

PHỤ LỤC 01

Hà Nội, ngày 02 tháng 04 năm 2015

**BÁO CÁO KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NĂM 2014,
TÌNH HÌNH THỰC HIỆN ĐỀ ÁN TÁI CƠ CẤU
VÀ KẾ HOẠCH HOẠT ĐỘNG NĂM 2015**

KÍNH GỬI : QUÝ VỊ CỔ ĐÔNG VPBANK

Năm 2014 ghi nhận nhiều yếu tố tích cực đối với nền kinh tế Việt Nam thể hiện ở các chỉ số vĩ mô có sự tăng trưởng: GDP năm 2014 tăng 5.98% so với năm 2013. Mức tăng của năm 2014 cao hơn mức tăng 5.25% của năm 2012 và 5.42% của năm 2013 cho thấy dấu hiệu tiếp tục phục hồi của nền kinh tế. Chỉ số giá tiêu dùng (CPI) bình quân năm 2014 tăng 4.09% so với năm 2013 và cuối năm 2014 tăng 1.84% so với cùng kỳ năm 2013. Mức tăng CPI năm 2014 là một trong những mức tăng thấp nhất trong 10 năm gần đây. Sản xuất công nghiệp tiếp tục đã phục hồi, tăng 7.6% so với năm 2013 (cao hơn so với mức 5.9% của năm 2013).

Nằm trong bối cảnh chung đó, hoạt động của các ngân hàng năm 2014 cũng có những dấu hiệu tốt: tín dụng toàn ngành tăng 12.6%, huy động khách hàng toàn ngành tăng xấp xỉ 16%, thanh khoản của toàn hệ thống được duy trì ở mức ổn định. Mặt bằng lãi suất giảm giúp giảm bớt gánh nặng cho khu vực sản xuất kinh doanh; dự trữ ngoại hối tăng cao lên mức kỷ lục; tỷ giá ngoại tệ được kiểm soát trong biên độ đề ra. Các giải pháp xử lý nợ xấu đã được ngành Ngân hàng triển khai quyết liệt, nợ xấu tiếp tục được xử lý.

Năm 2014 là năm thứ 3 trong lộ trình triển khai chiến lược 5 năm của VPBank với tầm nhìn trở thành một trong những ngân hàng thương mại cổ phần hàng đầu Việt Nam vào năm 2017. Theo đúng lộ trình này, năm 2014 VPBank đã hoàn thành cơ bản giai đoạn 1 của chương trình chuyển đổi và những thành tựu đạt được thể hiện ở cả góc độ xây dựng nền tảng và kết quả kinh doanh. Ban Điều hành xin báo cáo Đại hội Cổ đông các kết quả chủ yếu trong việc thực hiện kế hoạch năm 2014 và các định hướng cũng như các mục tiêu kế hoạch hoạt động chủ đạo năm 2015.

PHẦN 1: TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG NĂM 2014

I. KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NĂM 2014

1. Đánh giá chung kết quả thực hiện kế hoạch năm 2014

Năm 2014 khép lại với nhiều ghi nhận tích cực trong kết quả kinh doanh của VPBank, hoàn thành cơ bản các chỉ tiêu kế hoạch do Đại hội Cổ đông đề ra. Một số thành tựu có thể kể đến là việc

tiếp tục đạt những bước tăng trưởng ấn tượng về quy mô cho vay khách hàng (tăng trưởng 49%, cấp tín dụng tăng trưởng 39%), huy động khách hàng (tăng trưởng 29%), đưa đến bảng cân đối tài sản và nguồn vốn có cấu trúc vững mạnh. Từ đó, tăng trưởng tốt về lợi nhuận (tăng trưởng 19%), các chỉ tiêu sinh lời và hiệu quả sử dụng tổng tài sản, đồng thời kiểm soát tốt các chỉ số an toàn hoạt động. Kết quả này khẳng định năng lực quản trị điều hành của VPBank, từng bước tiến tới một định chế tài chính hiện đại, năng động, minh bạch.

Đơn vị: tỷ đồng, %

Chỉ tiêu	Thực hiện năm 2014	Kế hoạch năm 2014	% so với KH 2014	% tăng trưởng với 2013
Tổng tài sản	163.241	155.000	105%	35%
Huy động khách hàng	108.354	106.603	102%	29%
Dư nợ cấp tín dụng	91.535	84.545	108%	39%
<i>Trong đó: Cho vay khách hàng</i>	<i>78.379</i>	<i>72.712</i>	<i>108%</i>	<i>49%</i>
Tỷ lệ nợ xấu	2.54%	<3%	Đạt	
LNTT hợp nhất	1.609	1.890	85%	19%
ROE	15%	18%	83%	6%

2. Tình hình tài sản và nguồn vốn

2.1 Tình hình tài sản

Lần đầu tiên tổng tài sản của VPBank vượt mốc 150 nghìn tỷ đồng, đưa VPBank tiệm cận nhóm các ngân hàng TMCP lớn nhất Việt Nam. Kết thúc năm tài chính, tổng tài sản hợp nhất của VPBank đạt 163.241 tỷ đồng, tăng 41.977 tỷ đồng (tương đương tăng 34,6%) so với cùng kỳ năm 2013 và vượt 5% so với kế hoạch đặt ra từ đầu năm.

Cơ cấu Tổng Tài sản	31/12/2014	Tỷ trọng	31/12/2013	Tỷ trọng
Tổng tài sản	163.241	100%	121.264	100%
Cho vay khách hàng	78.379	48%	52.474	43%
Tiền gửi và cho vay TCTD khác	13.925	9%	12.055	10%
Chứng khoán	52.474	32%	37.678	31%
Tài sản khác	18.466	11%	19.057	16%

Đơn vị: Tỷ đồng, %; Nguồn: BCTC hợp nhất đã kiểm toán

Ghi chú: Các khoản mục trong bảng cơ cấu Tổng tài sản không bao gồm quỹ dự phòng

Cấu trúc tài sản tiếp tục có sự chuyển dịch đáng kể vào cho vay khách hàng (đóng góp 48% tổng tài sản) và danh mục chứng khoán (đóng góp 32% tổng tài sản), là nền tảng cho sự tăng trưởng bền vững của các năm tiếp theo.

2.2 Nợ phải trả

Tổng nợ phải trả đến cuối năm 2014 tăng gần 41.000 tỷ đồng, tương đương tăng 36% so với cuối năm 2013, trong đó chủ yếu tăng từ tiền gửi của khách hàng và phát hành giấy tờ có giá (tăng 29 nghìn tỷ đồng).

Tiền gửi của khách hàng là chỉ tiêu chiếm tỉ trọng cao nhất trong cơ cấu nợ phải trả của ngân hàng. Tiền gửi của khách hàng đạt 108.354 tỷ đồng, tăng ròn hơn 24.500 tỷ đồng (tương đương tăng 29%) so với 2013, cao hơn nhiều mức tăng trưởng bình quân của toàn ngành ngân hàng và thuộc nhóm các ngân hàng TMCP có tăng trưởng cao về huy động.

Cơ cấu Tổng Nguồn vốn	31/12/2014	Tỷ trọng	31/12/2013	Tỷ trọng
Tổng Nợ phải trả và Vốn chủ sở hữu	163.241	100%	121.264	100%
1. Tổng Nợ phải trả	154.261		113.538	
Nợ NHNN	833	1%	1.885	2%
Tiền gửi và vay TCTD khác	26.228	16%	13.134	11%
Tiền gửi của khách hàng	108.354	66%	83.844	69%
Phát hành giấy tờ có giá	12.410	8%	7.601	6%
Các khoản nợ khác	6.437	3%	7.074	5%
2. Vốn chủ sở hữu	8.980	6%	7.727	6%

Đơn vị: Tỷ đồng,%; Nguồn: BCTC hợp nhất đã kiểm toán

3. Đánh giá một số lĩnh vực hoạt động kinh doanh chính

Huy động vốn tăng trưởng mạnh, ổn định và bền vững

VPBank luôn theo sát biến động của nguồn vốn và sử dụng vốn để có những giải pháp điều chỉnh huy động vốn kịp thời nhằm đảm bảo an toàn thanh khoản tại mọi thời điểm. Tiếp tục theo đuổi chiến lược huy động vốn hướng tới mở rộng cơ sở “tiền gửi lõi” bao gồm những đối tượng tương đối ổn định theo đánh giá trong từng thời kỳ. Tổng huy động vốn (tiền gửi của khách hàng, tiền gửi và vay các tổ chức tín dụng khác và phát hành giấy tờ có giá) tại thời điểm 31/12/2014 đạt 146.991 tỷ đồng, tăng 41% so với cùng kỳ 2013, trong đó tiền gửi của khách hàng lần đầu tiên vượt trên 100 nghìn tỷ đồng, đạt 108.354 tỷ đồng, vượt 2% kế hoạch ĐHCĐ đề ra. Tính chung trong giai đoạn 2010-2014, tăng trưởng kép CAGR của tiền gửi của khách hàng đạt xấp xỉ 46%.

Về tiền gửi của khách hàng: nguồn vốn huy động từ cá nhân tăng 8.926 tỷ đồng và từ tổ chức kinh tế tăng gần 15.000 tỷ so với 2013. Như vậy, nguồn vốn huy động đã được cơ cấu theo hướng tích cực, bám sát chiến lược 2012-2017 mà Ngân hàng đã đặt ra: bên cạnh việc đẩy mạnh tăng trưởng trong phân khúc khách hàng cá nhân truyền thống, VPBank đã mở rộng khai thác triệt để ở các phân khúc khách hàng doanh nghiệp nhằm đa dạng hóa nguồn lực đồng thời gia tăng tính ổn định của nguồn vốn và đóng góp hiệu quả cho mục tiêu giảm chi phí vốn.

Ngoài các sản phẩm huy động thông thường, VPBank đã tích cực triển khai các sản phẩm mới, sản phẩm chuyên biệt, gia tăng tiện ích cho khách hàng như “tiết kiệm bảo toàn thịnh vượng”, “chứng chỉ tiền gửi ghi danh dài hạn”, “VPBank Kids”... Bên cạnh đó, VPBank đã chủ động điều tiết các nguồn vốn theo diễn biến thị trường và theo định hướng của Ủy ban ALCO ở từng thời kỳ để đảm bảo an toàn hoạt động và hiệu quả kinh doanh.

Hoạt động tín dụng an toàn, hiệu quả, kiểm soát tốt chất lượng tín dụng

Tổng dư nợ cấp tín dụng (bao gồm cho vay khách hàng và trái phiếu doanh nghiệp) đạt 91.535 tỷ đồng, tăng trưởng 39% so với năm 2013, trong đó riêng cho vay khách hàng đạt 78.379

tỷ đồng vượt 8% kế hoạch ĐHCĐ đề ra. Năm 2014 VPBank đã triển khai được nhiều gói tín dụng gói đầu làm nền tảng cho sự tăng trưởng vững chắc cho các năm tiếp theo.

Để tăng trưởng tín dụng tốt trong điều kiện kinh tế vẫn còn nhiều khó khăn, khả năng hấp thụ vốn của doanh nghiệp thấp, VPBank đã liên tục áp dụng nhiều chương trình và các gói tín dụng với lãi suất ưu đãi phù hợp với tình hình thị trường và với nhiều đối tượng khách hàng. Ngoài ra, thay vì cho vay theo cấu trúc danh mục sản phẩm, Ngân hàng chuyển dịch sang cho vay theo các chương trình sản phẩm chuẩn để giảm thiểu rủi ro cho Ngân hàng. Cơ cấu cho vay thay đổi theo hướng tích cực và phù hợp với định hướng và chiến lược của VPBank.

Đi đôi với tăng trưởng tín dụng, VPBank luôn chú trọng kiểm soát và quản lý chất lượng nợ chặt chẽ, với tiêu chí lấy chất lượng tín dụng quyết định tăng trưởng. VPBank đã đưa vào triển khai thành công hệ thống phê duyệt tín dụng tập trung, liên tục cải tiến hệ thống thẻ chấm điểm (scorecard) tiên tiến; xây dựng hệ thống quản trị rủi ro đồng bộ, áp dụng hệ thống cảnh báo sớm, bộ máy thu hồi nợ bao gồm cả thu hồi sớm và thu hồi muộn ... hướng tới việc triển khai thành công khung quản trị rủi ro theo chuẩn Basel II. Chính vì vậy, tỷ lệ nợ xấu luôn được duy trì ở mức an toàn, chiếm 2,54% trên tổng dư nợ vào cuối năm 2014 (và luôn duy trì ở mức dưới 3% tại mọi thời điểm), hoàn thành tốt kế hoạch đặt ra.

Hoạt động đầu tư thận trọng, an toàn đem lại hiệu quả cao

Tính đến cuối năm 2014, danh mục đầu tư chứng khoán đạt giá trị trên 52 nghìn tỷ đồng, tăng trưởng 39% so với năm trước. 2014 tiếp tục là năm kinh doanh chứng khoán đạt kết quả tốt của VPBank khi ghi nhận lãi thuần từ hoạt động này đạt 461 tỷ đồng, tăng 157 tỷ so với năm 2013, tương ứng tăng 52%.

Tùy thuộc vào từng thời kỳ kinh doanh, chiến lược đầu tư của VPBank luôn gắn liền mục tiêu lợi nhuận với đảm bảo trạng thái thanh khoản và khẩu vị rủi ro được HĐQT phê duyệt. Để đảm bảo hoạt động kinh doanh được bền vững, Ngân hàng có thể chấp nhận mức lợi tức vừa phải nhằm đảm bảo khả năng thanh khoản. Mặt khác, từng danh mục đầu tư được xây dựng các hạn mức rõ ràng đồng thời thực hiện đa dạng hóa các công cụ đầu tư để giảm thiểu rủi ro.

Hoạt động dịch vụ đa dạng, nâng cao hiệu quả hoạt động

Cơ cấu nguồn thu dịch vụ được chuyển biến tích cực khi tiếp tục gia tăng các dòng dịch vụ bán lẻ, sản phẩm dịch vụ ngân hàng hiện đại. Tổng doanh thu phí dịch vụ của VPBank đến cuối năm 2014 đạt 960 tỷ đồng, trong đó dịch vụ thanh toán chiếm 13%, dịch vụ đại lý bảo hiểm chiếm 45%, dịch vụ tư vấn chiếm 11%.... Thu nhập ròng từ hoạt động dịch vụ đạt 607 tỷ, tăng 14% so với năm 2013.

Hoạt động các công ty con đều có kết quả tốt, có sự gắn kết chặt chẽ với Ngân hàng về sản phẩm dịch vụ, nghiệp vụ

Hoạt động của các công ty con đều có những chuyển biến tích cực và kinh doanh đều có lãi với tổng lợi nhuận trước thuế năm 2014 đạt 145 tỷ. Sự gắn kết chặt chẽ và tương hỗ lẫn nhau giữa Ngân hàng và các công ty thành viên đã giúp cho VPBank được phát triển toàn diện về mọi mặt và nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường.

4. Các chỉ số thanh khoản và an toàn hoạt động

VPBank luôn duy trì danh mục và khối lượng tài sản có tính thanh khoản cao để đảm bảo luôn đáp ứng được đầy đủ các nghĩa vụ thanh toán trong điều kiện bình thường và hoàn cảnh căng thẳng mà không phát sinh tổn thất hoặc ảnh hưởng tới hình ảnh của VPBank. Các chỉ số an toàn khác luôn được duy trì và đảm bảo tuân thủ trong giới hạn theo quy định của NHNN.

Chỉ tiêu	Yêu cầu	2011	2012	2013	2014
Tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu hợp nhất	$\geq 9\%*$	11,90%	12,50%	12,50%	11,36%
Tỷ lệ nguồn vốn ngắn hạn sử dụng để cho vay trung dài hạn	$\leq 30\%*$	8,60%	15,20%	22,40%	26,10%

(Ghi chú: tính theo thông tư 13 và các văn bản sửa đổi bổ sung)

Từ ngày 01/02/2015, Thông tư 36/2014/TT-NHNN chính thức có hiệu lực. Đây là văn bản quy định nhiều thay đổi lớn liên quan đến các hạn mức, tỷ lệ đảm bảo an toàn hoạt động của các TCTD. Để chuẩn bị cho các yêu cầu của TT 36, ngay trong năm 2014, VPBank đã tiến hành rà soát các chỉ số an toàn để vừa tuân thủ tinh thần của thông tư, vừa đảm bảo các hoạt động của ngân hàng được duy trì ổn định và bền vững. Theo đó, các chỉ tiêu tính lại theo Thông tư 36 đều ở mức tốt hơn so với yêu cầu của NHNN như tỷ lệ an toàn vốn hợp nhất 12%, LDR – 55.6 % ...

5. Kết quả kinh doanh

Lợi nhuận năm 2014 của VPBank đạt 1.609 tỷ đồng, tăng trưởng 19% so với năm 2013, hoàn thành 85% kế hoạch. Mặt bằng lãi suất thị trường liên tục giảm dẫn tới biên lợi nhuận (margin) thực tế thấp hơn kế hoạch. Bên cạnh đó, việc chú trọng tăng cường trích lập dự phòng cũng là lý do dẫn tới lợi nhuận thấp hơn kế hoạch.

Chỉ tiêu	2013	2014	Thay đổi	
	(tỷ đồng)	(tỷ đồng)	Tỷ đồng	%
I Thu nhập hoạt động thuần	4.969	6.269	1.300	26%
1 Thu nhập lãi thuần	4.152	5.291	1.139	27%
2 Lãi thuần từ hoạt động dịch vụ	535	607	72	14%
3 Lãi thuần từ KD ngoại hối và vàng	-21	-90	-69	-132%
4 Lãi/lỗ từ mua bán chứng khoán	304	461	157	52%
II Lãi thuần từ hoạt động khác	104	-7	-111	-107%
III Thu nhập từ góp vốn, mua cổ phần	12	9	-3	-25%
IV Chi phí hoạt động	2.704	3.683	979	36%
V Lợi nhuận trước dự phòng rủi ro	2.381	2.588	207	9%
Chi phí dự phòng rủi ro	1.026	979	-47	-5%
VI Lợi nhuận trước thuế	1.355	1.609	254	19%
VII Chi phí thuế TNDN	337	355	18	5%
VIII Lợi nhuận sau thuế	1.018	1.254	236	23%

Nguồn: BCTC hợp nhất đã kiểm toán

Tổng thu nhập hoạt động thuần

Nhờ sự tăng trưởng mạnh trong các hoạt động cốt lõi của ngân hàng, thu lãi kinh doanh chứng khoán thành công, đồng thời duy trì được bảng cân đối hiệu quả nên tổng thu nhập hoạt động thuần năm 2014 là khá cao, đạt 6.269 tỷ đồng, tăng 26% so với năm trước. Đóng góp lớn nhất vào sự tăng trưởng này đến từ thu nhập lãi thuần (tăng 1.139 tỷ đồng – chủ yếu nhờ tăng trưởng cho vay, huy động vượt bậc, cải thiện cơ cấu nguồn và sử dụng nguồn hiệu quả), tiếp đến là hoạt động mua bán kinh doanh chứng khoán (tăng 157 tỷ - tương ứng 52%). Cơ cấu nguồn thu tiếp tục được cải thiện theo hướng tăng các nguồn thu ngoài lãi.

Chi phí hoạt động

Chi phí hoạt động năm 2014 có biến động tăng so với năm 2013 (tăng 36%), chủ yếu tăng cho chi phí nhân sự, chi phí quản lý nhằm đáp ứng cho các hoạt động tăng trưởng kinh doanh, các chương trình kinh doanh trọng điểm và hoàn thiện các hệ thống nền tảng, mô hình tổ chức trong quá trình chuyển đổi của Ngân hàng. Tăng trưởng chi phí luôn được kiểm soát ở mức hợp lý và phù hợp với mức tăng trưởng của quy mô và thu nhập.

Chi phí dự phòng rủi ro

VPBank đã áp dụng thông tư 02 của NHNN về việc phân loại tài sản có, mức trích, phương pháp trích lập dự phòng rủi ro và việc sử dụng dự phòng để xử lý rủi ro trong hoạt động của các TCTD và chi nhánh NH nước ngoài và Thông tư 09 về việc sửa đổi bổ sung Thông tư 02. Việc áp dụng 2 thông tư này có ảnh hưởng lớn tới: phân loại nợ và trích lập dự phòng đối với các khoản tiền gửi và cho vay các TCTD, mua và ủy thác mua trái phiếu doanh nghiệp chưa niêm yết, cho vay khách hàng và ủy thác cấp tín dụng; dự phòng cho các cam kết ngoại bảng.

Chi phí dự phòng trích cho năm 2014 là 979 tỷ đồng, giảm nhẹ 5% so với năm trước, trong đó VPBank đã phân loại nợ và trích lập dự phòng đúng và đủ theo các quy định của NHNN.

Tổng dự phòng trích giảm chủ yếu là do được hoàn nhập ở các tài sản có rủi ro khác và các khoản ngoại bảng, còn lại dự phòng cho các khoản nội bảng trích tăng mạnh 707 tỷ đồng so với năm 2013 do tác động của môi trường kinh tế và cách tiếp cận thận trọng trong việc đánh giá nợ xấu của Ngân hàng.

Lợi nhuận trước thuế và các chỉ tiêu hiệu quả

Lợi nhuận trước thuế hợp nhất đạt 1.609 tỷ đồng, tăng 19% so với năm trước. Trong đó, lợi nhuận trước thuế riêng Ngân hàng đạt 1.537 tỷ đồng, (tăng 21% so với năm 2013). Các công ty thành viên đều kinh doanh tốt, hoạt động hiệu quả và gắn kết chặt chẽ với Ngân hàng. Lợi nhuận sau thuế hợp nhất cũng đạt cao ở mức 1.254 tỷ, tăng 23% so với năm 2013.

Tỷ suất lợi nhuận/vốn chủ sở hữu bình quân (ROAE) tiếp tục xu hướng tăng trưởng, cụ thể ROE năm 2014 cao hơn năm trước 1% và đạt 15%. Mặc dù trong năm 2014 Ngân hàng có phát hành cổ phiếu để tăng vốn điều lệ, lãi cơ bản trên cổ phiếu (EPS) vẫn tăng 12% so với năm 2013, đạt mức 1.975 đồng/cổ phiếu.

Tỷ suất lợi nhuận trên tổng tài sản bình quân (ROAA) năm 2014 giảm nhẹ xuống 0,88%, so với tỷ lệ này của 2013 là 0,91%.

Biên thu nhập lãi thuần (NIM) năm đạt 4,42%, giảm nhẹ 0,05% so với năm trước, trong đó, tỷ suất lợi tức trên tài sản sinh lời (YEA) giảm 1,89% và tỷ lệ chi phí lãi trên công nợ giảm 1,53%.

6. Các chỉ tiêu phi tài chính

Khách hàng: năm 2014, số lượng khách hàng hoạt động (active) của ngân hàng có sự tăng trưởng mạnh, đạt xấp xỉ 725 nghìn khách hàng, tăng trưởng 82% so với năm 2013 và hoàn thành kế hoạch.

Mạng lưới chi nhánh: trong năm 2014 VPBank đã hoàn tất việc chuyển đổi toàn diện các chi nhánh trong khuôn khổ dự án Chuyển đổi hệ thống bán hàng và dịch vụ (dự án S&D Cát cánh). Tính đến cuối năm 2014, VPBank có 208 chi nhánh và phòng giao dịch trên cả nước.

Phát hành thẻ: năm 2014, phát hành thẻ của VPBank tiếp tục tốc độ tăng trưởng cao, đạt hơn 300 nghìn thẻ mới. Mặc dù tỷ trọng thẻ Debit vẫn chiếm phần lớn (88%) nhưng tốc độ tăng trưởng cao của thẻ Credit trong những năm gần đây đã giúp cho tỷ trọng của thẻ Credit vượt mức hai con số.

Số lượng nhân viên: tổng số nhân viên toàn hệ thống tính đến hết năm 2014 là 9.501 người, tăng 2.706 người so với cuối năm 2013.

II. CÁC HOẠT ĐỘNG Củng cố nền tảng

Sự thành công của VPBank trong năm qua không chỉ dừng lại ở các kết quả kinh doanh. Năm 2014 còn là năm khẳng định sự thành công của VPBank trong việc xây dựng, chuyển đổi thành công hàng loạt các hệ thống nền tảng mà ngân hàng đã khởi động từ cuối năm 2012. Sự thành công trong công tác xây dựng và chuyển đổi hệ thống nền tảng theo hướng tập trung hóa, chuyên môn hóa tạo tiền đề cho VPBank chuyển sang giai đoạn tăng trưởng quyết liệt từ đầu năm 2015 trong khuôn khổ chiến lược giai đoạn 2012-2017.

1. Công tác quản trị rủi ro

Năm 2014, Ngân hàng Nhà nước đã chính thức chỉ định VPBank là 1 trong 10 Ngân hàng được lựa chọn thực hiện phương pháp cơ bản của Basel II vào cuối năm 2015 và phương pháp tiêu chuẩn trở lên vào cuối năm 2018. Việc thực hiện Basel II không chỉ giúp tăng cường hệ thống quản trị rủi ro của ngân hàng mà còn đem lại nhiều giá trị kinh doanh tốt hơn, hệ thống quản lý hạn mức hiệu quả và phân bổ vốn hợp lý.

Để đáp ứng các yêu cầu của NHNN, cũng như tăng cường việc quản lý rủi ro của Ngân hàng, VPBank là một trong những ngân hàng hoàn thành sớm nhất Bản phân tích chênh lệch và đề ra Lộ trình triển khai Basel II với sự giúp đỡ của đơn vị tư vấn quốc tế. VPBank đã có những bước chuẩn bị về hệ thống công nghệ thông tin, hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ, và có những quy định nội bộ về cấp tín dụng, quản lý tiền vay, chính sách dự phòng rủi ro cho các hoạt động tín dụng. Trong năm 2014, VPBank đã đạt được nhiều kết quả đáng khích lệ về quản trị rủi ro, bao gồm:

Cơ cấu quản trị rủi ro: Cơ cấu tổ chức Khối Quản trị Rủi ro đã có một số thay đổi để đáp ứng tốt hơn yêu cầu kinh doanh cũng như yêu cầu quản trị rủi ro, tiến tới hoàn thiện Khung quản lý rủi ro theo thông lệ quản lý rủi ro tiên tiến.

Quản trị rủi ro tín dụng: Cấu trúc phê duyệt tín dụng tập trung được triển khai trên toàn hệ thống giúp rút ngắn thời gian phê duyệt đồng thời vẫn đảm bảo việc kiểm soát và hạn chế rủi ro. Dưới sự giúp đỡ của tư vấn quốc tế, VPBank đã xây dựng và áp dụng các phương thức quản trị rủi ro tiên tiến. Những hoạt động đã triển khai là nền tảng để VPBank thực hiện tuân thủ theo yêu cầu của Ngân hàng Nhà nước về áp dụng phương pháp cơ bản vào cuối 2015, phương pháp tiêu chuẩn vào cuối 2018.

Quản trị rủi ro hoạt động: Ủy ban Rủi ro Hoạt động đã hoạt động đều đặn trong cả năm 2014. Trên cơ sở đó, Khối Quản trị Rủi ro đã triển khai các dự án/sáng kiến quản lý rủi ro hoạt động chặt chẽ và hiệu quả hơn. Các chỉ số rủi ro hoạt động trọng yếu (KRI) đã được hoàn thành, triển khai, theo dõi trên toàn hàng. Quy trình thu thập dữ liệu tổn thất đã được cải tiến. Bên cạnh đó, VPBank còn triển khai các dự án quản lý chống gian lận, quản lý kinh doanh liên tục và quản lý rủi ro thông tin trong năm 2014.

Quản trị rủi ro thị trường: Quy trình kiểm soát rủi ro thị trường và hệ thống hạn mức rủi ro thị trường đã được thiết lập về cơ bản, từ nhận diện, theo dõi diễn biến giá cả trên thị trường tới đo lường, lượng hóa các rủi ro nhằm tiến tới thiết lập các hạn mức phù hợp và giám sát tính tuân thủ các hoạt động kinh doanh tại Khối Thị trường Tài chính.

Công tác thu hồi nợ: nằm trong lộ trình tập trung hóa và chuyên môn hóa công tác thu hồi nợ đã đề ra từ năm 2013, cơ cấu trung tâm thu hồi nợ tiếp tục được tối ưu hóa trong năm 2014.

2. Bộ máy vận hành

2014 là năm đánh dấu công cuộc chuyển đổi của bộ máy vận hành của VPBank. Hàng loạt các sáng kiến có tính chiến lược đã được triển khai, trong khi những sáng kiến bắt đầu triển khai từ năm 2013 đã thu được thành quả như mong đợi.

Trọng tâm chính của việc cải tổ mô hình vận hành của VPBank tiếp tục là tập trung hóa. Các nhiệm vụ và hoạt động hành chính, vận hành đều được tách khỏi các đơn vị tiếp xúc trực tiếp với khách hàng và tập trung hóa để các nhân viên tại chi nhánh có thể tập trung nhiều thời gian hơn vào hoạt động bán hàng và dịch vụ khách hàng. Đồng thời, các bộ phận mới đã được thành lập trong các đơn vị hỗ trợ nhằm mục đích đẩy mạnh cung cấp dịch vụ cho các đơn vị khách hàng.

Một số nhiệm vụ trọng tâm của VPBank bao gồm: nâng cao năng suất, chuẩn hóa các quy trình và chuyên nghiệp hóa các hoạt động xử lý. Trong năm 2014, Ngân hàng đã phát triển năng lực nội tại nhằm xây dựng khung quản lý quy trình của riêng mình. Điều này giúp VPBank chuẩn hóa và phân luồng các quy trình để có thể linh hoạt và có khả năng ứng phó với bất cứ thay đổi nào trong môi trường kinh doanh.

Trong khi tập trung hóa tạo ra hiệu quả và tiêu chuẩn hóa xuyên suốt nhiều quy trình khác nhau, VPBank đã vận dụng mô hình “cụm vệ tinh” để tiếp cận sát hơn với khách hàng thay vì chuyển tất cả các hoạt động cần đáp ứng nhanh sang Hội sở. Do vậy, các “cụm” đã được tạo ra ở những vị trí chiến lược để có thể hỗ trợ một số chi nhánh (“vệ tinh”) nằm trong bán kính được định rõ với thời gian phản hồi dịch vụ (TAT) ngắn nhất mà không gây bất tiện cho khách hàng.

Các đơn vị chức năng trong bộ máy vận hành của VPBank cũng đã giới thiệu và bắt đầu sử dụng một số công cụ và tham số đánh giá hiệu suất hoạt động để cải thiện hiệu quả của các đơn vị hỗ trợ. Các công cụ bao gồm: thời gian xử lý trung bình (APT), thời gian phản hồi dịch vụ (TAT), các mô hình về lập kế hoạch đánh giá năng suất và năng lực của nhân viên, các thỏa thuận cấp độ dịch vụ (SLA) và khảo sát khách hàng nội bộ.

Đứng ở góc độ kiểm soát, quy trình tập trung hóa hồ sơ tín dụng và công tác lưu trữ tài sản bảo đảm đã được thiết lập để đảm bảo đầy đủ các yếu tố thiết yếu của hoạt động cho vay. Hoạt động quản lý tiền mặt tại kho quỹ chi nhánh và cây ATM cũng được tập trung hóa. Do đó đã giúp đẩy mạnh cơ chế kiểm soát chung cũng như giải phóng thời gian cho nhân viên chi nhánh khỏi hoạt động này để họ có thể chú tâm hơn tới việc đáp ứng các yêu cầu khách hàng. Đồng thời, một môi trường kiểm soát các hoạt động vận hành mạnh mẽ đã được tạo ra cùng với sự hình thành một đơn vị chuyên môn phục vụ công tác kiểm soát vận hành và quản trị rủi ro.

Khi bộ máy vận hành của VPBank trở nên lớn mạnh, Ngân hàng cũng đã tập trung mạnh hơn vào công tác phát triển đội ngũ nhân sự tại các đơn vị hỗ trợ.

Với năng lực ngày càng lớn mạnh trên mọi phương diện, bộ máy vận hành của VPBank đã thu được những kết quả đáng chú ý và góp phần đáng kể vào thành công của Ngân hàng.

3. Công tác quản trị nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là một trong các yếu tố quan trọng nhất trong chiến lược và sự thành công. Năm 2014, VPBank đã tiếp tục hoàn thiện chính sách, triển khai các dự án trọng tâm nhằm cải tiến hệ thống, quy trình quản trị nguồn nhân lực của Ngân hàng, đồng thời triển khai các chương trình giúp VPBank thu hút và giữ chân được những nhân tài cần thiết cho sự phát triển của mình.

Trong năm 2014, công tác củng cố hệ thống quản trị nhân sự nền tảng được thực hiện thông qua việc cập nhật các chính sách, văn bản, các quy định liên quan đến Thỏa ước lao động tập thể, Nội quy lao động, xử lý vi phạm theo sửa đổi mới của Bộ luật Lao động. VPBank cũng đã triển khai xây dựng hệ thống Tự động hóa các khối hỗ trợ (ERP) nhằm hệ thống hóa các quy trình, cải thiện và nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực của Ngân hàng.

Về tuyển dụng, VPBank đã cập nhật quy trình tuyển dụng chuyên nghiệp với những tiêu chí rõ rệt nâng cao chất lượng ứng viên, thúc đẩy chiến lược tuyển dụng nhất quán và chuẩn mực về chất lượng, tìm kiếm những ứng viên có đủ kinh nghiệm và năng lực cho vị trí quản lý. Trong bối cảnh các ngân hàng tập trung vào chất lượng tuyển dụng, tìm kiếm những ứng viên có đủ kinh nghiệm và năng lực, làn sóng dịch chuyển nhân sự trong ngành ngân hàng năm 2014 diễn ra mạnh mẽ. Vì vậy, VPBank đã giới thiệu chính sách phụ cấp trách nhiệm và phụ cấp biệt phái để khuyến khích chuyển nội bộ, giúp nhân viên và cán bộ có kinh nghiệm, có năng lực và muốn thử sức thể hiện mình ở những vị trí cao hơn hoặc những môi trường nghiệp vụ khác. Chiến lược này giúp VPBank khai thác tối đa sự đa dạng về văn hóa, phong cách làm việc để tạo ra những lợi thế đặc biệt cho Ngân hàng trong kinh doanh.

Trong công tác đào tạo và phát triển, năm 2014 đánh dấu bước chuyển đổi lớn lao trong phương thức tiếp cận đào tạo, phát triển nguồn nhân lực của VPBank theo phương châm khuyến

khích văn hóa và tinh thần tự học của nhân viên, để nhân viên tự làm chủ kế hoạch phát triển bản thân trong công việc và sự nghiệp.

Trong bối cảnh thị trường nhân sự cạnh tranh gay gắt, để bảo đảm “giữ chân” được những cán bộ có năng lực, VPBank đã xây dựng các chế độ đãi ngộ tương xứng với khả năng, trình độ chuyên môn và mức độ đóng góp sức lao động vào hiệu quả hoạt động của Ngân hàng. Việc xây dựng họ nghề, khung năng lực cốt lõi gắn kết theo họ nghề, theo đặc thù nghiệp vụ của đơn vị và một hệ thống lương theo thị trường cũng chuẩn bị hoàn thành. Hệ thống lương theo thị trường sẽ làm cấu trúc lương hiện đại hơn và gắn kết chặt chẽ đến năng lực nhân viên, đồng thời hỗ trợ nhà quản lý trong việc ra các quyết định liên quan đến đánh giá năng lực và hiệu quả làm việc của nhân viên. Sự thay đổi này đồng thời xây dựng nền tảng cho các chương trình hành động trong công tác quản trị nhân tài và phát triển lực lượng kế cận trong năm 2015 của VPBank.

4. Công nghệ thông tin

Công nghệ thông tin (CNTT) luôn đóng vai trò quan trọng trong hoạt động của Ngân hàng và đặc biệt là trong quá trình hiện thực hóa mục tiêu “đưa VPBank trở thành một trong ba ngân hàng thương mại cổ phần bán lẻ hàng đầu Việt Nam”. Năm 2014, hoạt động Công nghệ thông tin tại VPBank tiếp tục lộ trình tổng thể và qua đó, đã đóng góp lớn cho sự thành công của VPBank thông qua việc phát triển hạ tầng công nghệ và duy trì ổn định hệ thống.

Cụ thể, VPBank đã tích cực chuyển đổi, xây dựng một nền tảng CNTT vững chắc đáp ứng nhu cầu phát triển của VPBank bằng các hoạt động cốt lõi sau:

- Triển khai các giải pháp CNTT tích hợp, lấy khách hàng là trọng tâm và củng cố năng lực vận hành;
- Nâng cao năng lực kết nối các mục tiêu kinh doanh giữa các đơn vị nghiệp vụ và Khối CNTT, chuyển đổi tổ chức hoạt động của Khối CNTT từ một đơn vị hỗ trợ thành một đơn vị cung cấp dịch vụ;
- Thực hiện chuyển đổi quy trình phát triển giải pháp theo hướng cung cấp dịch vụ đáp ứng nhu cầu của người dùng, tạo điều kiện thuận lợi để các đơn vị nghiệp vụ đưa ra những quyết sách nhanh chóng, giảm thiểu thời gian đưa sản phẩm ra thị trường thông qua một kiến trúc doanh nghiệp ổn định và có khả năng tích hợp ứng dụng và năng lực cung cấp dịch vụ.

Nhờ đó, đến cuối năm 2014, VPBank đã đạt được nhiều thành tựu đáng kể về CNTT như:

- Duy trì hệ thống vận hành ổn định và hiệu quả, cung cấp dịch vụ 24x7 mọi nơi mọi lúc cho khách hàng như dịch vụ ngân hàng điện tử, các dịch vụ thẻ... bên cạnh các dịch vụ ngân hàng truyền thống khác; Không ngừng nâng cao chất lượng và liên tục đưa ra các dịch vụ mới cho khách hàng, xây dựng một cơ sở hạ tầng CNTT có hiệu suất cao, góp phần tạo sự khác biệt về chất lượng dịch vụ và trải nghiệm của khách hàng, nhất là trên các kênh điện tử.
- Cung cấp nền tảng và hỗ trợ hiệu quả cho các đơn vị kinh doanh và vận hành của VPBank thông qua việc luôn luôn cải tiến, tạo nền tảng bền vững và linh hoạt, xây dựng thành công mô hình kiến trúc hướng dịch vụ; Chuyển đổi mô hình quản lý nhu cầu cũng như quy chuẩn hóa tổ chức và quy trình phát triển giải pháp; Tiếp tục hoàn thiện các quy trình quản lý và cung cấp dịch vụ CNTT.

- Với chủ trương tận dụng nguồn lực bên ngoài để cung cấp dịch vụ tốt hơn (là xu hướng tất yếu của kinh doanh hiện đại trên Thế giới), VPBank đã hoàn thiện và xây dựng được những mối quan hệ chặt chẽ hơn với các công ty hàng đầu về CNTT thông qua các hợp đồng chiến lược.

Năm 2015, hoạt động CNTT sẽ tiếp tục chuyển đổi, cải tiến các quy trình, khung quản trị CNTT để tiến tới một mô hình hoạt động lấy hiệu quả và chất lượng làm trọng tâm, nâng cao tính hợp tác, an toàn, bền vững cho cả khách hàng và cho chính VPBank.

5. Phân tích kinh doanh

Nhận thấy dữ liệu là tài sản có tính chiến lược đối với Ngân hàng, ngay từ cuối năm 2013 VPBank đã thành lập Ủy ban Dữ liệu nhằm phác thảo chương trình nghị sự về quản lý dữ liệu cho Ngân hàng và giám sát tất cả các sáng kiến liên quan tới dữ liệu. Ủy ban đã xác định, để có thể trở thành một tổ chức thực sự định hướng dữ liệu và qua đó tạo sự khác biệt so với các ngân hàng khác, VPBank cần có một đơn vị chuyên môn độc lập để thúc đẩy và tạo điều kiện chia sẻ dịch vụ Phân tích Kinh doanh (BI) chung một cách hiệu quả, cũng như xây dựng và quản lý tốt phương pháp tiếp cận về Quản trị Dữ liệu của Ngân hàng. Trên cơ sở đó, VPBank đã thành lập Trung tâm Phân tích Kinh doanh (BICC) vào đầu năm 2014 gồm những nhiệm vụ sau:

Quản trị Dữ liệu: tạo lập và quản lý một Khung quản trị dữ liệu nhằm đảm bảo tại VPBank:

Mọi CBNV đều tin tưởng và coi dữ liệu là tài sản chiến lược; Thông tin được định nghĩa và hiểu một cách nhất quán trên toàn hàng; Không còn tình trạng mơ hồ về đầu mối giải quyết các vấn đề liên quan tới dữ liệu; Có các chính sách và cơ chế hoạt động quản trị suốt vòng đời dữ liệu; Có các biện pháp tăng cường chất lượng và tính an toàn của dữ liệu.

Phân tích kinh doanh (BI): cung cấp dịch vụ tới các cấp lãnh đạo và các đơn vị của VPBank

nhằm: Đưa thông tin phù hợp đến đúng đối tượng và đúng thời điểm; Ra quyết định có tính toàn hàng nhanh hơn và chính xác hơn; Chuẩn hóa tất cả các sáng kiến BI trên toàn hàng; Tăng năng suất của người sử dụng thông tin cuối thông qua cung cấp khả năng tự phục vụ; Cải thiện khả năng phối hợp giữa các khối kinh doanh & Khối CNTT.

Trong vòng chưa đầy 4 tháng, BICC đã hoàn thiện đầy đủ bộ máy và đi vào hoạt động với 5 phòng ban và 32 nhân sự. Với đội ngũ nhân sự có năng lực, BICC đã xây dựng thành công khung Quản trị Dữ liệu, nhằm đưa VPBank trở thành ngân hàng đầu tiên tại Việt Nam xây dựng và đưa vào hoạt động khung Quản trị Dữ liệu toàn diện. Khung quản trị này đã được quốc tế công nhận và được đăng tải trên ấn phẩm tài chính quốc tế hàng đầu là IBS Intelligence và The Asian Banker cùng nhiều phương tiện truyền thông trong nước khác.

6. Ngân hàng điện tử

Với sự phát triển nhanh chóng của công nghệ, các phương tiện điện tử đang ngày càng đóng vai trò quan trọng trong thói quen tiêu dùng của khách hàng. Do vậy, để phục vụ tốt nhất và mang lại lợi ích cao nhất cho khách hàng, VPBank coi Ngân hàng điện tử (E-banking), bao gồm VPBank online, VPBank SMS và VPBank mobile, là một phần rất quan trọng trong chiến lược phát triển của mình. Trong đó, năm 2014 được xác định là bước phát triển cả về lượng và chất đối với Ebanking của VPBank.

Với những nỗ lực vượt bậc, VPBank đã có gần 200.000 lượt đăng ký mới E-banking trong năm 2014, nâng tổng số lượng khách hàng sử dụng dịch vụ E-banking của VPBank lên trên 350.000 người, tăng 133% so với cuối năm 2013. Trong đó ấn tượng nhất là VPBank mobile với tốc độ tăng trưởng đạt 380% so với năm 2013 về số lượng người sử dụng.

Riêng trong năm 2014, số lượng giao dịch tài chính qua E-banking đạt mốc 1,3 triệu, tăng 242% so với năm 2013. Giá trị giao dịch tăng 300% và đạt gần 30.000 tỷ đồng. Đặc biệt, thanh toán trực tuyến tăng trưởng đột biến, đạt mốc 100 tỷ giá trị giao dịch cả năm, tăng 390% so với năm 2013. Nếu tính cả giao dịch qua kênh ATM, giao dịch trên Ebanking chiếm trên 50% tổng giao dịch toàn hệ thống VPBank.

Bên cạnh đó, tính ổn định và bảo mật của Ebanking VPBank luôn được đề cao, đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của khách hàng, được thể hiện qua một loạt các dự án đầu tư nâng cấp năng lực xử lý hệ thống và an toàn giao dịch trực tuyến với những công nghệ hiện đại nhất thế giới.

Liên tục tìm tòi và phát triển, nhằm đưa ra những tiện ích mới tạo nên những trải nghiệm thú vị và hữu ích với khách hàng trên kênh điện tử là phương châm cốt lõi trong phát triển sản phẩm của VPBank. Không chỉ phát triển cho khách hàng cá nhân, hệ thống E-banking dành cho khách hàng doanh nghiệp cũng được quan tâm và đầu tư xứng đáng. Tháng 5/2014, hệ thống E-banking dành cho khách hàng doanh nghiệp đã được nâng cấp nhằm nâng cao hiệu suất và mở rộng các tiện ích hiện đại, phục vụ tối đa các nhu cầu của thị trường.

Thành công của Ebanking năm 2014 sẽ là bản lề để VPBank tiếp tục đạt được các mục tiêu tham vọng đến năm 2017. VPBank sẽ không ngừng nỗ lực để cung cấp các sản phẩm và dịch vụ trực tuyến thân thiện, chất lượng, mang tới sự hài lòng, thuận tiện cao nhất cho khách hàng.

7. Hoạt động truyền thông

Dựa trên 6 giá trị cốt lõi và thực tế hoạt động của VPBank, công tác truyền thông của Ngân hàng trong năm 2014 được triển khai theo hướng xây dựng hình ảnh VPBank là một tổ chức luôn nỗ lực mang lại cuộc sống thịnh vượng về cả tài chính và tinh thần cho CBNV, cho khách hàng và cho cộng đồng.

Truyền thông tới CBNV: Các kênh truyền thông nội bộ tại VPBank được quy hoạch đồng bộ, đa dạng và luôn bám sát các hoạt động trên toàn hệ thống, truyền tải các thông điệp gửi toàn hàng và tăng cường sự tương tác nội bộ. 2014 là một năm bùng nổ của hoạt động truyền thông nội bộ tại VPBank với sự tham dự đông đảo của CBNV và sự quan tâm sâu sát của lãnh đạo các cấp, góp phần tạo sự gắn kết của mỗi thành viên và khích lệ tinh thần làm việc của CBNV.

Truyền thông tới Khách hàng: Hệ thống biển hiệu mới đã được triển khai đồng loạt tại 80 chi nhánh tại Hà Nội và TPHCM, giúp thương hiệu VPBank nổi bật so với các đối thủ cạnh tranh, góp phần tăng cường sự nhận biết thương hiệu VPBank trong tâm trí khách hàng. Trong năm 2014, VPBank đã tổ chức liên tiếp nhiều sự kiện, đáp ứng nhu cầu về thông tin kinh tế - tài chính cũng như nhu cầu thưởng thức nghệ thuật cho nhiều phân khúc khách hàng khác nhau.

Truyền thông tới Cộng đồng: Sử dụng âm nhạc làm công cụ kết nối với cộng đồng, VPBank đã có những thành công ấn tượng trong năm 2014 khi lựa chọn con đường khá mới mẻ với giới tài chính

– ngân hàng, thể hiện thông qua những chương trình biểu diễn đỉnh cao với các nghệ sĩ ở đẳng cấp hàng đầu trong nước và thế giới.

Truyền thông tới cộng đồng mạng: Định vị là một ngân hàng bán lẻ, VPBank đang dành sự quan tâm lớn tới lớp người dùng trẻ và năng động thông qua các hoạt động sôi nổi trên internet và mạng xã hội. VPBank là một trong những ngân hàng TMCP đang có sự đầu tư, quan tâm đáng kể đối với kênh truyền thông trực tuyến, bám sát những diễn biến về xu hướng hành vi của khách hàng hiện nay, qua đó tạo tiền đề cho việc tiếp cận và khai thác hiệu quả lượng khách hàng tiềm năng này.

PHẦN 2: BÁO CÁO CẬP NHẬT TÌNH HÌNH THỰC HIỆN ĐỀ ÁN TÁI CƠ CẤU

Đề án tái cơ cấu và xử lý nợ xấu của VPBank đã được xây dựng và trình Ngân hàng nhà nước chấp thuận từ Tháng 11 năm 2013, trên cơ sở mục tiêu từng bước giải quyết những thách thức, rào cản phát sinh trong quá trình chuyển đổi ngân hàng như vấn đề tăng quy mô vốn và chất lượng vốn tự có, nâng cao chất lượng tài sản, kiểm soát chất lượng tín dụng và nợ xấu, triển khai các giải pháp chấn chỉnh, củng cố hoạt động như xây dựng chiến lược kinh doanh điều chỉnh, mô hình kinh doanh mới, rà soát và điều chỉnh mạng lưới hoạt động, đổi mới hệ thống quản trị ngân hàng, nâng cao chất lượng nhân sự, văn hóa doanh nghiệp, cải tiến quy trình, v.v.

VPBank xin trân trọng báo cáo ĐHĐCĐ về việc cập nhật sơ bộ tình hình triển khai tình hình Triển khai Đề án Tái Cơ cấu Tính đến cuối năm 2014, Khó khăn trong quá trình triển khai Đề án và giải pháp khắc phục đối với từng vấn đề

1. Tăng quy mô và chất lượng vốn tự có từ nguồn lợi nhuận giữ lại, tìm kiếm cơ hội hợp tác với các nhà đầu tư nước ngoài để gọi vốn đầu tư

Trong năm 2014, VPBank đã thực hiện tăng vốn điều lệ lên 6.347 tỷ đồng bằng hình thức chia cổ tức bằng cổ phiếu và chia cổ phiếu thưởng lấy nguồn từ lợi nhuận để lại của năm 2012 và Quỹ dự trữ bổ sung vốn điều lệ lũy kế đến hết năm 2012. Theo phương án đã được ĐHĐCĐ phê duyệt, trong năm 2014 VPBank còn thực hiện đợt chia cổ tức bằng cổ phiếu từ nguồn lợi nhuận để lại của năm 2013 và quỹ dự trữ bổ sung VDL của năm 2013 tổng cộng là 977 tỷ đồng. Phương án tăng vốn đang trình NHNN xem xét nhưng hiện chưa được chấp thuận. Ngoài ra, trong năm 2014 VPBank dự kiến thực hiện phương án tăng vốn bằng cách chào bán cho cổ đông chiến lược tối đa đến 30% Vốn điều lệ của ngân hàng (tương đương khoảng 3.000 tỷ đồng) nhưng vì nhiều lý do của điều kiện thị trường nói chung và các lý do khách quan khác mà việc đàm phán chưa thành công. Do đó, chỉ tiêu vốn chủ sở hữu tính đến cuối 2014 của VPBank đạt 8.754 tỷ đồng, chưa đạt kế hoạch đề ra.

Năm 2015 VPBank sẽ tiếp tục thực hiện phương án tăng vốn từ nguồn lợi nhuận để lại năm 2013 và trình Ngân hàng nhà nước phương án chào bán cổ phần riêng lẻ cho các nhà đầu tư trong nước để tăng vốn điều lệ thêm 3.000 tỷ đồng đồng thời tiếp tục đàm phán với các nhà đầu tư nước ngoài cho kế hoạch tăng vốn điều lệ và các kế hoạch tăng vốn tự có với mục tiêu sẽ đạt 15.000 tỷ cuối năm 2015. Trong trường hợp các nỗ lực này gặp khó khăn và không thể thực hiện được thì ngân hàng sẽ điều chỉnh quy mô tổng tài sản cho phù hợp với nguồn vốn chủ sở hữu để đảm bảo an toàn hoạt động.

2. Nâng cao chất lượng tài sản, kiểm soát chất lượng tín dụng và giảm nợ xấu

Trong quá trình thực hiện Đề án tái cơ cấu, VPBank đã đưa ra nhiều giải pháp cụ thể, đồng thời kết hợp các giải pháp tổng thể nhằm nâng cao chất lượng tài sản, kiểm soát chất lượng dư nợ, giảm tỷ lệ nợ xấu về dưới 3 % so với tổng dư nợ. Cụ thể như sau:

Tỷ lệ nợ xấu cuối năm 2014 (đã tính theo theo thông tư 02) là 2,02%, trong đó tỷ lệ nợ xấu của các tháng trong năm của VPBank cũng không vượt quá 3%. Để giữ được tỷ lệ nợ xấu năm 2014 ở mức này, VPBank đã thực hiện đồng bộ các giải pháp như sau:

- Phân loại nợ theo đúng quy định của NHNN bằng cả phương pháp định tính và định lượng; xây dựng các quy định của riêng ngân hàng theo hướng thận trọng hơn trong việc phân loại nợ để có các thông tin rõ ràng về tình trạng nợ xấu thực của Ngân hàng.
- Xây dựng, củng cố và tăng cường năng lực cho bộ phận thu hồi, xử lý nợ xấu. Trong đó, chuyên môn hóa các chức năng nhắc nợ, đôn đốc thu hồi nợ và xử lý nợ ra các bộ phận chuyên biệt để áp dụng các giải pháp khác nhau, nâng cao hiệu quả của từng khâu trong quá trình thu hồi nợ, làm giảm nguy cơ phát sinh nợ xấu.
- Thực hiện các giải pháp như: cơ cấu nợ, xử lý nợ và bán nợ xấu phù hợp với từng khoản nợ...nhằm quản lý và giữ tỷ lệ nợ xấu ở mức dưới 3%.

3. Triển khai các giải pháp củng cố, chấn chỉnh lại hoạt động

Phát triển các hoạt động kinh doanh cốt lõi

VPBank đặt mục tiêu lọt vào Top 5 ngân hàng TMCP hàng đầu Việt Nam và Top 3 ngân hàng TMCP bán lẻ hàng đầu Việt nam. Để đạt được mục tiêu này, VPbank đề ra chiến lược đối với hai phân khúc khách hàng chính của ngân hàng là: Khách hàng cá nhân và Các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

Trong đó, các kết quả đã đạt được đối với 2 hoạt động kinh doanh chính này bao gồm:

- Tập trung trọng tâm kinh doanh vào việc thúc đẩy tăng trưởng thị phần, nâng cao năng suất bán, chất lượng của đội ngũ bán hàng và chất lượng dịch vụ thông qua việc triển khai chương trình chuyển đổi mô hình bán hàng và dịch vụ đã được thực hiện từ cuối năm 2013.
- Tiếp tục mở rộng các phân khúc khách hàng doanh nghiệp vừa và lớn nhằm đảm bảo tính liên tục trong chuỗi dịch vụ và giá trị phục vụ khách hàng, đồng thời tận dụng cơ hội gia tăng thu nhập từ tín dụng và phí từ mảng khách hàng này trong nền kinh tế đang thay đổi của VN. Phát triển một cách có chọn lọc phân khúc khách hàng là các tập đoàn tổng công ty, doanh nghiệp quy mô lớn.
- Chuyển dịch cấu trúc danh mục sản phẩm sang các chương trình sản phẩm chuẩn để giảm thiểu rủi ro cho ngân hàng bao gồm các chương trình tín dụng, cho vay mua nhà, mua ô tô, cho vay tiêu dùng, tài trợ đảm bảo 100% bằng BĐS, các chương trình tài trợ theo ngành...
- Củng cố và nâng cao chất lượng các hệ thống nền tảng với trọng tâm là hệ thống QTRR (đặc biệt là hệ thống QTRR tín dụng và rủi ro vận hành); củng cố hệ thống phê duyệt tín dụng; củng cố hệ thống quản lý, xử lý và thu hồi nợ; triển khai và hoàn thiện hệ thống mô hình tổ chức hệ thống bán hàng và dịch vụ.

- Phát triển nhân sự và tăng cường hệ thống công nghệ tiên tiến đảm bảo phục vụ tốt quá trình tăng trưởng của hoạt động kinh doanh cũng như nâng cao chất lượng dịch vụ.
- Đa dạng hóa dịch vụ ngân hàng, tập trung nâng cao chất lượng dịch vụ ngân hàng truyền thống và phát triển nhanh các dịch vụ ngân hàng hiện đại như internet banking, mobile banking. Ra mắt, cải tiến nhiều dịch vụ tiện ích cho khách hàng: SmartCash, VPBiz card, thẻ đồng thương hiệu Vietnam Airlines - VPBank Platinum MasterCard; cải tiến dịch vụ ngân hàng điện tử dành cho KH doanh nghiệp... nhằm khuyến khích khách hàng sử dụng dịch vụ ngân hàng hiện đại.

Với các kết quả đạt được nêu trên, hai phân khúc chính là khách hàng cá nhân và SME đã phát huy vai trò là phân khúc chủ đạo trong hoạt động của VPBank và khẳng định VPBank đang đi đúng hướng trong mục tiêu vào top 3 ngân hàng bán lẻ hàng đầu Việt nam.

Chuyển dịch mô hình kinh doanh

VPBank tiếp tục chủ động chuyển dịch mô hình kinh doanh theo hướng chuyên môn hóa, tập trung hóa, chú trọng vào các hoạt động kinh doanh lõi của ngân hàng. Trong các năm 2013,2014, các nghiệp vụ đã được VPBank tập trung hóa tại Hội sở như phê duyệt tín dụng, quản lý giải ngân, công tác kế toán, công tác lưu trữ chứng từ, công tác kiểm soát sau vay, điều phối kho quỹ, tập trung tài sản bảo đảm.... Những hoạt động không phải là hoạt động cốt lõi của ngân hàng được VPBank chuyển giao dần sang hình thức thuê ngoài. Hệ thống chi nhánh của VPBank được định hướng vào thực hiện hai nhiệm vụ chính là bán hàng và cung cấp các sản phẩm dịch vụ thay vì thực hiện dần trải tất cả các nhiệm vụ như trước đây.

Trong năm 2014, Vpbank đã thực hiện các bước để chuyển dịch mô hình kinh doanh bao gồm:

- Triển khai đồng bộ theo hướng chuyên môn hóa và tập trung hóa các mô hình quản lý back-office, mô hình quản lý bán hàng tập trung và mô hình dịch vụ tập trung nhằm nâng cao hiệu quả bán hàng và chất lượng dịch vụ khách hàng của hệ thống các chi nhánh.
- Tiếp tục nâng cao chất lượng dịch vụ, đa dạng hóa các sản phẩm dịch vụ tài chính cho khách hàng nhằm tăng thu nhập từ phí trên tất cả các phân khúc khách hàng và giảm dần sự phụ thuộc vào các hoạt động tín dụng. Phát triển các dịch vụ ngoại bảng thu phí như: bảo lãnh, thanh toán, quản lý tiền, sản phẩm Bancassurance cho KHCN..., đẩy mạnh mua bán ngoại tệ và các sản phẩm phái sinh với khách hàng là các tập đoàn, tổng công ty lớn.
- Tiếp cận và cung cấp các dịch vụ khách hàng doanh nghiệp kết hợp cùng các dịch vụ ngân hàng đầu tư đang phát triển như: bảo lãnh phát hành và đầu tư trái phiếu DN...
- Lựa chọn tham gia tài trợ một số dự án đầu tư sản xuất kinh doanh có hiệu quả.
- VPBank mua lại Công ty TNHH MTV Tài chính Than-Khoáng sản Việt Nam và đổi tên thành Công ty Tài chính TNHH MTV Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng (VPB FC) nhằm chuyển hoạt động Tín dụng tiêu dùng sang công ty theo định hướng của NHNN.

Rà soát, điều chỉnh, và cơ cấu lại mạng lưới hoạt động

Mục tiêu kế hoạch trong năm 2014 của VPBank là tiếp tục tập trung triển khai kế hoạch tối ưu hóa hiệu quả hoạt động của hệ thống mạng lưới chi nhánh, thông qua các hoạt động di dời, cải tạo, nâng cấp các chi nhánh, chuyên địa điểm các ATM, và đánh giá điều chỉnh mô hình hoạt động của các kênh bán hàng trực tiếp.

Kết quả thực hiện trong năm 2014 như sau:

- VPBank đã thực hiện các kế hoạch nhằm thúc đẩy hiệu quả hoạt động của các chi nhánh bằng các biện pháp thay đổi địa điểm, tăng cường huấn luyện, đào tạo và củng cố nhân sự, tăng cường các hỗ trợ về chính sách và phương án bán hàng từ Hội sở.
- Thực hiện chuyển địa điểm 18 CN, PGD ở các thành phố lớn (HN, TP.HCM) từ các địa điểm không hiệu quả sang các địa điểm mới có phân tích địa bàn kỹ lưỡng hơn; Khai trương và tổ chức vận hành các chi nhánh mới được cấp phép từ cuối năm 2013.
- Ngoài việc mở rộng mạng lưới các điểm giao dịch vật lý, VPBank phát triển các kênh thay thế với trọng tâm là các kênh bán hàng, đội ngũ bán hàng trực tiếp, bán hàng qua Call center và kênh bán hàng điện tử E-banking, qua đó mang lại tiện ích cho khách hàng ở mọi vùng miền của Việt Nam.

Nâng cao điều kiện, tiêu chuẩn về năng lực quản trị và trình độ chuyên môn đối với lãnh đạo chủ chốt, phát triển đội ngũ.

Trong năm 2014, VPbank tiến hành rà soát và có một số điều chỉnh đối với Hệ thống Quản lý hiệu quả làm việc và hệ thống Khung năng lực cốt lõi và Khung năng lực Chuyên môn nghiệp vụ đã hoàn thành từ năm 2013.

Trong năm, ngân hàng cũng đã triển khai 97 khóa học về lãnh đạo và quản lý cho 2.594 lượt học viên. Hoàn thành xây dựng khung năng lực và bản đồ học tập chuyên môn nghiệp vụ cho 7 vị trí mới của Khối Vận hành. Tổ chức 1.083 khóa học cho 38.056 lượt học viên toàn VPBank. Ngoài ra, ngân hàng cũng tích cực tham gia cử cán bộ theo học các chương trình do NHNN tổ chức nhằm tiếp thu các kiến thức mới.

Năm 2014, ngân hàng đã tuyển dụng thêm khoảng 1.000 nhân sự và mục tiêu chiến lược trong năm 2015 là tiếp tục tuyển dụng thêm nhân sự cho các vị trí còn thiếu và tăng cường thanh lọc nhân sự để nâng cao chất lượng nhân sự. Trong năm 2015 ngân hàng cũng sẽ tiến hành rà soát lại bộ quy tắc đạo đức nghề nghiệp, các quy định về xử phạt vi phạm trong hoạt động của ngân hàng để nâng cấp ý thức trách nhiệm và đạo đức nghề nghiệp của CBNV cũng như cán bộ quản lý.

Hiện đại hóa hệ thống công nghệ thông tin

Trong năm 2014 ngân hàng đã tiến hành thực hiện các dự án lớn để hiện đại hóa hệ thống công nghệ thông tin. Các dự án được triển khai theo lộ trình về phát triển Công nghệ thông tin trong 5 năm của Ngân hàng, bao gồm cả các dự án phục vụ phát triển kinh doanh, các dự án về hệ thống, nền tảng và các dự án phục vụ cho quản trị.

Theo đó, trong năm 2014, một loạt các dự án lớn đã được khởi động và triển khai như: Dự án ngân hàng điện tử; xây dựng hệ thống tài trợ thương mại; xây dựng hệ thống quản lý tiền tệ; Dự án Kho dữ liệu và công cụ phân tích kinh doanh (DWH/BI); Dự án cải tiến một số tính năng của hệ thống ngân hàng lõi (Core T24); Dự án đánh giá hệ thống lõi về thẻ Way4 và đề xuất các phương án nâng cấp hệ thống thẻ trong 5 năm tới, đáp ứng yêu cầu phát triển của VPBank; Dự án mua sắm và triển khai hệ thống khởi tạo khoản vay.

Việc triển khai các dự án hiện đại hóa hệ thống công nghệ thông tin phụ thuộc nhiều và nguồn vốn và cơ sở hạ tầng sẵn có của ngân hàng. Mục tiêu trong năm 2015 sẽ là đảm bảo ổn định của hệ

thống và phù hợp với quy mô, mức độ phức tạp của hoạt động và đầu tư thêm vào các dự án mới tạo ra bước đột phá trên cơ sở cân đối ngân sách chi phí của ngân hàng.

PHẦN 3: KẾ HOẠCH KINH DOANH 2015

Năm 2015, kinh tế thế giới được dự báo sẽ tiếp tục hồi phục, dẫn đầu là nền kinh tế Hoa Kỳ. Khu vực EU tuy tăng trưởng chậm nhưng cũng sẽ khắc phục được vấn đề nợ công. Các thị trường Nhật Bản, Trung Quốc có thể chững lại song ảnh hưởng là không quá lớn. Đối với kinh tế trong nước, chính phủ Việt Nam đặt mục tiêu tăng trưởng GDP cả năm ở mức 6,2%. Một số chỉ số vĩ mô khác tiếp tục được dự báo ở mức tích cực như chỉ số CPI ước tăng 5%, tổng kim ngạch xuất khẩu tăng 10%.

Đối với ngành ngân hàng, từ cuối tháng 12/2014, một số tổ chức xếp hạng tín nhiệm đã nâng triển vọng tín nhiệm ngành Ngân hàng Việt Nam lên mức “ổn định”. Dự báo xu hướng sáp nhập ngân hàng sẽ diễn ra mạnh trong năm 2015. Ngoài ra việc Thông tư 36 (quy định về các giới hạn, tỷ lệ bảo đảm an toàn trong hoạt động của tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài) chính thức có hiệu lực trong tháng 2/2015 sẽ là văn bản lớn và quan trọng nhất ảnh hưởng tích cực đến thị trường ngân hàng xét trên khía cạnh minh bạch hóa và quản trị rủi ro. Nhìn chung, bức tranh của ngành ngân hàng trong năm 2015 được dự báo là sẽ tiếp tục ổn định và tích cực hơn.

Đối với VPBank, năm 2015 cũng là năm thứ ba trên chặng đường triển khai chiến lược 5 năm giai đoạn 2012-2017. Sau 2 năm (2013-2014) tập trung xây dựng và củng cố các hệ thống nền tảng để chuẩn bị cho phát triển quy mô lớn, năm 2015 sẽ là năm đầu tiên chuyển sang giai đoạn hai của chương trình chuyển đổi toàn diện, với nhiệm vụ trọng tâm là thúc đẩy tăng trưởng quyết liệt để đạt được các mục tiêu về quy mô và mục tiêu tham vọng trở thành một trong những ngân hàng cổ phần hàng đầu vào năm 2017 theo đúng chiến lược đã đề ra. Tiếp nối những công việc đã triển khai trong năm 2014, trong năm 2015 VPBank tập trung vào hai mục tiêu cơ bản:

- **Thúc đẩy tăng trưởng quyết liệt tập trung vào các phân khúc khách hàng trọng tâm của chiến lược và các khu vực thị trường chọn lọc.** Cụ thể, tăng trưởng tín dụng, huy động và cơ sở khách hàng sẽ được đẩy mạnh tại hai phân khúc khách hàng chủ chốt là Khách hàng cá nhân và SME thông qua việc nâng cao năng suất bán hàng và chất lượng đội ngũ. Đối với các khối khách hàng tổ chức lớn CMB&CIB, tập trung vào việc tái cấu trúc danh mục cho vay, đẩy mạnh bán chéo và cung cấp các sản phẩm chuyên sâu. Các khối kinh doanh còn lại sẽ đẩy mạnh phát triển sản phẩm và tối ưu hóa bảng cân đối.
- **Tiếp tục củng cố các hệ thống nền tảng theo hướng tập trung hóa, nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động ở mọi khâu mấu chốt.** Cụ thể VPBank sẽ tiếp tục đặt trọng tâm vào hệ thống quản trị rủi ro, củng cố hệ thống phê duyệt; củng cố hệ thống quản lý, xử lý và thu hồi nợ có vấn đề; triển khai và hoàn thiện hệ thống mô hình tổ chức hệ thống bán hàng và dịch vụ; phát triển nhân sự; và tăng cường hệ thống công nghệ tiên tiến đảm bảo phục vụ tốt quá trình phát triển nhanh của các hoạt động kinh doanh cũng như nâng cao chất lượng dịch vụ.

MỘT SỐ CHỈ TIÊU KINH DOANH, TÀI CHÍNH HỢP NHẤT TRONG NĂM 2015

<i>Chỉ tiêu (Tỷ đồng/%)</i>	Kế hoạch 2015
1 Tổng tài sản	204.000
2 Huy động khách hàng	140.000
3 Dự nợ cấp tín dụng, trong đó:	118.996
<i>Cho vay khách hàng</i>	<i>101.892</i>
4 Tỷ lệ nợ xấu	<3%
5 LN trước thuế	2.500

**Ghi chú: Kế hoạch tăng trưởng dự nợ cấp tín dụng được xây dựng trên cơ sở dự kiến sẽ được NHNN phê duyệt hạn mức tăng trưởng như trên.*

Môi trường kinh tế vĩ mô năm 2015 dự kiến còn nhiều khó khăn, áp lực cạnh tranh trong lĩnh vực ngân hàng đang ở mức cao và tiếp tục gia tăng hơn nữa. Tuy nhiên, với hệ thống nền tảng vững chắc, hệ thống kênh bán hàng được tổ chức chuyên nghiệp, đội ngũ cán bộ được tuyển dụng và đào tạo bài bản, Ban Điều hành hoàn toàn tin tưởng vào sự thành công của VPBank trong năm 2015 cũng như hành trình trở thành ngân hàng hàng đầu Việt Nam trong thời gian không xa.

Trên đây là báo cáo tình hình hoạt động kinh doanh, kết quả kinh doanh 2014 đã được kiểm toán xác nhận và kế hoạch năm 2015, kính trình Đại hội Cổ đông xem xét thông qua.

Trân trọng kính trình!

Nơi gửi:

- Quý vị Cổ đông
- HĐQT, Ban kiểm soát
- Ban Tổng Giám đốc

**TM. BAN ĐIỀU HÀNH VPBANK
TỔNG GIÁM ĐỐC**

(Đã ký)

Nguyễn Đức Vinh