách hàng đối với thương hiệu mới, tạo sự khác biệt trên thị trường trong và ngoài nước.
- Tăng cường các hoạt động truyền thông nhằm xây dựng hình ảnh VCB ngày càng trở nên thân thuộc đối với mọi thành phần kinh tế trong và ngoài nước.



NGHIÊM XUÂN THÀNH