

NGÂN HÀNG TMCP NGOẠI THƯƠNG VN

Địa chỉ trụ sở chính: 198 Trần Quang Khải, Hà nội  
Mã DN: 010012437 cấp đổi lần 11 ngày 07/11/2014

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

**Độc lập - Tự do - Hạnh phúc**

Hà Nội, ngày 09 tháng 04 năm 2015

## BÁO CÁO CỦA BAN ĐIỀU HÀNH KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NĂM 2014 VÀ ĐỊNH HƯỚNG KINH DOANH NĂM 2015

### I. KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NĂM 2014

Kinh tế thế giới năm 2014 trải qua nhiều biến động, phân hóa, nhiều mảng màu phức tạp. Kinh tế vĩ mô trong nước đã có nhiều chuyển biến tích cực: GDP tăng 5,98%; lạm phát ở mức thấp, CPI tăng 1,84%; 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. Bám sát định hướng của Chính phủ, Ngân hàng Nhà nước (NHNN) đã chỉ đạo hệ thống ngân hàng hàng triển khai một cách đồng bộ và hiệu quả các giải pháp điều hành tiền tệ. Chính sách tiền tệ trong năm 2014 đã phát huy hiệu quả trong việc kiểm soát lạm phát, hỗ trợ tăng trưởng. Tính đến hết năm 2014, huy động vốn từ nền kinh tế tăng 15,76%, tổng thương mại thanh toán tăng 15,99% và tín dụng tăng 14,50% so với đầu năm.

Với phương châm **Đổi mới – Tăng trưởng – Chất lượng**, và quan điểm chỉ đạo điều hành **Nhạy bén – Quyết liệt – Kết nối** được đề ra ngay từ đầu năm 2014, VCB đã tiếp tục thể hiện được vai trò tiên phong trong thực thi chính sách tiền tệ của NHNN, nâng cao đáng kể hiệu quả các hoạt động kinh doanh, tích cực chủ động tham gia vào công tác an sinh xã hội.

Được sự ủy quyền của Hội đồng quản trị, Tổng giám đốc xin báo cáo Đại hội cổ đông kết quả kinh doanh năm 2014 và phương hướng hoạt động năm 2015 như sau:

#### 1. Hoàn thành cơ bản các chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh đã đề ra

Xuất phát từ những định hướng đúng đắn trong phương châm hành động và quan điểm chỉ đạo điều hành, trong năm 2014 VCB đã hoàn thành và hoàn thành vượt mức kế hoạch do ĐHĐCD và HĐQT giao đổi với các chỉ tiêu kinh doanh trọng yếu. Một số chỉ tiêu chính có kết quả đạt được như sau:

- i. *Huy động vốn tăng trưởng mạnh; lãi suất huy động được điều chỉnh linh hoạt, luôn duy trì ở mức thấp nhất thị trường; cơ cấu nguồn vốn chuyển dịch theo đúng định hướng.*
- Huy động vốn từ nền kinh tế năm 2014 đạt 422.204 tỷ đồng, tăng 27,08% so với năm 2013, cao hơn mức tăng bình quân của toàn ngành (~15,8%). Huy động vốn

tăng đều ở cả TCKT (23,18%) và dân cư (30,66%). Cơ cấu vốn TCKT và dân cư hiện ~ 46%-54% phù hợp với chiến lược đầy mạnh hoạt động bán lẻ của VCB.

- Trong năm 2014, VCB luôn tiên phong trong việc giảm lãi suất huy động, duy trì mức lãi suất huy động thấp nhất thị trường; tích cực chuyển dịch cơ cấu nguồn vốn theo hướng thu hút các nguồn vốn giá rẻ; tăng cường cung cấp các dịch vụ thanh toán chuyên thu/chuyên chi cho KBNN & BHXH để qua đó thu hút được nguồn vốn từ các tổ chức này.
- ii. *Tín dụng tăng trưởng ngay từ những tháng đầu năm, tốc độ tăng trưởng tín dụng cả năm ở mức cao so với toàn hệ thống; Cơ cấu tín dụng chuyển dịch đúng định hướng; Dư nợ tập trung cho các lĩnh vực ưu tiên và các dự án tốt của các doanh nghiệp lớn.*
  - Dư nợ tín dụng đạt 323.332 tỷ đồng, tăng 17,87% so với năm 2013. Tốc độ tăng trưởng tín dụng năm 2014 của VCB tiếp tục cao hơn tăng trưởng của toàn hệ thống (14,5%).
  - Tín dụng tăng khá ở bán buôn (13,32%) và SME (19,5%), tăng cao ở thẻ nhân (38,88%). Cơ cấu tín dụng theo khách hàng tiếp tục dịch chuyển tích cực theo đúng định hướng của VCB. Theo đó, tỷ trọng dư nợ thẻ nhân ở mức 16,00%, dư nợ SME ở mức 15,02% và dư nợ bán buôn ở mức 68,98% tổng dư nợ. Cơ cấu dư nợ theo kỳ hạn giữ ổn định như năm 2013.
- iii. *Nợ xấu được kiểm soát; các hệ số an toàn được đảm bảo*
  - Công tác quản trị rủi ro tín dụng được quan tâm chú trọng thường xuyên. Dư nợ nhóm 2 tính đến hết 31/12/2014 là 17.347 tỷ đồng, giảm 5.412 tỷ đồng so với năm 2013 (giảm ~23,78%). Tỷ lệ nợ nhóm 2 là 5,36%, giảm 2,94 điểm % so với năm 2013. Số dư nợ xấu tại thời điểm 31/12/2014 là 7.459 tỷ đồng, tỷ lệ nợ xấu ở mức 2,31%, giảm 0,42 điểm % so với năm 2013, thấp hơn mức khống chế kế hoạch (3%).
  - Năm 2014 thu nợ xấu đạt 2.460 tỷ đồng, tăng 39% so với 2013. Trong đó thu nợ xấu nhóm 5 chiếm 40% tổng số thu nợ xấu.
  - Hệ số an toàn vốn tối thiểu (CAR) ~ 11,61% đáp ứng quy định của NHNN (tối thiểu 9%). Tỷ lệ quỹ DPRR/nợ xấu được duy trì ở mức cao (~ 98%).
- iv. *Thu hồi nợ đã xử lý dự phòng rủi ro và nợ đã bán VAMC đạt kết quả tích cực, có sự đột phá ở giai đoạn cuối năm nhờ các giải pháp chỉ đạo, điều hành quyết liệt.*  
 Năm 2014, thu hồi nợ ngoại bảng đạt 1.905 tỷ đồng (ghi vào thu nhập là 1.768 tỷ đồng, trong đó thu nợ đã XLRR đạt gần 1.420 tỷ đồng, thu nợ đã bán cho VAMC đạt 357 tỷ đồng), đạt 147% kế hoạch 2014 (ở mức 1.200 tỷ đồng ghi vào thu nhập).
- v. *Các hoạt động dịch vụ tăng trưởng tốt và hầu hết đạt kế hoạch*
  - Doanh số thanh toán XNK đạt 48,14 tỷ USD, tăng 15,79% so với năm 2013. Thị

phần thanh toán XNK đạt 16,32%, tăng 0,7% so với thị phần năm 2013.

- Doanh số mua bán ngoại tệ với khách hàng (không bao gồm giao dịch liên ngân hàng) đạt 28,9 tỷ USD, tăng 9,8% so với năm 2013, đóng góp đáng kể vào thu nhập của Ngân hàng.
- Dịch vụ chuyển tiền kiều hối năm 2014 đạt 1,35 tỷ USD, tăng 5% so với năm 2013.
- Các hoạt động thanh toán, phát hành và sử dụng thẻ của VCB đều tăng trưởng tốt so với năm 2013. Nhiều chỉ tiêu có mức tăng trưởng mạnh và hoàn thành vượt mức Kế hoạch năm 2014.
- Các dịch vụ SMS Banking, Mobile Banking và Internet Banking tăng trưởng mạnh so với năm 2013 (tương ứng 31%, 70% và 24%), vượt mức kế hoạch năm 2014 (tương ứng 123%, 116% và 113%).
- Hoạt động vốn tín dụng quốc tế tiếp tục được chú trọng phát triển, công tác marketing được tăng cường, tạo tiền đề đầy mạnh quy mô, doanh số và nâng cao hiệu quả hoạt động, đóng góp đáng kể vào kết quả kinh doanh của VCB. Trong năm 2014, tổng giá trị các dự án vốn tín dụng quốc tế mà VCB được giao làm ngân hàng phục vụ đạt 1,55 tỷ USD.

vi. *Lợi nhuận trước thuế, trước dự phòng tăng trưởng mạnh so với năm trước, vượt kế hoạch đề ra; trích lập DPRR tăng 29% so với năm trước*

- Lợi nhuận trước thuế trước dự phòng năm 2014 của VCB đạt 10.442 tỷ đồng, tăng 12,73% so với năm 2013. VCB đã trích DPRR ở mức 4.566 tỷ đồng, tăng 29,7% so với năm 2013.
- Lợi nhuận trước thuế sau dự phòng năm 2014 đạt 5.876 tỷ đồng, tăng 2,32% so với năm 2013. Thu nhập thuần từ lãi tăng 9,20%, thu nhập ròng về dịch vụ tăng 9,32%.
- Đời sống người lao động được đảm bảo với đơn giá lương được duyệt ở mức 350 đồng/1000 đồng chênh lệch thu chi (so với mức 330 đồng/1000 đồng của năm 2013).

vii. *Các tỷ suất sinh lời có sự cải thiện.*

- Hiệu suất sinh lời của tổng tài sản bình quân (ROAA) và hiệu suất sinh lời của vốn chủ sở hữu bình quân (ROAE) đạt tương ứng là 0,88% và 10,76%.
- NIM duy trì ở mức 2,35% trong năm 2014.

## 2. Những kết quả đạt được trong công tác quản trị điều hành

Với mục tiêu phấn đấu trở thành 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 2014, VCB đang từng bước chuẩn bị nền tảng để tạo ra bước đột phá trong thời gian tới, cụ thể:

## 2.1. Thể hiện vai trò tiên phong, vị thế của NHTM chủ đạo trong hệ thống

- i. *Nghiêm túc bám sát và thực hiện chủ trương, đường lối, chính sách của Chính phủ, của NHNN; đảm nhiệm và hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao, góp phần ổn định vĩ mô và thúc đẩy tăng trưởng kinh tế.*
  - Trong năm 2014, VCB luôn chủ động, tiên phong hạ và duy trì lãi suất huy động thấp nhất thị trường, tạo tiền đề hạ lãi suất cho vay; góp phần hỗ trợ, giảm bớt khó khăn cho doanh nghiệp trong hoạt động kinh doanh.
  - Tập trung triển khai các gói cho vay ưu đãi lãi suất đối với 5 lĩnh vực ưu tiên, cho vay nhà ở xã hội theo định hướng của Chính phủ và NHNN. Tổng dư nợ cho vay các lĩnh vực ưu tiên chiếm trên 40% tổng dư nợ.
- ii. *Tích cực triển khai nhiều giải pháp hỗ trợ, tháo gỡ khó khăn vướng mắc cho doanh nghiệp, góp phần thúc đẩy và phát triển kinh tế*
  - Tích cực đẩy mạnh giải ngân các chương trình tín dụng lớn theo định hướng phát triển của Chính phủ và NHNN; mở rộng qui mô một số chương trình cho vay ưu đãi lãi suất nhằm hỗ trợ tối đa cho khách hàng; tích cực tham gia Chương trình kết nối doanh nghiệp – ngân hàng do NHNN khởi động để hỗ trợ, tạo điều kiện cho doanh nghiệp tiếp cận nguồn vốn.
  - Chủ động nắm bắt, tháo gỡ khó khăn cho doanh nghiệp, xem xét thực hiện cơ cấu lại thời hạn trả nợ đối với các khách hàng có điều kiện khôi phục sản xuất kinh doanh, được cơ cấu theo Quyết định 780/QĐ-NHNN và Thông tư 09/2014/TT-NHNN.
- iii. *Nghiêm túc thực hiện chủ trương của Đảng, Chính Phủ về việc tái cơ cấu, sắp xếp và đổi mới doanh nghiệp*
  - Đã hoàn thiện Đề án tái cơ cấu VCB đến năm 2015 và đã được NHNN phê duyệt theo Quyết định số 39/QĐ-NHNN; trên cơ sở đó VCB đã ban hành kế hoạch triển khai các giải pháp tái cơ cấu VCB và tích cực thực hiện.
  - Chủ động rà soát, cơ cấu để nâng cao hiệu quả hoạt động đối với một số Chi nhánh. Trong năm 2014, 10/13 chi nhánh thuộc diện tái cơ cấu đã giảm được nợ xấu về cả giá trị lẫn tỷ lệ; trong 11 chi nhánh thuộc diện cần phát triển, có 8/11 chi nhánh tăng được thị phần trên địa bàn.

## 2.2. Linh hoạt, quyết liệt, kết nối trong điều hành kinh doanh, quản trị hệ thống

- i. *Tiếp tục đổi mới công tác lập, giao kế hoạch, điều hành kinh doanh bám sát kế hoạch; đánh giá kế hoạch sát sao, thường xuyên; kịp thời ghi nhận và xử lý các vướng mắc phát sinh của các chi nhánh*
  - Trong năm 2014, Ban lãnh đạo 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 xây dựng quy trình lập, giao và đánh giá kế hoạch cho các Chi nhánh,

- các Trung tâm/Phòng/Ban tại Hội sở chính.
- ii. *Đẩy mạnh công tác chăm sóc khách hàng và tăng cường phối hợp với các Bộ, ngành, địa phương trong việc thực hiện các Nghị quyết của Chính phủ, đồng thời tạo điều kiện hỗ trợ hoạt động kinh doanh của VCB*
- Ký kết thoả thuận hợp tác với các TCT và Tập đoàn lớn nhằm nâng cao uy tín, thương hiệu cũng như góp phần phát triển hoạt động kinh doanh.
  - Tăng cường phối hợp với các Bộ, ngành địa phương trong việc thực hiện các Nghị quyết của Chính phủ, chương trình của ngành đồng thời tranh thủ sự ủng hộ, hỗ trợ của các Bộ, ngành địa phương đối với hoạt động của VCB.
- iii. *Đẩy mạnh tăng trưởng tín dụng đi đôi với kiểm soát chất lượng tín dụng*
- Thường xuyên theo sát, đánh giá các khách hàng lớn, đặc biệt là các khách hàng có dư nợ ngắn hạn lớn, các khách hàng giảm dư nợ trong năm để kịp thời có các giải pháp nhằm đạt kế hoạch tăng trưởng tín dụng đề ra.
  - Tăng cường rà soát các chi nhánh tại các Khu vực để đánh giá rủi ro của khách hàng, ngành hàng và có định hướng phát triển tín dụng của khu vực.
  - Thực hiện các báo cáo quản lý rủi ro theo khách hàng, ngành hàng, trong đó xác định rõ những ngành trụ cột phải giữ và gia tăng thị phần.
- iv. *Kết nối chặt chẽ giữa các bộ phận có liên quan trong công tác xử lý thu hồi nợ có vấn đề, tạo ra chuyển biến quan trọng trong công tác 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; đôn đốc chi nhánh tập trung mọi nguồn lực quyết liệt trong công tác xử lý và thu hồi nợ có vấn đề; tích cực phối hợp, hỗ trợ Chi nhánh xử lý các trường hợp khó khăn.
- v. *Tích cực tăng cường quan hệ khách hàng với KBNN, BHXH*
- Trong năm 2014, VCB đã mở thêm các tài khoản ủy nhiệm thu, tài khoản tiền gửi thanh toán của KBNN và BHXH tại các chi nhánh. Theo đó, VCB đã mở được 20 tài khoản cho hệ thống KBNN (17 tài khoản đã hoạt động, 3 tài khoản đang triển khai) và 52 tài khoản thanh toán ủy nhiệm thu của BHXH.
- vi. *Công tác kiểm tra, kiểm soát đã bao quát các lĩnh vực hoạt động và được thực hiện có trọng tâm, trọng điểm; chất lượng các khuyến nghị, ghi nhận được nâng cao*
- Thực hiện kiểm toán đối với các đơn vị tại HSC và các chi nhánh theo kế hoạch đã được phê duyệt; tiến hành một số cuộc kiểm tra, kiểm toán theo yêu cầu, qua đó đã kịp thời ghi nhận các tồn tại, có các kiến nghị để xuất giao phản biện đảm bảo an toàn hoạt động của VCB.
- vii. *Công tác cán bộ có sự chuyển biến tích cực, số lượng và chất lượng các khóa đào tạo được nâng cao*
- Đã tổ chức 104 khóa đào tạo (*tăng 92,5% so với cùng kỳ*) với 5.104 lượt cán bộ

được đào tạo (*tăng 30,07% so với cùng kỳ*) nhằm nâng cao chất lượng nhân sự cho hệ thống VCB theo khung đào tạo.

- Công tác luân chuyển cán bộ đã được thực hiện thường xuyên hơn tại Hội sở chính và Chi nhánh, qua đó tạo động lực phát triển cho cán bộ, góp phần nâng cao hiệu quả công việc.
- Năm 2014, chủ trương triển khai dự án xây dựng cơ sở đào tạo mới cho Trung tâm đào tạo cũng đã được phê duyệt, thể hiện rõ sự quan tâm của Ban lãnh đạo dành cho hoạt động đào tạo, phát triển nguồn nhân lực của VCB.

viii. *Tập trung đẩy mạnh công tác xây dựng cơ bản và các công tác khác*

- Công tác tìm kiếm địa điểm, đầu tư mua trụ sở cho các Chi nhánh, PGD trong năm 2014 đã có những chuyển biến rõ nét. Trong năm 2014, đã có 13 dự án xây dựng trụ sở cho các chi nhánh/phòng giao dịch mới hoàn thành bàn giao, 14 dự án cải tạo sửa chữa hoàn thành bàn giao đưa vào sử dụng. Tiến hành thuê và sửa chữa cải tạo trụ sở cho 8 chi nhánh đi vào hoạt động.
- 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.
- Tổ chức thành công Đại hội cổ đông và Đại hội cổ đông bất thường năm 2014.

### 2.3. Tiếp tục đổi mới nhằm từng bước chuyển đổi Ngân hàng

i. *Tiếp tục từng bước hoàn thiện mô hình tổ chức, phát triển mạng lưới và tăng cường công tác nhân sự*

- Bổ sung một số nhân sự cấp cao để tăng cường năng lực quản trị - điều hành cho bộ máy quản lý của ngân hàng. Trong năm 2014, VCB đã thực hiện thay đổi nhân sự lãnh đạo ở cấp cao nhất (Chủ tịch Hội đồng quản trị, Tổng Giám đốc) theo đúng lộ trình kế hoạch và truyền thống văn hoá Vietcombank.
- Hoàn thiện mô hình tổ chức tại Hội sở chính: Thành lập Phòng Khách hàng FDI, thành lập mới phòng KHDN trên cơ sở sáp nhập phòng KHDN và Tài trợ dự án, thành lập và đưa vào vận hành Trung tâm TTTM tập trung, tách phòng QLKDV thành phòng Kinh doanh vốn và Phòng ALM...
- Đưa vào hoạt động thêm 10 chi nhánh mới tại Hà Nội, Lạng Sơn, Lào Cai, Bình Dương và Đồng Nai, nâng tổng số chi nhánh đến thời điểm hiện tại trên phạm vi toàn quốc là 90 chi nhánh.
- Đổi mới mạnh mẽ công tác cán bộ: bố trí sử dụng hợp lý lao động hiện có, hạn chế tăng lao động; tăng cường công tác luân chuyển, đào tạo bồi dưỡng cán bộ...

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

- Tích cực triển khai dự án Basel II nhằm chuyển hướng mô thức quản trị theo thông lệ quốc tế, đáp ứng yêu cầu của Đề án tái cơ cấu VCB đã được NHNN phê

chuẩn;

- Triển khai Dự án MIS với những kết quả bước đầu được áp dụng trong quản trị, điều hành Khối Bán lẻ, qua đó làm cơ sở để triển khai trên toàn hàng;
- Triển khai có kết quả dự án KPIs để xây dựng hệ thống đo lường đánh giá hiệu quả công việc cho từng đơn vị và cá nhân, làm cơ sở cho việc hoàn thiện chính sách đãi ngộ, tạo động lực cho cán bộ công nhân viên.

Hàng loạt các công việc đã và đang được thực hiện như xây dựng quy chế lương mới, triển khai KPIs cho cá nhân tại HSC và lên kế hoạch triển khai KPIs cho chi nhánh. Dựa trên kết quả xây dựng KPIs cho các phòng ban tại HSC để tiến hành xây dựng bộ chỉ tiêu kế hoạch cho các phòng ban trong năm 2015.

- Dự án chuyển đổi mô hình tín dụng bán buôn được tập trung nguồn lực và đang trong quá trình đầu thầu thuê tư vấn để triển khai.
- Chuẩn bị các bước cần thiết để triển khai Dự án ALM-FTP-MPA với mục tiêu nâng tầm quản lý hoạt động quản lý kinh doanh vốn của VCB.
- Tiên phong đăng ký thực hiện tuân thủ đạo luật FATCA và bước đầu triển khai thực hiện tại VCB.

*iii. 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 được duy trì với các phiên làm việc định kỳ và theo yêu cầu. Các hoạt động nổi bật như: Tổ chức khảo sát và trao đổi kinh nghiệm về hoạt động Phòng chống rửa tiền, hoạt động đào tạo & quản lý nhân sự, quản lý khách hàng FI, phân tích tín dụng doanh nghiệp...; Hỗ trợ trên cơ sở thường xuyên trao đổi/giải đáp về mô hình PD/LGD, VaR...
- Tích cực hợp tác với Mizuho trong phát triển khách hàng FDI; tăng cường giao dịch, mở rộng dịch vụ bán lẻ với khách hàng FDI Nhật Bản.

#### **2.4. Công tác đoàn thể có nhiều đổi mới và được chú trọng, tăng cường**

- Trong năm 2014, lần đầu tiên VCB đã tiến hành tổ chức thành công hội thi “Thanh niên suy nghĩ và hành động trước sự nghiệp đổi mới, phát triển và hội nhập của Vietcombank”. Hội thi đã thu được tổng số 1.945 bài dự thi của 3.605 lượt cán bộ trẻ. Đề tài đạt giải nhất tại Hội thi “VIETCOMBANK SMART OTP” của đoàn viên VCB đã được tôn vinh tại Festival “Sáng tạo trẻ” toàn quốc lần thứ VII năm 2014 do Trung ương Đoàn tổ chức.
- Ngoài ra, Đoàn thanh niên VCB đã tham gia đóng góp hơn 4 tỷ đồng với nhiều hoạt động: ủng hộ Cuộc vận động “Nghĩa tình biên giới hải đảo”; xây dựng chương trình an sinh xã hội tại huyện đảo Cô Tô, tỉnh Quảng Ninh; tổ chức Ngày hội “Giọt hồng yêu thương” thu được 153 đơn vị máu; tổ chức chương trình trao tặng các công trình thanh niên hỗ trợ xây dựng nông thôn mới tại Kiên Giang, Trà

Vinh, Sóc Trăng...;

- Năm 2014, Đảng ủy NHNT tiếp tục triển khai phong trào “*Cán bộ, nhân viên NHNT và người thân sử dụng sản phẩm, dịch vụ NHNT*”, theo đó, cán bộ, đảng viên và người lao động NHNT đã tích cực, chủ động sử dụng và vận động người thân, bạn bè sử dụng các sản phẩm, dịch vụ của NHNT, góp phần hoàn thành các chỉ tiêu kinh doanh, đồng thời quảng bá, giới thiệu sản phẩm, dịch vụ của NHNT tới người dùng, được Đảng uỷ khối Doanh nghiệp trung ương tặng cờ “*Đảng bộ xuất sắc tiêu biểu trong năm năm thực hiện cuộc vận động Người việt nam ưu tiên dùng hàng Việt Nam*” giai đoạn 2009-2014. Bên cạnh đó, thực hiện Chỉ thị 03 của Bộ Chính trị về tiếp tục đẩy mạnh việc học tập và làm theo tấm gương đạo đức Hồ Chí Minh, Đảng ủy NHNT đã ban hành Kế hoạch số 53-KH/ĐU triển khai học tập chuyên đề năm 2014 “*Học tập tấm gương đạo đức Hồ Chí Minh về nêu cao tinh thần trách nhiệm chống chủ nghĩa cá nhân, nói đi đôi với làm*”.

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

- Tham gia các chương trình an sinh xã hội trong năm 2014 với tổng giá trị đã giải ngân là 148 tỷ đồng. Cụ thể: ủng hộ quỹ “Ngày vì người nghèo”; chương trình “Nối vòng tay lớn”; giúp đỡ các huyện nghèo; hỗ trợ Quỹ phòng tránh thiên tai miền Trung; tặng loa tuyên truyền bảo vệ chủ quyền cho Cảnh sát biển Việt Nam; chương trình “Nghĩa tình Trường Sơn”; tài trợ cho khu vực Tây Bắc, Tây Nguyên, Tây Nam Bộ; tài trợ dự án xây dựng công trình đê 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; trao 1.000 suất học bổng trong chương trình “Chắp cánh ước mơ, cùng em đến trường năm học 2013-2014” v.v..
- Với các kết quả đạt được trong năm 2014 trên các mặt hoạt động, VCB đã được nhiều đơn vị, tổ chức trong và ngoài nước ghi nhận đánh giá cao bằng hàng loạt các giải thưởng như (i) “Ngân hàng tốt nhất Việt Nam năm 2014” do tạp chí Alpha Southeast Asia trao tặng; (ii) “Top 50 công ty niêm yết tốt nhất Việt Nam” do tạp chí Forbes bình chọn; (iii) “Ngân hàng bán lẻ tốt nhất Việt Nam 2014” do tạp chí The Asian Banker trao tặng; (iv) “**Thương hiệu quốc gia**” năm thứ 4 liên tiếp do Hội đồng Thương hiệu Quốc gia và Bộ Công thương bình chọn; (v) Top 10 trong 1000 doanh nghiệp nộp thuế thu nhập doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam năm 2014; (vi) Ngân hàng thương mại đầu tiên của ngành đón nhận chứng chỉ ISO/IEC 27001:2013...

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

Bên cạnh những kết quả đạt được, hoạt động kinh doanh và công tác quản trị điều hành

của VCB trong thời gian qua cũng còn một số hạn chế nhất định.

### 3.1. *Hạn chế trong hoạt động kinh doanh*

#### i. *Tăng trưởng tín dụng chưa thực sự bền vững*

- Tín dụng tăng trưởng không đồng đều giữa các tháng, tăng trưởng thấp trong các tháng đầu năm và tăng mạnh vào các tháng cuối năm 2014;
- Tín dụng ngoại tệ tăng mạnh (26,10%) trong khi tín dụng VND tăng trưởng thấp hơn (15,03%) khiến tỷ trọng tín dụng ngoại tệ tăng từ mức 24% lên mức 25,7%.

#### ii. *Hệ số sử dụng vốn, đặc biệt hệ số sử dụng vốn VND còn thấp*

- Huy động vốn từ nền kinh tế tăng chủ yếu ở VND (30,46%) trong khi huy động vốn ngoại tệ có mức tăng trưởng thấp (12,70%). Tăng trưởng huy động vốn, sử dụng vốn VND và ngoại tệ có diễn biến trái chiều.
- Hệ số tín dụng trên huy động vốn (LDR) quy VND còn thấp (77,13% so với mức 83,03% của năm trước); trong khi đó LDR ngoại tệ khá cao (~87,2%).
- *Chất lượng tín dụng đối với một số nhóm khách hàng và tại một số chi nhánh còn thấp.*

#### iii. *Hoạt động thanh toán xuất nhập khẩu bước đầu có sự cải thiện về thị phần nhưng đóng góp vào doanh thu còn hạn chế*

- Thị phần thanh toán xuất nhập khẩu của VCB tuy đã được cải thiện nhưng mức phục hồi còn thấp, mức độ tăng trưởng doanh thu từ TTXNK (~11%) chưa tương xứng với tốc độ tăng trưởng doanh số TTXNK (~16%).
- Doanh số thanh toán xuất nhập khẩu tuy tăng trưởng cao hơn tốc độ tăng trưởng chung của cả nước 3% nhưng chưa đạt mục tiêu tăng trưởng 18% và mới chỉ đạt 98% kế hoạch cả năm.

### 3.2. *Hạn chế trong quản trị điều hành*

- Việc xây dựng ban hành một số cơ chế tạo động lực còn chậm.
- Công tác nghiên cứu thành lập bộ phận chuyên trách/phòng FDI tại các Chi nhánh có tiềm năng còn chậm.
- Việc rà soát, hoàn thiện mô hình hoạt động, chức năng, nhiệm vụ của các phòng ban tại HSC, chi nhánh kéo dài.
- Một số dự án nâng cao năng lực quản trị như ALM-FTP-MPA, dự án Corebanking, một số dự án XDCB có tiến độ triển khai còn chậm so với kế hoạch đề ra.

## II. PHƯƠNG HƯỚNG HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NĂM 2015

Bức tranh kinh tế thế giới năm 2015 được dự báo sáng sủa hơn dựa trên những nỗ lực trong việc điều hành chính sách kinh tế của các quốc gia và sự phục hồi khá bền vững của kinh tế Mỹ. Dự báo kinh tế thế giới tăng trưởng ở mức 3,7% năm 2014 và 3,9% vào

năm 2015. Tuy nhiên, kinh tế thế giới năm 2015 có khả năng tiếp tục phân hóa và diễn biến phức tạp: kinh tế Nhật Bản và Châu Âu hồi phục chậm chạp, tốc độ tăng trưởng của kinh tế Trung Quốc giảm sút...

Kinh tế Việt Nam năm 2015 dự báo sẽ có mức phục hồi cao hơn 2014 và có khả năng đạt mức tăng trưởng từ 6%-6,2%. Nhu cầu cải thiện môi trường kinh doanh được Chính phủ chỉ đạo quyết liệt và sẽ có chuyển biến tích cực trên hầu hết các tiêu chí trong nửa đầu năm 2015. Lạm phát năm 2015 dự báo sẽ ở mức dưới 5%.

Năm 2015, NHNN tập trung kiểm soát chặt chẽ tốc độ tăng trưởng tín dụng và chất lượng tín dụng của toàn hệ thống cũng như từng TCTD, góp phần hỗ trợ tăng trưởng kinh tế và tạo lập định hướng tăng trưởng tín dụng hợp lý, hiệu quả, phù hợp với mục tiêu tăng trưởng kinh tế và diễn biến kinh tế vĩ mô. Theo đó, chính sách tiền tệ năm 2015 nhằm định hướng đảm bảo tỷ giá ổn định với mức biến động không quá 2%; tăng trưởng tín dụng ở mức **13-15%**, tăng trưởng tổng phương tiện thanh toán **16-18%**. NHNN sẽ tiếp tục triển khai quyết liệt chương trình cơ cấu lại hệ thống các TCTD và xử lý nợ xấu: hoàn thành trước tháng 6/2015 kế hoạch hợp nhất, sáp nhập các TCTD thuộc diện cơ cấu lại (6-8 TCTD) với sự tham tích của các NHTMNN và một số NHTMCP lớn; phối hợp với các bộ, ngành có liên quan để xử lý kịp thời các khó khăn, vướng mắc liên quan đến xử lý tài sản đảm bảo và hoạt động mua bán nợ nhằm đưa nợ xấu về mức dưới 3%.

### **Định hướng và quan điểm chủ đạo của VCB trong năm 2015**

Phương châm của năm 2015 là **Tăng tốc - Hiệu quả - Bền vững**, quan điểm chỉ đạo điều hành là **Quyết liệt – Kết nối – Trách nhiệm**. Theo đó, định hướng chủ đạo của VCB năm 2015 là tiếp tục bám sát Chiến lược 2011 - 2020 và Đề án tái cơ cấu giai đoạn 2013-2015 nhằm đưa VCB phát triển theo chiều sâu, lấy chất lượng và hiệu quả làm trọng tâm, triển khai áp dụng các chuẩn mực quốc tế trong quản trị.

Mục tiêu của năm 2015 được xác định là: (i) Tiếp tục củng cố và phát triển mạnh mẽ cơ sở khách hàng, gia tăng thị phần; (ii) Kiểm soát tốt chất lượng tài sản; (iii) Đảm bảo an toàn hoạt động, duy trì tốc độ tăng trưởng các mặt hoạt động cao hơn 2014; (iv) Đẩy mạnh triển khai các dự án nâng cao năng lực quản trị, tạo tiền đề cho giai đoạn phát triển mới.

Một số chỉ tiêu kinh doanh chính:

Chỉ tiêu	Kế hoạch 2015
(1). Tổng tài sản	Tăng 11,5%
(2). Tín dụng	Tăng 13%
(3). Huy động vốn từ nền kinh tế	Tăng 12%
(4). Tỷ lệ Nợ xấu	Dưới 2,5%

(5). Lợi nhuận trước thuế ~5.900 tỷ

### Nhiệm vụ trọng tâm năm 2015

#### 1. Xác định công tác khách hàng là nhiệm vụ trọng tâm; đẩy mạnh công tác khách hàng làm nền tảng thúc đẩy phát triển hoạt động kinh doanh năm 2015 và những năm tiếp theo

Công tác khách hàng tiếp tục được xác định là nhiệm vụ trọng tâm và xuyên suốt trong năm 2015. Giữ ổn định và từng bước gia tăng thị phần của khách hàng truyền thống; chú trọng phát triển khách hàng mới là các doanh nghiệp có tình hình tài chính lành mạnh, có khả năng chịu rủi ro thông qua các chương trình/sản phẩm phù hợp; đặc biệt đẩy mạnh việc tiếp cận với các doanh nghiệp hoạt động có hiệu quả đang được niêm yết trên thị trường chứng khoán; chú trọng tăng cường thiết lập quan hệ với các doanh nghiệp FDI.

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

- Phấn đấu tăng trưởng tín dụng cao hơn mức bình quân toàn ngành. Đẩy mạnh tăng trưởng tín dụng bằng dịch vụ khách hàng, bằng sản phẩm; kiên quyết không hạ chuẩn cho vay; chú ý để tăng trưởng đều trong kỳ thay vì tăng tập trung vào cuối kỳ.
- Giữ vững định hướng tăng trưởng tín dụng đối với cả khách hàng bán buôn và mức tăng trưởng tín dụng đối với khách hàng bán lẻ tối thiểu >30% để thực hiện định hướng trở thành ngân hàng bán lẻ số 1 tại Việt Nam.

#### 3. Tích cực, tập trung mọi biện pháp thu hồi nợ xấu nợ đã xử lý rủi ro, và nợ đã bán cho VAMC

- Tiếp tục tăng cường rà soát, đánh giá chất lượng tín dụng tại từng Chi nhánh và toàn hệ thống, chỉ đạo sát sao các Chi nhánh có chất lượng tín dụng thấp tập trung xử lý thu hồi nợ xấu, nợ đã XLRR và nợ đã bán cho VAMC.

- Thường xuyên phân tích kết quả phân loại nợ, trích lập và sử dụng DPRR theo quy định; trên cơ sở đó, đề xuất các biện pháp chỉ đạo kiểm soát chất lượng tín dụng, đảm bảo kiểm soát tỷ lệ nợ xấu dưới 2,5%.

#### 4. 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 và đạt hiệu quả tối đa trong kinh doanh; tiếp tục đẩy mạnh chuyển dịch cơ cấu nguồn vốn theo hướng tăng tỷ trọng nguồn vốn giá thấp

- Đảm bảo tỷ lệ huy động - sử dụng vốn hợp lý, tuân thủ tỷ lệ an toàn theo quy định của pháp luật và NHNN.

- Điều chỉnh linh hoạt lãi suất mua vốn đối với những nguồn tiền gửi không kỳ hạn ổn định, khuyến khích tạo động lực để các chi nhánh chuyển dịch cơ cấu huy động vốn ổn định, vốn giá rẻ.
- Tiếp tục đẩy mạnh công tác marketing, tiếp cận các nhà tài trợ, các Ban quản lý dự án cũng như các cơ quan quản lý để VCB được giao làm ngân hàng phục vụ cho các dự án vốn tín dụng quốc tế triển khai mới trong năm 2015.

**5. Đẩy mạnh phát triển các dịch vụ ngân hàng bán lẻ và thẻ, thực hiện mục tiêu chiến lược đến 2018 dẫn đầu thị trường về bán lẻ**

- Tăng trưởng nhanh doanh số sản phẩm chủ chốt trong năm 2015, bao gồm tín dụng thẻ nhân, ngân hàng điện tử và thẻ nội địa; thúc đẩy công tác bán hàng thông qua ban phát triển kinh doanh, thi đua bán hàng, và tiếp tục thí điểm bán Telesales qua VCC.
- Nâng cao năng lực quản trị hoạt động bán lẻ: đổi mới cấu trúc bán theo hướng tăng cán bộ bán hàng, giảm tác nghiệp, đổi mới mô thức giao dịch và không gian giao dịch (branch concept), giảm thiểu thời gian phê duyệt tín dụng.

**6. Đẩy mạnh hoạt động kinh doanh vốn, kinh doanh ngoại tệ; Nâng cao chất lượng hoạt động dịch vụ, cải thiện thị phần thanh toán xuất nhập khẩu**

- Các phòng liên quan tại HSC và Chi nhánh bám sát chỉ tiêu được giao, đảm bảo hoàn thành kế hoạch thu về kinh doanh ngoại tệ; tăng cường hoạt động kinh doanh vốn, duy trì vị thế ngân hàng đứng đầu trong lĩnh vực kinh doanh vốn trên thị trường.
- Tích cực triển khai các biện pháp cung cống, giữ ổn định và tăng trở lại thị phần hoạt động tài trợ thương mại, hoạt động thanh toán, chuyển tiền kiều hối.
- Đẩy mạnh phát triển các dịch vụ ngân hàng bán lẻ và thẻ, chú trọng phát triển sản phẩm dịch vụ ngân hàng hiện đại, phấn đấu nâng dần tỷ lệ thu nhập ngoài lãi và thu nhập từ bán lẻ trong tổng thu nhập của VCB một cách bền vững.

**7. Rà soát, củng cố hoạt động của các công ty con, nâng cao hiệu quả đầu tư**

- Chủ động quản lý hiệu quả danh mục đầu tư; chú trọng đầu tư vào các ngành phát triển nhanh, ổn định. Phối hợp tốt hoạt động đầu tư và hoạt động tín dụng bán buôn;
- Triển khai tái cơ cấu Công ty Cho thuê tài chính – VCBL theo hướng nâng cao hiệu quả, chất lượng hoạt động;
- Xúc tiến chuẩn bị các điều kiện để thay đổi cơ cấu sở hữu đối với một số công ty con, bao gồm cả việc mời gọi đầu tư nước ngoài tham gia góp vốn vào công ty con.

**8. Xây dựng phương án M&A theo chủ trương đã được ĐHĐCĐ phê duyệt, tham gia quá trình tái cơ cấu hệ thống TCTD nhằm tăng quy mô và hiệu quả hoạt động của VCB để thực hiện định hướng đưa VCB trở thành ngân hàng số 1 tại Việt Nam**

**9. Tập trung nguồn lực để triển khai thành công các dự án nâng cao năng lực quản trị của ngân hàng đảm bảo tiến độ và chất lượng**

- Triển khai đồng bộ các giải pháp để thực hiện thành công Đề án tái cơ cấu VCB theo phê chuẩn của NHNN tại Quyết định số 39/QĐ-NHNN; trong đó đặc biệt chú trọng nâng cao năng lực quản trị, điều hành đạt chuẩn mực quốc tế thông qua việc: (i) tiếp tục triển khai Dự án MIS cho toàn hàng, (ii) triển khai áp dụng các kết quả của Dự án Basel II; (iii) triển khai mở rộng dự án xây dựng chính sách đãi ngộ người lao động và hệ thống đo lường, đánh giá hiệu quả công việc (KPIs) với cấu phần hoàn thiện KPI cá nhân, triển khai xây dựng KPI cấp phòng và cá nhân tại chi nhánh, đồng thời hoàn thiện quy chế lương thưởng và các chính sách đãi ngộ khác; tiến tới triển khai thực hiện giao kế hoạch cho các Chi nhánh, phòng/ban tại HSC gắn với bộ KPI.

- Từng bước chuẩn hóa công tác quản trị nguồn vốn nội bộ, công tác kinh doanh vốn, công tác phân bổ chi phí-doanh thu theo sản phẩm và khách hàng cũng như công tác lập kế hoạch theo thông lệ quốc tế thông qua việc chỉ đạo tổ chức triển khai quyết liệt dự án ALM-FTP-MPA trong năm 2015.

- Rà soát dự án CoreBanking và đưa vào ứng dụng các hệ thống công nghệ thông tin hỗ trợ cho hoạt động kinh doanh, hệ thống quản trị rủi ro cho các sản phẩm dịch vụ thẻ; thay thế Hệ thống V-treasury; triển khai việc hoàn thiện và đưa vào sử dụng hệ thống tài trợ thương mại mới trong khuôn khổ Dự án Trung tâm Tài trợ thương mại tập trung.

**10. Tiếp tục hoàn thiện mô hình hoạt động, kiện toàn tổ chức và phát triển mạng lưới**

- Chuẩn hóa mô hình tổ chức từ HSC đến chi nhánh đi đôi với hoàn thiện về chức năng nhiệm vụ của các đơn vị.
- Triển khai mô hình tập trung đối với hoạt động quản lý tín dụng, tài trợ thương mại và kiểm tra giám sát toàn thủ;
- Xây dựng lộ trình và chuẩn bị các điều kiện cần thiết để xúc tiến việc mở các Chi nhánh tại một số địa phương.
- Triển khai thành lập các Phòng/Tổ khách hàng FDI tại Chi nhánh trên các địa bàn có số lượng doanh nghiệp FDI lớn như TP.Hồ Chí Minh, Bình Dương....
- Đẩy mạnh sắp xếp lại nhân sự theo hướng tăng tỷ trọng nhân sự bán hàng. Hoàn thiện hệ thống văn bản hướng dẫn và nâng cấp công tác đánh giá, qui hoạch, đào tạo, luân chuyển cán bộ trong hệ thống nhằm đảm bảo nguồn cán bộ có chất lượng phục vụ cho yêu cầu phát triển.

**11. Hoàn thiện các quy trình, quy chế nội bộ theo hướng tạo cơ sở pháp lý, và tăng cường hỗ trợ hiệu quả đối với hoạt động kinh doanh**

- Rà soát, hoàn thiện các cơ chế, quy định, quy trình tín dụng. Tiếp tục hoàn thiện và sớm ban hành các Quy chế liên quan đến quản lý cán bộ, các cơ chế động lực.
- Văn bản hóa các cơ chế, chính sách liên quan đến công tác lập, giao, triển khai và đánh giá kế hoạch kinh doanh hàng năm.

### 12. Một số công tác khác

- Quyết liệt trong việc đôn đốc triển khai các dự án về xây dựng cơ bản, đầu tư CNTT và mua sắm tài sản cố định, đảm bảo đúng tiến độ và hiệu quả nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động kinh doanh.
- Tăng cường công tác truyền thông theo hướng đổi mới về hình thức và nâng cao về hiệu quả, chú trọng truyền thông nội bộ.
- Nâng cao hơn nữa văn hoá hợp tác, tinh thần kết nối, chia sẻ và trách nhiệm giữa các đơn vị và cá nhân trong toàn hệ thống, tạo nên khối thống nhất nội bộ, gia tăng sức cạnh tranh trên thị trường.

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

