

NGÂN HÀNG TMCP NGOẠI THƯƠNG VN
 Địa chỉ trụ sở chính: 198 Trần Quang Khải, Hà Nội
 Mã DN: 0100112437, cấp đổi lần 11 ngày 07/11/2014

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc
 -----oo-----

Hà Nội, ngày 09 tháng 04 năm 2015

BÁO CÁO CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ VỀ HOẠT ĐỘNG NĂM 2014 VÀ ĐỊNH HƯỚNG NĂM 2015

I. BÁO CÁO HOẠT ĐỘNG NĂM 2014:

1. Đặc điểm, tình hình chung:

- Kinh tế thế giới đã có những dấu hiệu khởi sắc nhất định nhưng còn chậm hơn dự báo và không đồng đều. Xung đột chính trị xảy ra ở nhiều nơi đã tác động tiêu cực đến quá trình phục hồi của kinh tế thế giới.
- Kinh tế trong nước ghi nhận những dấu hiệu khả quan: môi trường kinh tế vĩ mô cơ bản ổn định, lạm phát được kiểm soát, xuất nhập khẩu tăng trưởng tốt. GDP tăng 5,98%, cao hơn mức dự kiến 5,8%; lạm phát ở mức thấp, CPI chỉ tăng 1,84%; kim ngạch xuất khẩu đạt 150 tỷ USD, tăng 13,6%; kim ngạch nhập khẩu đạt 148 tỷ USD, tăng 12,1%; cán cân thương mại xuất siêu 2,0 tỷ USD; FDI thực hiện đạt 12,4 tỷ USD tăng 7% so với năm 2013...
- Ngành ngân hàng tiếp tục nỗ lực hạ lãi suất, ổn định thị trường ngoại hối, xử lý nợ xấu, đẩy mạnh tái cơ cấu. Tính đến hết năm 2014, huy động vốn từ nền kinh tế tăng 15,76%, tín dụng tăng 14,50% và tổng phương tiện thanh toán tăng 15,99% so với đầu năm. Mặc dù đã ghi nhận một số kết quả khả quan, các NHTM vẫn phải đối mặt với nhiều thách thức: biên lãi suất (NIM) thấp thu hẹp triển vọng lợi nhuận, tăng trưởng tín dụng còn thấp so với mục tiêu, nợ xấu còn cao,...

2. Nhiệm vụ Đại hội đồng cổ đông giao:

Tại Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2014, Đại hội đã quyết nghị:

- i. Thông qua định hướng hoạt động năm 2014 với phương châm hành động: “Đổi mới - Tăng trưởng - Chất lượng”; quan điểm chỉ đạo điều hành: “Nhạy bén - Quyết liệt - Kết nối”.

Một số định hướng chính: Tiếp tục chuẩn hóa mô hình tổ chức từ Hội sở chính theo hướng tập trung, xây dựng phong án, lộ trình tái cơ cấu các công ty con, chi nhánh, nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động; đẩy mạnh tín dụng đi đôi với kiểm soát chất lượng tín dụng, nâng cao hiệu quả sử dụng vốn; nâng cao chất lượng chăm sóc khách

hàng; duy trì và đẩy mạnh hoạt động kinh doanh ngoại tệ, thẻ, các dịch vụ ngân hàng hiện đại; triển khai tốt công tác phát triển mạng lưới; tăng cường quản trị rủi ro, triển khai lộ trình áp dụng Basel II vào năm 2015-2018; tiếp tục đẩy mạnh công tác quan hệ nhà đầu tư và duy trì cơ chế thông tin đối với cổ đông, nhà đầu tư; xây dựng và triển khai chiến lược quản trị nguồn nhân lực, triển khai xây dựng hệ thống đo lường hiệu quả công việc; chú trọng và tăng cường công tác xây dựng kế hoạch, thông tin dự báo; đẩy mạnh việc triển khai các dự án chuyển đổi và nâng cao năng lực quản trị;...

- ii. Thông qua một số chỉ tiêu cơ bản cho năm 2014: tổng tài sản tăng 11%, dư nợ cho vay tăng 13%, huy động vốn từ nền kinh tế tăng 13%, lợi nhuận trước thuế đạt 5.500 tỷ đồng, mức chi trả cổ tức 10% mệnh giá cổ phiếu, tỷ lệ nợ xấu dưới 3,00% tổng dư nợ, ...
- iii. Thông qua mức thù lao cho HĐQT và Ban Kiểm soát là 0,35% lợi nhuận sau thuế.
- iv. Thông qua chủ trương tăng vốn điều lệ năm 2014 với số vốn dự kiến tăng: 3.476.125.610.000 đồng.

3. Đánh giá việc thực hiện nhiệm vụ do Đại hội đồng cổ đông giao:

Năm 2014 đi qua với nhiều biến động về kinh tế, chính trị trong khu vực và trên toàn thế giới, đem đến không ít thách thức cho kinh tế Việt Nam nói chung và hoạt động của ngành ngân hàng nói riêng. Trong bối cảnh chung đó, Vietcombank đã tiếp tục **Nhạy bén** nắm bắt cơ hội, **Quyết liệt** đẩy mạnh mọi mặt hoạt động và **Kết nối** chặt chẽ trong công tác quản trị, điều hành theo đúng quan điểm chỉ đạo của Hội đồng quản trị và Ban điều hành. Bên cạnh việc hoàn thành tốt phương châm hành động đặt ra cho năm 2014 (Đổi mới – Tăng trưởng – Chất lượng), Vietcombank đã thực hiện tốt vai trò của một trong những ngân hàng nòng cốt trong toàn hệ thống, góp phần thực hiện nhiệm vụ ổn định kinh tế vĩ mô cũng như các nhiệm vụ trọng tâm của ngành.

Năm 2014, Vietcombank đã có nhiều đổi mới trong hoạt động kinh doanh và công tác quản trị, điều hành, đặc biệt là trong công tác khách hàng, công tác lập, giao và thực hiện kế hoạch trên cơ sở các bộ chỉ tiêu đo lường hiệu quả cụ thể,... Huy động vốn, Tín dụng, các hoạt động kinh doanh dịch vụ đều tăng trưởng tốt; công tác thu hồi nợ xấu được đặc biệt chú trọng và đã thu được những kết quả vượt bậc; mạng lưới chi nhánh và phòng giao dịch được mở rộng. Đến cuối năm 2014, Vietcombank đã hoàn thành vượt mức các chỉ tiêu trọng yếu được ĐHĐCĐ giao.

Đánh giá việc thực hiện các chỉ tiêu mà ĐHĐCĐ đề ra như sau:

a. *Hoạt động kinh doanh:*

- Tổng tài sản tại thời điểm 31/12/2014 đạt trên 576,9 ngàn tỷ đồng, tăng ~23,03% so với 31/12/2013, vượt mức tăng trưởng kế hoạch (11%).
- Dư nợ tín dụng tại thời điểm 31/12/2014 đạt gần 326 ngàn tỷ đồng, tăng ~17,72% so với 31/12/2013 và cao hơn bình quân chung của toàn ngành (14,5%). Trong đó, dư nợ cho vay khách hàng đạt 323,3 ngàn tỷ đồng, tăng ~17,87% so với 31/12/2013, vượt mức tăng trưởng kế hoạch (13%). Cơ cấu cho vay chuyển dịch theo đúng định hướng của Vietcombank, tỷ trọng cho vay khách hàng SME và thẻ nhân tăng mạnh so với năm 2013.
- Tích cực chuyển dịch cơ cấu vốn huy động theo hướng tăng tỷ trọng nguồn vốn chi phí thấp, tiên phong trong việc hạ lãi suất huy động tạo điều kiện giảm lãi suất cho vay. Tiền gửi của khách hàng và phát hành giấy tờ có giá tại ngày 31/12/2014 đạt 424,4 ngàn tỷ đồng, tăng ~26,97% so với 31/12/2013 và vượt chỉ tiêu tăng trưởng kế hoạch (13%).
- Công tác kiểm soát chất lượng tín dụng thường xuyên được chú trọng. Tỷ lệ nợ xấu tại thời điểm 31/12/2014 được khống chế ở mức 2,31%, đáp ứng chỉ tiêu ĐHĐCĐ giao (dưới 3%) và thấp hơn so với tỷ lệ nợ xấu của toàn ngành.
- Doanh số thanh toán xuất nhập khẩu cả năm 2014 đạt 48,14 tỷ USD, tăng ~15,79% so với năm trước. Sau nhiều năm sụt giảm, thị phần thanh toán xuất nhập khẩu của Vietcombank đã phục hồi trở lại, đạt 16,32% trong năm 2014, tăng 0,7% so với thị phần năm 2013.
- Doanh số mua bán ngoại tệ đạt gần 29 tỷ USD, tăng 9,8% so với năm 2013.
- Các mảng hoạt động thanh toán, dịch vụ thẻ đạt mức tăng trưởng tốt so với năm 2013, trong đó một số chỉ tiêu như số lượng phát hành thẻ ghi nợ, thẻ tín dụng, doanh số thanh toán thẻ đều tăng trưởng rất mạnh.
- Công tác thu hồi nợ đã xử lý DPRR, nợ bán VAMC được đặc biệt chú trọng với những giải pháp mới và quyết liệt, do đó đã mang lại kết quả đột phá. Thu nhập từ các khoản nợ đã xử lý rủi ro đạt ~1.420 tỷ đồng, tăng 64,6% so với năm 2013. Thu nhập từ bán nợ cho VAMC đạt 356,5 tỷ đồng.
- Chênh lệch thu chi trước dự phòng của Vietcombank năm 2014 tăng mạnh ở mức 12,73% so với năm 2013. Vietcombank đã trích lập dự phòng rủi ro đầy đủ ở mức 4.565,7 tỷ đồng, tăng 29,70% so với năm 2013.
- Lợi nhuận trước thuế năm 2014 đạt 5.876 tỷ đồng, tăng 2,32% so với năm 2013, vượt 6,85% so với chỉ tiêu ĐHĐCĐ giao. Tỷ trọng thu nhập ngoài lãi tăng ~1,5%

so với năm 2013 cho thấy cơ cấu thu nhập tiếp tục được đa dạng hóa, phù hợp với định hướng.

- Các chỉ số hiệu quả như hiệu suất sinh lời của tổng tài sản bình quân (ROAA), hiệu suất sinh lời của vốn chủ sở hữu bình quân (ROAE) năm 2014 lần lượt đạt 0,88% và 10,76%. Hệ số an toàn vốn tối thiểu (CAR) ở mức 11,61%, đáp ứng quy định của NHNN (tối thiểu 9%).

b. *Công tác chỉ đạo, quản trị, điều hành:*

i. Cơ cấu tổ chức, mạng lưới:

- Thực hiện chuyển giao nhân sự cấp cao theo đúng quy định sau khi Nguyên Chủ tịch HĐQT Nguyễn Hòa Bình nghỉ hưu theo chế độ.
- Hoàn thiện đề án tái cơ cấu Vietcombank giai đoạn 2013-2015 (đã được NHNN phê duyệt), ban hành kế hoạch và tích cực triển khai thực hiện.
- Khai trương hoạt động 10 chi nhánh và thành lập mới 17 phòng giao dịch.
- Tiếp tục rà soát tổng thể chức năng nhiệm vụ các phòng thuộc Hội sở chính và chi nhánh; sắp xếp lại, thành lập mới một số bộ phận thuộc Hội sở chính nhằm tăng tính chuyên môn hóa và mức độ quản lý tập trung: thành lập phòng ALM, sáp nhập phòng Tài trợ dự án vào phòng Khách hàng doanh nghiệp, thành lập Trung tâm Tài trợ thương mại;.....,

ii. Công tác khách hàng:

- Mở rộng và đẩy mạnh quan hệ hợp tác với các Tổng công ty, tập đoàn lớn như Tổng công ty hàng không Việt Nam, Tập đoàn dầu khí Việt Nam, Tổng công ty thăm dò khai thác dầu khí, Tập đoàn viễn thông Quân đội, Tập đoàn xăng dầu Việt Nam, Tập đoàn điện lực Việt Nam, Tập đoàn Than Khoáng sản, Tổng công ty xuất nhập khẩu tổng hợp Vạn Xuân,...; ký kết thỏa thuận hợp tác với Bảo hiểm xã hội, Kho bạc Nhà nước trong việc thu bảo hiểm, thu ngân sách Nhà nước.
- Đẩy mạnh việc phát triển mảng khách hàng FDI, khách hàng thẻ nhân.
- Tổ chức thành công các Hội nghị khách hàng tại Hội sở chính và nhiều chi nhánh, qua đó tăng cường cơ hội hợp tác, kinh doanh cho Vietcombank và đồng đảo khách hàng trong và ngoài nước.

iii. Quản trị rủi ro:

- Tuân thủ chặt chẽ mọi quy định của NHNN về các tỷ lệ an toàn hoạt động.

- Tiếp tục hoàn thiện hệ thống chính sách về quản trị rủi ro; hoàn thiện một số công cụ hỗ trợ quản trị rủi ro như mô hình xác suất vỡ nợ (PD), mô hình tổn thất khi vỡ nợ (LGD),....
- Công tác kiểm tra, kiểm soát, kiểm toán được tiến hành trọng tâm, trọng điểm, một mặt phát hiện các sai sót để chấn chỉnh khắc phục, mặt khác đưa ra các cảnh báo khẩn cấp nhằm đảm bảo tính tuân thủ và phòng ngừa rủi ro trong hoạt động của Vietcombank.

iv. Hoạt động đối ngoại, truyền thông:

- Công tác truyền thông của Vietcombank năm qua đã có những chuyển biến mạnh mẽ về chất lượng và mang lại hiệu quả tích cực. Bên cạnh đó, Vietcombank tiếp tục có nhiều đóng góp thiết thực cho cộng đồng thông qua các chương trình an sinh xã hội với tổng giá trị thực hiện trong năm 2014 là 148 tỷ đồng với nhiều chương trình có ý nghĩa xã hội sâu sắc.
- Thông qua các chương trình quảng cáo và các hoạt động an sinh xã hội, hình ảnh thương hiệu của Vietcombank đã tiếp tục được quảng bá rộng rãi, uy tín của Vietcombank được nâng cao.
- Tích cực tham gia các hoạt động đối ngoại trong và ngoài nước nhằm khẳng định vị thế của Vietcombank và phát triển quan hệ hợp tác kinh doanh (hội nghị WB-IMF, ADB, ABA,...).

v. Xây dựng và hoàn thiện các quy chế:

- HĐQT đã chỉ đạo các bộ phận liên quan thường xuyên rà soát, kịp thời ban hành mới, sửa đổi bổ sung nhiều chính sách như: Điều lệ tổ chức và hoạt động của Vietcombank, Quy chế tổ chức và hoạt động của Hội đồng quản trị, Quy chế hoa hồng môi giới, hoa hồng đại lý, Quy định về cấp tín dụng đối với khách hàng định chế tài chính, Quy định về Quản lý sử dụng thương hiệu Vietcombank, Quy chế quản lý công ty con, Quy chế phân phối lương kinh doanh, Quy định về mua bán nợ, Quy chế bảo lãnh, Quy chế tổ chức và hoạt động trong vận hành các Dự án nâng cao năng lực hoạt động của Vietcombank...
- Qua đó đã hoàn thiện khuôn khổ pháp lý cho mọi hoạt động của Vietcombank, đảm bảo an toàn và nâng cao hiệu quả.

vi. Các dự án nâng cao năng lực quản trị:

- Với định hướng trở thành một ngân hàng được quản trị theo các thông lệ tốt nhất, Vietcombank đã triển khai hàng loạt các dự án nhằm nâng cao năng lực quản trị, năng lực hoạt động như: “Phân tích hiện trạng và xây dựng lộ trình triển khai dự

án nâng cao năng lực quản trị rủi ro ngân hàng theo yêu cầu của Hiệp ước vốn Basel II”; hoàn thiện chính sách đái ngộ và xây dựng hệ thống đo lường đánh giá hiệu quả hoạt động KPIs; đăng ký tuân thủ đạo luật FATCA và triển khai các công việc liên quan, tích cực chuẩn bị các bước triển khai Dự án ALM-FTP-MPA...

- Nghiên cứu và bước đầu chuẩn bị cho việc triển khai Dự án chuyển đổi mô hình tín dụng khỏi bán buôn, chuyển đổi hoạt động kiểm tra giám sát tuân thủ của Vietcombank theo hướng tập trung.

vii. Công tác công bố thông tin và quan hệ nhà đầu tư:

- Tổ chức thành công Đại hội đồng cổ đông lần thứ 7 năm 2014 vào ngày 23/04/2014 và Đại hội đồng cổ đông bất thường năm 2014 vào ngày 26/12/2014.
- Hoàn tất công tác chi trả cổ tức năm 2013 bằng tiền mặt và phát hành cổ phiếu thường năm 2014 cho cổ đông cùng các công việc liên quan đến việc tăng vốn điều lệ (đăng ký niêm yết và giao dịch, đăng ký thay đổi ĐKKD, sửa đổi nội dung Giấy phép thành lập và hoạt động, sửa đổi Điều lệ,...).
- Hoàn thành tốt công tác công bố thông tin định kỳ và công bố thông tin bất thường, đảm bảo tính kịp thời, công khai, minh bạch. Một số nội dung thông tin quan trọng đã được công bố như báo cáo tài chính năm, báo cáo tài chính bán niên, việc thay đổi nhân sự cấp cao, thông tin trước và sau ĐHĐCĐ thường niên.
- Công tác tiếp xúc, cung cấp thông tin cho cổ đông, nhà đầu tư trong và ngoài nước được thực hiện với chất lượng cao và mức độ thường xuyên ngày càng tăng. Trong năm 2014, Vietcombank đã tổ chức gần 50 buổi làm việc với cổ đông, nhà đầu tư tổ chức, đón tiếp hơn 100 lượt nhà đầu tư. Phản hồi tích cực của các nhà đầu tư về chất lượng và sự minh bạch thông tin của Vietcombank đã góp phần làm giá cổ phiếu VCB tăng 37% trong năm 2014, khối lượng mua ròng của các Nhà đầu tư nước ngoài trong năm đạt 27,3 triệu cổ phần, tỷ lệ nắm giữ của các nhà đầu tư nước ngoài đã tăng từ 4,7% lên 5,9% trong tổng số 7,89% cổ phiếu ngoài phần sở hữu của Nhà nước và Mizuho (92,11%).

viii. Hợp tác chiến lược:

- Tích cực đẩy mạnh hợp tác với Mizuho trong việc thiết lập và mở rộng quan hệ với khối khách hàng FDI và các khách hàng tổ chức khác cũng như khách hàng cá nhân tại các doanh nghiệp FDI.

- Tiếp tục triển khai các hoạt động hỗ trợ kỹ thuật với sự tham gia của các chuyên gia đến từ Mizuho trong các lĩnh vực đào tạo, quản lý nhân sự, phòng chống rửa tiền,...
- c. Kết quả thực hiện các chỉ tiêu chính năm 2014 do ĐHĐCĐ giao (theo Phụ lục số 01 đính kèm).

4. Một số tồn tại:

- Những khó khăn chung của nền kinh tế cùng mức độ cạnh tranh ngày càng tăng khiến hiệu quả sử dụng vốn chưa được cải thiện, dư thừa thanh khoản tiếp diễn, thị phần trong một số mảng dịch vụ chưa được cải thiện. Biên lãi suất (NIM) giảm so với năm 2013.
- Tăng trưởng tín dụng không đồng đều trong năm. Chất lượng tín dụng đối với một số nhóm khách hàng còn thấp.
- 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 Xây dựng cơ bản, dự án nâng cao năng lực quản trị có tiến độ triển khai còn chậm so với kế hoạch đề ra.

5. Đánh giá việc thực hiện nhiệm vụ của HĐQT, Ban điều hành:

- Năm 2014, trong bối cảnh kinh tế trong nước và thế giới diễn biến phức tạp, Hội đồng quản trị, Ban điều hành đã có những định hướng đúng, nhạy bén, linh hoạt và quyết liệt trong chỉ đạo điều hành, bám sát mục tiêu chiến lược trung, dài hạn cũng như các mục tiêu cụ thể cho năm 2014 do ĐHĐCĐ giao. Sự kết nối giữa Hội sở chính với các Chi nhánh, giữa các đơn vị của Vietcombank và giữa Vietcombank với khách hàng, đối tác đã thực sự được tăng cường, tạo ra những hiệu ứng tích cực cho hoạt động của Vietcombank.
- Với sự chỉ đạo sát sao và sự phối hợp thường xuyên giữa Hội đồng quản trị và Ban điều hành, Vietcombank đã đạt được những kết quả nổi bật trong hoạt động kinh doanh, tiếp tục khẳng định vị thế của một ngân hàng thương mại chủ lực của nền kinh tế.
- Các thành viên Hội đồng quản trị, Ban điều hành đã hoàn thành tốt trách nhiệm được giao, luôn đặt lợi ích của cổ đông, lợi ích của Nhà nước và Ngân hàng làm mục tiêu hoạt động của mình.

6. Báo cáo về việc thay đổi thành viên HĐQT, BKS và thay đổi người đại diện phần vốn Nhà nước tại VCB:

- Ông Nguyễn Đăng Hồng, nguyên Ủy viên HĐQT không còn là thành viên HĐQT kể từ ngày 21/07/2014 theo Quyết định số 1435/QĐ-NHNN ngày 21/07/2014 của Thống đốc NHNN v/v thôi làm người đại diện 30% vốn nhà nước tại VCB của Ngân hàng Nhà nước.
- Ông Nguyễn Hoà Bình, nguyên Chủ tịch HĐQT nghỉ hưu kể từ ngày 01/11/2014.
- Ông Nghiêm Xuân Thành, nguyên Tổng Giám đốc được HĐQT VCB bầu giữ chức vụ Chủ tịch HĐQT kể từ ngày 01/11/2014. Ông Nghiêm Xuân Thành đại diện 40% phần vốn của Nhà nước tại VCB theo Quyết định số 2526/QĐ-NHNN ngày 05/12/2014 của Thống đốc NHNN.
- Ông Phạm Quang Dũng, nguyên Phó Tổng Giám đốc được HĐQT VCB bổ nhiệm giữ chức vụ Tổng Giám đốc kể từ ngày 01/11/2014. Ông Phạm Quang Dũng đại diện 30% phần vốn của Nhà nước tại VCB theo Quyết định số 2526/QĐ-NHNN ngày 05/12/2014 của Thống đốc NHNN.
- Bà Nguyễn Thị Kim Oanh, nguyên Uỷ viên HĐQT thôi đảm nhiệm chức vụ Thành viên HĐQT kể từ ngày 26/12/2014 và được HĐQT VCB bổ nhiệm giữ chức vụ Phó Tổng Giám đốc kể từ ngày 26/12/2014.
- Ông Nguyễn Mạnh Hùng được ĐHĐCĐ bất thường 2014 bầu là Thành viên HĐQT kể từ ngày 26/12/2014;
- Ông Lại Hữu Phước, nguyên TV BKS thôi đảm nhiệm chức vụ TV BKS kể từ ngày 26/12/2014.

II. ĐỊNH HƯỚNG HOẠT ĐỘNG NĂM 2015:

Năm 2015, kinh tế thế giới được dự báo tiếp tục đà phục hồi chậm và diễn biến phức tạp. Kinh tế trong nước diễn biến khả quan: tăng trưởng GDP cao hơn 2014 (kế hoạch ~6,2%), lạm phát tiếp tục được kiểm soát (dưới 5%); hiệu quả sử dụng vốn đầu tư công tiếp tục được nâng cao.

Ngành ngân hàng tiếp tục thực hiện đồng thời vai trò kinh doanh thương mại và ổn định kinh tế vĩ mô với các nhiệm vụ: đẩy nhanh tiến độ xử lý nợ xấu và tăng cường công tác kiểm soát nợ xấu, tăng trưởng tín dụng phù hợp tạo động lực cho các thành phần kinh tế, tiếp tục triển khai tái cơ cấu nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của toàn hệ thống.

Hướng đến hiện thực hóa các mục tiêu chiến lược 2020, trên cơ sở các kết quả kinh doanh đã đạt được năm 2014, VCB quyết tâm tập trung mọi nguồn lực, phát huy lợi thế

để hoàn thành các nhiệm vụ đặt ra cho 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. Nhiệm vụ trọng tâm của năm 2015 xác định là: (i) Tiếp tục củng cố và phát triển mạnh mẽ 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) Tiếp tục đẩy mạnh triển khai các dự án nâng cao năng lực quản trị, tạo tiền đề cho giai đoạn phát triển mới.

Định hướng chính trên một số lĩnh vực cụ thể như sau:

a. *Hoạt động kinh doanh:*

i. Tiếp tục chú trọng công tác khách hàng, coi đây là nhiệm vụ trọng tâm – then chốt trong năm 2015 và những năm tới:

- Giữ ổn định và từng bước gia tăng thị phần của khách hàng truyền thống; chú trọng phát triển khách hàng mới. Không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng để tăng cường khả năng cạnh tranh thu hút khách hàng.
- Quan tâm chú trọng phát triển quan hệ hợp tác với khách hàng FDI, nhóm khách hàng là các công ty niêm yết, khách hàng SMEs và thể nhân.

ii. Đẩy mạnh tăng trưởng tín dụng đi đôi với kiểm soát chất lượng tín dụng:

- Xây dựng và triển khai kế hoạch thúc đẩy tăng trưởng tín dụng cụ thể cho từng đối tượng khách hàng, phấn đấu đạt mức tăng trưởng cao hơn bình quân chung toàn ngành. Tăng trưởng bằng sản phẩm, chính sách khách hàng,... kiên quyết không hạ chuẩn cho vay.
- Kiểm soát tốt chất lượng tín dụng, không chế tỷ lệ nợ xấu dưới 2,5%.
- Tiếp tục đẩy mạnh công tác xử lý, thu hồi nợ trong toàn hệ thống bằng các biện pháp cụ thể, hiệu quả. Phấn đấu đạt kết quả thu hồi nợ ngoại bảng cao hơn 2014.

iii. Tiếp tục chuyển dịch cơ cấu huy động vốn:

- Điều hành công tác huy động vốn một cách linh hoạt, đồng bộ theo diễn biến thị trường và nhu cầu vốn của Vietcombank, đảm bảo ổn định thanh khoản và tối đa hóa hiệu quả sử dụng.
- Chú trọng thu hút nguồn vốn giá rẻ bằng chính sách giá và các hoạt động marketing phù hợp.

iv. Đẩy mạnh hoạt động kinh doanh vốn và đầu tư góp vốn:

- Nâng cao hiệu quả sử dụng vốn thông qua hoạt động đầu tư trái phiếu, kinh doanh liên ngân hàng; tái cơ cấu danh mục đầu tư phù hợp với dự báo thị trường.
- Xúc tiến việc tái cơ cấu công ty con; thường xuyên đánh giá danh mục đầu tư dài hạn nhằm điều chỉnh cơ cấu đầu tư phù hợp với diễn biến thị trường, đảm bảo hiệu quả đầu tư vốn.
- Xúc tiến việc đàm phán với ngân hàng đối tác để thực hiện sáp nhập theo chủ trương đã được ĐHĐCĐ phê duyệt.

v. Đa dạng hóa sản phẩm, tăng thu dịch vụ:

- Tập trung nguồn lực cho công tác nghiên cứu, phát triển sản phẩm dịch vụ, công tác truyền thông quảng cáo, từ đó nâng cao chất lượng sản phẩm cũng như tỷ trọng thu từ dịch vụ trong cơ cấu thu nhập.
- Củng cố và từng bước giành lại thị phần trên các mảng dịch vụ thẻ, hoạt động thanh toán, kinh doanh ngoại tệ.
- Đẩy mạnh phát triển các dịch vụ ngân hàng bán lẻ, đổi mới cấu trúc bán, chú trọng phát triển sản phẩm dịch vụ ngân hàng hiện đại, hướng tới thực hiện mục tiêu chiến lược đến 2018 dẫn đầu thị trường bán lẻ.

vi. Kết quả tài chính:

- Phấn đấu đạt mức lợi nhuận trước thuế khoảng 5.900 tỷ đồng trên cơ sở đảm bảo trích lập Dự phòng RRTD ở mức ~ 5.500 tỷ đồng.
- Kiểm soát và quản trị tốt các chỉ tiêu hiệu quả, đặc biệt chú trọng đến hệ số NIM và hệ số sử dụng vốn (LDR) nhằm đảm bảo ổn định thanh khoản và hiệu quả sử dụng vốn.

b. Công tác quản trị điều hành

i. Tổ chức mạng lưới:

- Bám sát đề án tái cơ cấu giai đoạn 2013 - 2015, thực hiện tốt các mục tiêu và giải pháp phát triển mạng lưới và kiện toàn cơ cấu tổ chức đã đề ra.
- Tiếp tục rà soát, hoàn thiện chức năng nhiệm vụ các phòng/trung tâm tại Hội sở chính, chuẩn hóa mô hình tổ chức các phòng/ban thuộc Chi nhánh theo hướng tập trung hóa.
- Chuẩn bị cho việc thành lập các chi nhánh và phòng giao dịch đã được NHNN chấp thuận chủ trương.

ii. Công tác cán bộ:

- Hoàn thiện và đưa vào áp dụng các kết quả của dự án xây dựng hệ thống đo lường, đánh giá hiệu quả công việc (KPI) đi đôi với hoàn thiện và đưa vào áp dụng cơ chế lương mới nhằm tạo động lực thúc đẩy người lao động nâng cao hiệu suất công việc.
- Tăng cường công tác luân chuyển, tiếp tục đổi mới và nâng cao chất lượng công tác đào tạo cán bộ; chuẩn hóa quy trình, nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng, quy hoạch, bổ nhiệm cán bộ.

iii. Quản trị rủi ro:

- Thường xuyên rà soát để bổ sung, sửa đổi các Quy chế đã ban hành, xây dựng các Quy chế mới phù hợp với quy định của pháp luật và hoạt động của Vietcombank.
- Tăng cường công tác kiểm tra, kiểm toán, giám sát; kịp thời cảnh báo, phát hiện, phòng ngừa rủi ro.

iv. Quan hệ nhà đầu tư:

- Thực hiện tốt công tác công bố thông tin theo quy định; tiếp tục đổi mới công tác tiếp xúc với cổ đông, nhà đầu tư nhằm nâng cao hơn nữa mức độ tương tác và chất lượng thông tin.
- Duy trì tốt cơ chế thông tin với các cổ đông lớn (NHNN, Mizuho và các cổ đông lớn khác).

v. Các dự án chuyển đổi:

- Chú trọng triển khai các dự án đúng tiến độ và đảm bảo hiệu quả, đảm bảo sự tích hợp và kết nối giữa các dự án: áp dụng kết quả bước đầu của dự án phân tích hiện trạng và xây dựng lộ trình áp dụng Basel II đã triển khai năm 2014; triển khai nhân rộng dự án KPIs trên phạm vi toàn hệ thống; tiếp tục thực hiện chuyển đổi corebanking; đầu tư xây dựng hệ thống TF tập trung; xúc tiến triển khai các dự án ALM-FTP-MPA, dự án chuyển đổi mô hình tín dụng,...

c. Chi tiết một số chỉ tiêu cơ bản năm 2015 (theo Phụ lục số 2 đính kèm).

Năm 2015, năm cuối cùng để VCB hoàn thành Đề án tái cơ cấu giai đoạn 2013-2015 đã được NHNN phê duyệt, trong bối cảnh kinh tế trong nước và thế giới được dự báo còn diễn biến phức tạp, HĐQT và toàn thể Ban lãnh đạo, cán bộ nhân viên VCB quyết tâm nỗ lực cao nhất để hoàn thành và hoàn thành vượt mức các chỉ tiêu do ĐHĐCĐ giao, thực hiện thành công các nhiệm vụ tái cơ cấu nhằm từng bước nâng cao năng lực cạnh tranh, năng lực quản trị điều hành, tiếp tục tăng trưởng và phát triển bền vững, hướng đến hiện thực hóa mục tiêu chiến lược 2020 là trở thành ngân hàng số 1 tại Việt

nam, một trong 300 tập đoàn tài chính ngân hàng lớn nhất thế giới, được quản trị theo các thông lệ tốt nhất./.

TM/ HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ
CHỦ TỊCH



Nghiêm Xuân Thành

PHỤ LỤC 1
KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÁC CHỈ TIÊU CƠ BẢN NĂM 2014 DO ĐHCĐ GIAO

Đơn vị: tỷ VNĐ

TT	Chỉ tiêu	TH 2013	KH 2014	TH 2014	TH2014/ KH2014	TH2014/ TH2013
1	Tổng tài sản (tỷ đồng)	468,994	520,583	576,989	110.84%	123.03%
2	Dư nợ cho vay khách hàng (tỷ đồng)	274,314	309,975	323,332	104.31%	117.87%
3	Tiền gửi của khách hàng và phát hành GTCG (tỷ đồng)	334,259	377,713	424,412	112.36%	126.97%
4	Lợi nhuận trước thuế (tỷ đồng)	5,743	5,500	5,876	106.85%	102.32%
5	Lao động cuối kỳ (người)	13,864	14,834	14,099	95.05%	101.70%
6	Chi phí lương trên LNTT chưa bao gồm lương	33.00%	37.00%	35.00%		
7	Số Chi nhánh tăng thêm	1	16	10		
8	Tỷ lệ nợ xấu	2.73%	<3%	2.31%		
9	Mức chi trả cổ tức (%/mệnh giá)	12%	10%	10%		

PHỤ LỤC 2
MỘT SỐ CHỈ TIÊU KẾ HOẠCH CƠ BẢN NĂM 2015 TRÌNH ĐẠI HỘI CỔ ĐÔNG

Đơn vị: tỷ VNĐ

TT	Chỉ tiêu	TH 2014	KH 2015	Tăng trưởng
1	Tổng tài sản (tỷ đồng)	576,989	643,343	11.50%
2	Dư nợ cho vay khách hàng (tỷ đồng)	323,332	365,365	13.00%
3	Tiền gửi của khách hàng và phát hành GTCG (tỷ đồng)	424,412	475,342	12.00%
4	Lợi nhuận trước thuế (tỷ đồng)	5,876	5,900	0.40%
5	Lao động cuối kỳ (người)	14,099	14,804	5.00%
6	Chi phí lương trên lợi nhuận trước thuế chưa bao gồm lương	35.00%	37.00%	
7	Số chi nhánh tăng thêm	10	6	
8	Tỷ lệ nợ xấu	2.31%	<2.5%	
9	Mức chi trả cổ tức (%/mệnh giá)	10%	10%	