

BÁO CÁO KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NĂM 2013 VÀ KẾ HOẠCH HOẠT ĐỘNG NĂM 2014

KÍNH GỬI: QUÝ VỊ CỔ ĐÔNG VPBANK

Năm 2013 nền kinh tế Việt Nam khép lại với một số thành tựu đạt được nhất định tuy còn phải đối mặt với nhiều thách thức như sức cầu của nền kinh tế yếu, khả năng hấp thụ vốn của doanh nghiệp thấp, hàng tồn kho tuy giảm nhưng vẫn ở mức cao; lạm phát ở mức an toàn nhưng còn tiềm ẩn nhiều nguy cơ; cân đối ngân sách tiếp tục gặp khó khăn trong điều kiện tốc độ phục hồi của sản xuất kinh doanh trong nước còn chậm... Năm trong bối cảnh chung đó, hoạt động của các ngân hàng năm 2013 cũng có những dấu hiệu tốt nhưng vẫn phải đối mặt với những khó khăn nhất định như chất lượng tín dụng chưa thực sự được cải thiện do tỷ lệ nợ xấu vẫn ở mức cao; Hiệu quả kinh doanh của các TCTD thấp so với các năm trước đây. Chênh lệch thu nhập – chi phí toàn hệ thống thấp do chênh lệch giữa lãi suất đầu ra – đầu vào giảm, trong khi trích lập dự phòng rủi ro tăng mạnh do chất lượng tài sản giảm sút. Tỷ suất sinh lời trước thuế năm 2013 trên vốn ROE và tổng tài sản ROA cũng không cải thiện nhiều, trong khi đó chi phí hoạt động bỏ ra cho các kế hoạchch đầu tư tăng trưởng phát triển mạng lưới hoạt động và nhân sự tiếp tục tăng.

Năm 2013 là năm thứ hai VPBank thực hiện chiến lược ba gọng kìm nhằm hiện thực hóa tầm nhìn trở thành một trong 5 Ngân hàng TMCP hàng đầu Việt Nam và một trong 3 Ngân hàng TMCP bán lẻ hàng đầu Việt Nam vào năm 2017. Với tầm nhìn và chiến lược đó, các kế hoạch chuyển đổi của Ngân hàng thông qua hàng loạt dự án trọng điểm nhằm: (i) thúc đẩy tăng trưởng mạnh mẽ; (ii) xây dựng, củng cố tổ chức và các hệ thống nền tảng; (iii) tăng hiệu suất lao động; và (iv) giảm thiểu các chi phí rủi ro hoạt động, đã được triển khai quyết liệt và mạnh mẽ trong năm 2013 và đạt được các kết quả đáng khích lệ. Hội đồng Quản trị, Ban Điều hành xin báo cáo Đại hội Cổ đông các kết quả chủ yếu trong việc thực hiện kế hoạch năm 2013 và các định hướng cũng như các mục tiêu chủ yếu kế hoạch hoạt động chủ đạo năm 2014.

PHẦN 1: TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG NĂM 2013

I. KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NĂM 2013

1. Đánh giá chung kết quả thực hiện kế hoạch năm 2013

Có thể nói 2013 là một năm thành công của VPBank, thể hiện ở việc hoàn thành tốt các chỉ tiêu kinh doanh đề ra và tăng trưởng cao so với năm trước. Điểm sáng trong bức tranh tài chính năm 2013 phải kể đến là vượt 34% kế hoạch lợi nhuận trước thuế hợp nhất đặt ra từ đầu năm, trong đó hoạt động kinh doanh riêng ngân hàng đạt 1.265 tỷ (tăng trưởng 43% so với 2012), các công ty thành

viên đều có lãi đặc biệt là công ty chứng khoán lợi nhuận cao hơn hai lần so với năm trước; Hoạt động giữa Ngân hàng và các công ty thành viên ngày càng có sự gắn kết chặt chẽ cả về sản phẩm, nghiệp vụ cũng như công tác quản trị. Sự tương hỗ này không chỉ giúp VPBank tăng cường sức cạnh tranh mà còn là cơ sở để phát triển ổn định và bền vững hơn.

Các chỉ tiêu về quy mô của VPBank có bước tiến nhanh và bền vững. Vượt qua những khó khăn chung, VPBank tiếp tục đạt những bước tăng trưởng ấn tượng về quy mô cho vay, huy động đưa đến một bảng cân đối tài sản và nguồn vốn có cấu trúc vững mạnh; cùng với đó là sự tăng trưởng mạnh các chỉ số sinh lời và lợi nhuận, hoàn thành tốt kế hoạch Đại hội Cổ đông đã thông qua và đi theo đúng định hướng chiến lược 5 năm 2012 - 2017.

Chỉ tiêu (tỷ đồng/%)	Thực hiện 2013	Kế hoạch 2013	% so với kế hoạch	% tăng trưởng so với 2012
Tổng tài sản	121.264	120.000	101%	18%
Huy động từ khách hàng	83.844	81.230	103%	41%
Cho vay khách hàng	52.474	47.974	109%	42%
Tỷ lệ nợ xấu	2,81%	<3%	100%	
Lợi nhuận trước thuế hợp nhất	1.355	1.010	134%	59%
ROE	14%	13%	108%	39%

2. Tình hình tài sản và nguồn vốn

2.1 Tài sản

Tổng tài sản của VPBank liên tục tăng trưởng mạnh mẽ qua các năm. Kết thúc năm tài chính 2013, tổng tài sản hợp nhất của VPBank đạt 121.264 tỷ đồng, tăng 18.591 tỷ đồng (tương đương 18%) so với năm 2012.

Cơ cấu Tổng Tài sản	31/12/2013	Tỷ trọng	31/12/2012	Tỷ trọng
Tổng tài sản	121.264	100%	102.673	100%
Cho vay khách hàng	51.869	43%	36.523	36%
Tiền gửi và cho vay TCTD khác	12.055	10%	26.761	26%
Chứng khoán	37.676	31%	23.600	23%
Tài sản khác	19.663	16%	15.789	15%

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

Ghi chú: Các khoản mục trong bảng cơ cấu Tổng tài sản đã bao gồm cả Quỹ dự phòng

Tăng trưởng tổng tài sản đóng góp phần lớn từ tăng trưởng mạnh ở cho vay khách hàng và danh mục chứng khoán. Sự biến động này đã làm cho cấu trúc bảng cân đối tài sản có sự dịch chuyển đáng kể, đưa tỷ trọng cho vay khách hàng tăng lên 43%, danh mục chứng khoán chiếm 31%, tiền gửi và cho vay các TCTD khác giảm xuống chỉ còn 10% tổng tài sản và là cơ sở cho một sự tăng trưởng bền vững của tổng tài sản trong những năm tiếp theo.

2.2 Nợ phải trả và vốn chủ sở hữu

Tại thời điểm cuối năm 2013 nợ phải trả là 113.537 tỷ đồng, tăng 17.574 tỷ đồng, tương ứng 18% so với cuối năm 2012. Sự tăng trưởng tuy chậm hơn so với 3 năm trước, nhưng có sự dịch chuyển mạnh trong cơ cấu nợ, trong đó ghi nhận sự đóng góp chủ yếu từ tăng trưởng ở tiền gửi của khách hàng (tăng 41%).

Cơ cấu Tổng Nguồn vốn	31/12/2013	Tỷ trọng	31/12/2012	Tỷ trọng
Tổng Nợ phải trả và Vốn chủ sở hữu	121.264	100%	102.673	100%
1. Tổng Nợ phải trả	113.538		95.964	
Nợ NHNN	1.885	2%	1.372	1%
Tiền gửi và vay TCTD khác	13.134	11%	25.656	25%
Tiền gửi của khách hàng	83.844	69%	59.514	58%
Phát hành giấy tờ có giá	7.601	6%	4.766	5%
Các khoản nợ khác	7.074	6%	4.656	5%
2. Vốn chủ sở hữu	7.727	6%	6.709	7%

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

VPBank thực hiện chiến lược huy động vốn hướng tới mở rộng cơ sở “tiền gửi lõi” bao gồm những đối tượng tiền gửi tương đối ổn định theo đánh giá của VPBank trong từng thời kỳ để giúp Ngân hàng hạn chế rủi ro, tái cơ cấu bảng cân đối tài sản theo hướng tích cực, hiệu quả. Theo định hướng này, trong năm 2013 cơ cấu nguồn huy động của VPBank có những thay đổi đáng kể.

2.3 Hoạt động cho vay và huy động từ khách hàng

Trong năm qua, VPBank đã thực hiện đúng tiến độ các dự án chiến lược, đặc biệt là các dự án ở các khối kinh doanh trọng tâm thuộc 2 khối Khách hàng cá nhân, Khối khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ cùng với các dự án chiến lược khai thác triệt để cơ hội ở các Khối kinh doanh khác. Nhờ vậy mà hoạt động cho vay và huy động đã đạt được các kết quả đáng khích lệ.

A. Cho vay khách hàng

Cho vay khách hàng 2013 đạt 52.474 tỷ đồng, tăng 15.571 tỷ đồng so với cuối năm 2012, tương ứng 42%, đánh dấu sự tăng trưởng vượt bậc so với mức bình quân trong vòng 3 năm qua và tăng cao hơn nhiều so với tăng trưởng chung toàn ngành. Có được tốc độ tăng trưởng cao như vậy là do VPBank áp dụng nhiều chương trình và các gói tín dụng với lãi suất ưu đãi phù hợp với tình hình thị trường và đối tượng khách hàng trong thời kỳ kinh tế còn khó khăn.

Cho vay khách hàng doanh nghiệp đạt 29.524 tỷ đồng và cho vay cá nhân đạt 22.950 tỷ đồng, tương ứng mức tăng trưởng 54% và 29% so với 2012. Ngay từ đầu năm, VPBank đã linh hoạt áp dụng các chương trình tín dụng ưu đãi cho khách hàng như: 1.000 tỷ đồng cho Chương trình “Cho vay mua ô tô – Con lốc siêu ưu đãi” với lãi suất ưu đãi 6%/năm cho 6 tháng đầu tiên, Chương trình “SME Success 2013”, “Cho vay VNĐ lãi suất ngoại tệ”..... Thêm vào đó, năm 2013 VPBank đã được NHNN phê duyệt để được lựa chọn tham gia Dự án SMEFP II & III do Cơ quan Hợp tác Quốc tế Nhật Bản (JICA) tài trợ cho Việt Nam.

Song song với tăng trưởng tín dụng, VPBank đã và đang áp dụng nhiều biện pháp nhằm nâng cao chất lượng tài sản và kiểm soát chất lượng tín dụng. Điển hình là việc hoàn tất triển khai quy trình xử lý và phê duyệt tín dụng tập trung; đẩy mạnh và chuyên môn hóa công tác thu hồi nợ. Chính vì vậy mà tỷ lệ nợ xấu luôn được kiểm soát ở mức an toàn, duy trì ở mức 2,81% cuối năm 2013.

Ngoài ra, VPBank cũng là một trong những ngân hàng tiên phong trong việc xúc tiến nghiên cứu triển khai Hiệp ước vốn theo chuẩn Basel II với sự phối hợp của các đơn vị tư vấn nước ngoài, bao gồm việc xây dựng chiến lược tổng thể về hệ thống công nghệ thông tin để hỗ trợ các phương pháp đo lường rủi ro tín dụng, thị trường, hoạt động, tính toán vốn, hệ thống ICAAP.

B. Huy động từ khách hàng

Huy động từ khách hàng đạt 83.844 tỷ đồng tăng 24.330 tỷ đồng (~ 41%) so với 2012, vượt kế hoạch đề ra và nằm trong nhóm các ngân hàng thương mại có tăng trưởng cao về huy động. VPBank luôn đặt trọng tâm mục tiêu huy động vốn từ dân cư và tổ chức kinh tế nhằm giảm sự phụ thuộc vào nguồn vốn thị trường 2, nâng cao dự trữ thanh khoản và đi theo đúng định hướng chiến lược tăng trưởng hữu cơ về quy mô trong giai đoạn đầu.

Trong các nguồn huy động, nguồn đến từ khách hàng cá nhân có mức tăng tuyệt đối lớn nhất (tăng 16.570 tỷ đồng, tương ứng 44%), duy trì tỷ trọng đóng góp trong tổng huy động khách hàng ở mức cao (65%), góp phần thực hiện chiến lược bán lẻ của Ngân hàng và nâng cao tính ổn định, bền vững của nguồn vốn. Bên cạnh chiến lược trọng tâm là bán lẻ, VPBank còn tập trung khai thác triệt để cơ hội ở các Khối khách hàng doanh nghiệp để tăng trưởng và đa dạng hóa thêm nguồn vốn huy động, đồng thời tranh thủ các nguồn vốn huy động giá rẻ khác.

2.4 Các chỉ số về tình hình thanh khoản và an toàn hoạt động

VPBank luôn coi trọng việc duy trì một mức thanh khoản cao đáp ứng các yêu cầu của NHNN và đồng thời chủ động trong việc xây dựng và triển khai chiến lược về quản lý rủi ro thanh khoản. Ngân hàng cũng đã xây dựng các kế hoạch dự phòng thanh khoản trong đó quy định rõ kế hoạch hành động trong các tình huống khẩn cấp.

Các chỉ số an toàn như tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu, tỷ lệ vốn ngắn hạn cho vay trung dài hạn ... của VPBank tiếp tục được duy trì ổn định và bền vững.

Chỉ tiêu (Hợp nhất)	Yêu cầu	2011	2012	2013
Tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu(CAR)	$\geq 9\%$	11,94%	12,51%	12,50%
Tỷ lệ nguồn vốn ngắn hạn sử dụng để cho vay trung dài hạn	$\leq 30\%$	8,62%	15,19%	22,36%

Nguồn: BCTC hợp nhất đã kiểm toán

3. Kết quả kinh doanh

Năm 2013, môi trường kinh doanh còn nhiều khó khăn song kết quả kinh doanh của VPBank khá khả quan. Kết thúc năm tài chính, lợi nhuận trước thuế hợp nhất đạt 1.355 tỷ đồng, tăng 406 tỷ so với năm 2012, tương ứng tăng 43%. Đây cũng là năm đầu tiên lợi nhuận sau thuế của VPBank cán mốc hơn 1.000 tỷ đồng, đạt 1.018 tỷ đồng.

	Chỉ tiêu (tỷ đồng)	2013	2012 (số trình bày lại)	Thay đổi	
				Tỷ đồng	%
I	THU NHẬP HOẠT ĐỘNG THUẦN	4.969	3.114	1.855	60%
1	Thu nhập lãi thuần	4.083	3.063	1.020	33%
2	Lãi thuần từ hoạt động dịch vụ	604	271	333	123%
3	Lãi thuần từ kinh doanh ngoại hối và vàng	(21)	(117)	96	82%
4	Lãi/lỗ từ mua bán chứng khoán	304	(102)	406	397%
II	Lãi thuần từ hoạt động khác	108	105	2	2%
III	Thu nhập từ góp vốn, mua cổ phần	12	17	(5)	-32%
IV	CHI PHÍ HOẠT ĐỘNG	2.838	1.875	963	51%
V	LN trước dự phòng RR	2.251	1.362	889	65%
	Trích dự phòng RR	896	413	483	117%
VI	LỢI NHUẬN TRƯỚC THUẾ	1.355	949	406	43%
VII	Chi phí thuế TNDN	337	234	104	44%
VIII	LỢI NHUẬN SAU THUẾ	1.018	715	302	42%

Nguồn: BCTC hợp nhất đã kiểm toán

3.1 Thu nhập hoạt động thuần

Nhờ sự tăng trưởng mạnh trong các hoạt động cốt lõi của ngân hàng và thay đổi trong cấu trúc nguồn vốn và sử dụng vốn, tổng thu nhập hoạt động thuần hợp nhất năm 2013 đạt 4.969 tỷ đồng, tăng mạnh so với năm 2012 (tăng 1.855 tỷ đồng, tương ứng tăng 60%). Đóng góp vào sự tăng trưởng trong thu nhập hoạt động thuần đến từ tất cả các hoạt động, trong đó:

- + Lớn nhất là thu nhập lãi thuần (tăng 1.020 tỷ đồng, tương ứng tăng 33%), chủ yếu đến từ tăng trưởng mạnh quy mô các hoạt động huy động, cho vay và duy trì bảng cân đối tài sản vững mạnh, hiệu quả.
- + Thu nhập phí thuần (tăng 333 tỷ đồng, tương ứng tăng 123%).
- + Thu nhập từ mua bán kinh doanh chứng khoán (tăng 406 tỷ đồng, tương ứng tăng 397%).

Cơ cấu thu nhập của VPBank được cải thiện rõ nét theo hướng tăng các nguồn thu ngoài lãi cùng với việc giảm dần sự phụ thuộc vào thu từ tín dụng. Thu lãi thuần năm 2013 chỉ còn chiếm 82% tổng thu nhập hoạt động thuần, thay vì tỷ trọng 98% của năm 2012. Tỷ trọng thu ngoài lãi tăng thêm 16% (từ 2% - năm 2012 lên 18% - năm 2013). Kết quả này thể hiện sự thành công trong chiến lược chuyển dịch mô hình kinh doanh của VPBank đã diễn ra trong các năm qua. Hàng loạt các dự án, sáng kiến để tăng thu nhập từ phí với sự tư vấn của các chuyên gia tư vấn hàng đầu thế giới đã được triển khai và phát huy hiệu quả tốt.

3.2 Chi phí hoạt động

Tiếp tục quá trình chuyển đổi ngân hàng, mở rộng mạng lưới, thay đổi mô hình tổ chức, hoàn thiện hệ thống nền tảng về công nghệ thông tin, quản trị rủi ro...; cùng với sự tăng trưởng mạnh mẽ về quy mô hoạt động kinh doanh, chi phí hoạt động của VPBank cũng có biến động tăng trong các năm vừa qua – năm 2013 chi phí hoạt động tăng 51% so với năm 2012. Tuy nhiên, chi phí hoạt động được kiểm soát ở mức hợp lý, phù hợp với tăng thu nhập, do đó tỷ lệ chi phí hoạt động/thu nhập hoạt động thuần giảm từ 60% năm 2012 xuống còn 57% năm 2013.

3.3 Chi phí dự phòng rủi ro

Đến 31/12/2013, VPBank đã trích đủ dự phòng chung và dự phòng cụ thể theo quy định của NHNN theo Quyết định số 493 và Quyết định số 18 cũng như chủ động áp dụng Thông tư 21 trong việc phân loại và trích lập dự phòng rủi ro cho vay các TCTD khác. Số dư quỹ dự phòng rủi ro tính đến thời điểm 31/12/2013 là 1.274 tỷ đồng, tăng hơn hai lần so với cuối năm 2012, nâng cao sự chủ động để bù đắp tổn thất có thể xảy ra.

3.4 Khả năng sinh lời

2013 – Thêm một năm khó khăn với ngành ngân hàng nói riêng và hệ thống kinh tế Việt Nam nói chung, nhưng VPBank vẫn đảm bảo duy trì các chỉ tiêu về khả năng sinh lời và hiệu quả sử dụng tổng tài sản ở mức khả quan.

ROA - Tỷ lệ lợi nhuận trên Tổng tài sản bình quân (ROA) của VPBank năm 2013 đạt 0,91%, tăng 0,14% so với năm 2012, chủ yếu đến từ việc chuyển dịch cơ cấu tài sản và nguồn vốn sang các hoạt động có tính bền vững và khả năng sinh lời cao hơn, như phân tích ở trên.

ROE - Tỷ lệ lợi nhuận trên Vốn chủ sở hữu bình quân (ROE) được cải thiện rõ nét. Năm 2013 ROE đạt 14%, tăng 3% so với mức 11% năm 2012, trở lại mức kinh doanh tốt của năm 2011 với ROE là 14%.

EPS - Lãi cơ bản/cổ phiếu đạt 1.764 đồng/cổ phiếu, tăng 524 đồng so với 2012.

NIM - Biên thu nhập lãi thuần năm 2013 là 4,47%. Năm 2013, tỷ suất lợi tức trên tài sản sinh lời (YEA) giảm nhẹ 0,82% từ mức 13,01% xuống 12,19%, trong khi tỷ lệ chi phí trả lãi trên công nợ phải trả lãi giảm mạnh (giảm 1,85% từ mức 8,97% của năm 2012 xuống 7,12% của năm 2013). Nhờ đó, biên thu nhập lãi thuần tăng 0,62% so với năm 2012 lên 4,47%. Biên thu nhập lãi thuần (NIM) liên tục tăng lên qua các năm.

Kết quả đạt được trong năm 2013 thể hiện nỗ lực lớn của VPBank trong điều kiện thị trường tài chính còn tiềm ẩn nhiều rủi ro, mặt khác tạo nền tảng tài chính để bứt phá cho các năm tiếp theo. Đối với Ngân hàng, điều này đã khẳng định định hướng đúng đắn và sáng suốt của Hội đồng Quản trị VPBank, sự phối hợp và chỉ đạo linh hoạt của Ban Điều hành cũng như nỗ lực của toàn thể cán bộ nhân viên VPBank. Đối với khách hàng, đối tác và các cổ đông, những thành quả đạt được đã chứng tỏ VPBank là một ngân hàng tin cậy và an toàn, khẳng định vị trí và thương hiệu của mình trên thị trường tài chính Việt Nam.

II. CÁC HOẠT ĐỘNG CỨNG CỐ NỀN TẢNG

1. Hoạt động quản trị rủi ro

Trong năm 2013, VPBank đã triển khai thành công một số sáng kiến có tính chiến lược nhằm tăng cường năng lực quản lý rủi ro phù hợp với tiêu chuẩn quốc tế và hỗ trợ hiệu quả nhu cầu ngày càng lớn từ các đơn vị kinh doanh.

Để đáp ứng yêu cầu của cơ quan quản lý về việc thực hiện chuẩn Basel II cũng như quản lý rủi ro một cách thận trọng, Hội đồng Quản trị (HĐQT) đã phê duyệt Chiến lược Quản lý Rủi ro 5 năm với sự hỗ trợ của một công ty tư vấn quốc tế có uy tín. VPBank đặt mục tiêu thực hiện hiệu quả các phương pháp tiếp cận tiên tiến của Basel II về quản lý rủi ro tín dụng vào năm 2017.

Để hoàn thành sứ mệnh này, VPBank đang triển khai các hoạt động chính sau:

- ❖ Hoàn thiện Chiến lược Quản lý Rủi ro tổng thể;
- ❖ Triển khai cơ chế phê duyệt tín dụng tập trung;
- ❖ Hoàn thiện cơ sở hạ tầng dữ liệu cho việc xây dựng các phương pháp xếp hạng tín dụng và phân loại rủi ro theo tiêu chuẩn quốc tế;
- ❖ Xây dựng thêm các thẻ điểm (scorecard) cho các phân khúc khách hàng khác nhau;
- ❖ Xây dựng hệ thống cảnh báo rủi ro tín dụng sớm;
- ❖ Tăng cường hệ thống tái cấu trúc và thu hồi nợ;
- ❖ Nâng cao nhận thức về rủi ro không chỉ ở cấp độ hoạt động mà còn ở cấp độ quản lý cao cấp.

Một hệ thống quản trị rủi ro độc lập, tập trung và chuyên môn hóa đáp ứng chuẩn mực quốc tế và gắn kết với chiến lược kinh doanh của Ngân hàng đang dần được hình thành rõ nét. Ngân hàng đã nghiên cứu theo dõi chặt chẽ các rủi ro trọng yếu về tín dụng, hoạt động thanh khoản và thị trường nhằm đảm bảo duy trì mức độ vốn cần thiết, khởi động những dự án chiến lược để chuẩn bị tiền đề cho việc hiện thực hóa các chuẩn mực quốc tế, đặc biệt là Hiệp ước vốn Basel II. Song song với việc thực thi những thông lệ quốc tế tốt nhất về quản trị doanh nghiệp, VPBank cũng không ngừng hoàn thiện cơ cấu tổ chức theo chính sách quản trị công ty rõ ràng và minh bạch.

2. Công tác quản trị nguồn nhân lực

Cùng với việc xây dựng môi trường văn hóa doanh nghiệp vững mạnh, các hệ thống quản trị nhân sự cốt lõi đã được xây dựng và triển khai thành công tại VPBank.

Năm 2013 VPBank đã nhanh chóng triển khai mô hình bạn đồng hành (HRBP) để bắt kịp tốc độ chuyên đổi của hệ thống, hỗ trợ hiệu quả cho sự tăng trưởng lớn về quy mô nhân sự. Mô hình HRBP đã giúp bộ phận nhân sự hiểu biết rõ hơn các hoạt động kinh doanh cũng như nhu cầu năng lực cần có của các vị trí then chốt, nhờ đó nâng cao hiệu quả tuyển dụng, gìn giữ và phát triển nhân lực.

Các hệ thống quản trị nhân sự tiên tiến của Ngân hàng liên tục được tinh chỉnh để phù hợp, đồng bộ với các quy trình vận hành và cơ cấu tổ chức mới như xây dựng các tiêu chí qui mô chi nhánh, chuẩn hóa hệ thống chức danh, KPI, gắn kết hệ thống quản lý hiệu quả làm việc (PMS) với chính sách lương thưởng, v.v. Đặc biệt, trong kỳ đánh giá hiệu quả làm việc cuối năm 2013, VPBank đã áp dụng cơ chế “Đánh giá 360 độ” cho các cán bộ lãnh đạo và quản lý cao cấp, với sự tham gia đánh giá, phản hồi đa chiều từ chính cá nhân tự đánh giá, quản lý trực tiếp, quản lý đồng cấp và cấp báo cáo trực tiếp.

VPBank tự hào đi đầu trong việc triển khai Hệ thống Khung năng lực cốt lõi trong toàn Ngân hàng và Bộ năng lực Chuyên môn nghiệp vụ cho các khối kinh doanh. Ngân hàng cũng đã thực hiện kiểm tra sức khỏe tổ chức để có được một bức tranh toàn cảnh về mục tiêu cũng như hiện trạng năng lực CBNV, có định hướng rõ ràng về lộ trình đào tạo trong 3 năm tới cũng như xây dựng các Bản đồ học tập cho CBNV năm 2014.

Trung tâm Đào tạo của Ngân hàng cũng đã được tái cấu trúc, chuyên môn hóa hơn để đảm nhiệm vai trò hạt nhân chuyển đổi của tổ chức. Nhằm triển khai hiệu quả quá trình chuyển đổi của Ngân hàng, chương trình “Văn hóa học tập” cũng đã được khởi xướng triển khai trong toàn hệ thống.

2. Nghiên cứu, Quản trị Chiến lược và Quản lý Dự án

Công tác nghiên cứu, quản trị chiến lược và quản lý dự án trong năm 2013 tiếp tục hỗ trợ tích cực cho chương trình chuyển đổi của VPBank. Bên cạnh việc triển khai một số hoạt động nghiên cứu, giới thiệu các thông lệ tốt trong quản trị ngân hàng quốc tế tới Ban lãnh đạo, công tác quản trị chiến lược

cũng được khởi động để theo dõi tiến trình triển khai chiến lược toàn hàng và chiến lược của các khối kinh doanh.

Trong năm 2013, công tác quản lý dự án được tăng cường để theo dõi tiến độ và việc tuân thủ quy trình quản lý dự án của tất cả các dự án trong ngân hàng, với việc gửi báo cáo tiến độ và rủi ro dự án hàng tuần lên HĐQT và Ban Điều hành. Việc giám sát chặt chẽ tiến độ, rủi ro của các dự án đã giúp Ngân hàng kịp thời giải quyết các vướng mắc và không dẫn đến tình trạng triển khai dở dang.

Năm qua, công tác quản lý dự án có thêm một bước tiến mới là đánh giá thứ tự ưu tiên của các đề xuất dự án từ các đơn vị, làm cơ sở cho việc phân bổ nguồn lực triển khai dự án và giải quyết các xung đột về nguồn lực giữa các dự án.

Công tác phân tích kinh doanh cũng đã kịp thời hỗ trợ cho Khối Khách hàng Cá nhân với các báo cáo phân khúc khách hàng, sản phẩm, các chương trình marketing, v.v. Đặc biệt, trên cơ sở đánh giá tầm quan trọng của E-banking đối với một ngân hàng bán lẻ hiện đại, VPBank đã đặt dự án Ebanking trực thuộc bộ phận chiến lược để hỗ trợ và đẩy mạnh dự án này. Tính đến cuối năm 2013, dự án E-banking đã gặt hái được nhiều thành công đáng kể, đánh dấu bước phát triển vượt bậc của mảng ngân hàng điện tử tại VPBank. Cụ thể, VPBank đã ra mắt ứng dụng Mobile Banking trên cả 3 hệ điều hành Android, iOS và Windows Phone trên cả điện thoại thông minh và máy tính bảng. Hệ thống Internet Banking cũng được thay đổi giao diện và nâng cấp liên tục nhằm đáp ứng nhu cầu đa dạng và nâng cao trải nghiệm của khách hàng. Với sự hỗ trợ của các chương trình marketing và thúc đẩy bán được triển khai liên tục, số lượng người đăng ký sử dụng Internet Banking trong năm 2013 tăng trên 100% và lượng giao dịch trên các kênh điện tử tăng 300% so với năm 2012.

3. Truyền thông và Tiếp thị

Năm 2013, trọng tâm trong công tác truyền thông và tiếp thị của VPBank chính là tiếp tục thực hiện các bước đi vững chắc để xây dựng hình ảnh Ngân hàng chuyên nghiệp, năng động và hiện đại, cụ thể:

- ❖ Chuẩn hóa thương hiệu thông qua việc làm mới và ban hành Bộ nhận diện thương hiệu, Hướng dẫn xây dựng chi nhánh;
- ❖ Triển khai chiến dịch Cây Thịnh Vượng trong tháng 12 tại trung tâm thương mại Vincom Bà Triệu (Hà Nội), mang đến trải nghiệm toàn diện cho khách hàng về VPBank, bao gồm thương hiệu, sản phẩm và dịch vụ;
- ❖ Xuất hiện với hình thức sáng tạo trên các kênh truyền thông mới và mạng xã hội như YouTube, Facebook. Chỉ sau 1 tháng, số lượng “like” trên trang Facebook của VPBank đã tăng từ 2.000 lên 27.000 với lượng tương tác (talk about this) lên tới hơn 100.000 vào đợt cao điểm;
- ❖ Đạt các giải thưởng uy tín trong nước và quốc tế như Thương hiệu tiêu biểu 2013 - Typical brand 2013, Ngân hàng bán lẻ sáng tạo nhất Việt Nam 2013 - Most Innovative Retail Bank 2013.

4. Phê duyệt Tín dụng và Quản lý Tài sản đảm bảo

Trong năm 2013, VPBank đã thay đổi chức năng và cơ cấu tổ chức của mảng phê duyệt tín dụng và quản lý tài sản đảm bảo (TSĐB) nhằm đáp ứng yêu cầu, nhiệm vụ mới khi Ngân hàng tiếp tục thực hiện Chương trình chuyển đổi toàn diện. Nhiệm vụ chủ yếu của hoạt động này là vận hành hệ thống phê duyệt tín dụng đối với khách hàng quy mô vừa và lớn, đồng thời chịu trách nhiệm về các vấn đề liên quan đến quản lý TSĐB trên toàn hệ thống.

Bên cạnh việc nâng cao chất lượng tái thẩm định và phê duyệt các hồ sơ đề nghị cấp tín dụng, VPBank cũng đã triển khai một số sáng kiến và giải pháp nhằm rút ngắn thời gian tái thẩm định như ban hành các danh mục kiểm hồ sơ chi tiết cho các đối tượng khách hàng, rà soát và ban hành thỏa thuận dịch vụ chuẩn (SLA) theo hướng rút ngắn thời gian cam kết thực hiện nghiệp vụ, đưa vào sử dụng thử nghiệm phần mềm quản lý quy trình tái thẩm định và phê duyệt tín dụng, v.v. Trong năm 2013, Ngân hàng đã chỉnh sửa các chính sách quản lý TSDB liên quan đến nhận, định giá, quản lý TSDB tại VPBank, nhất là TSBD là hàng hóa, hàng tồn kho luân chuyển. Ngân hàng cũng đã đánh giá lại năng lực của các cán bộ thẩm định tín dụng (CO) tại Trung tâm Xử lý Tín dụng (CPC), trên cơ sở đó lập chương trình đào tạo và tổ chức đào tạo lại cho các CO, tiến hành thi cấp chứng chỉ cho các CO, đảm bảo chất lượng công tác xét duyệt tín dụng tập trung tại CPC.

5. Hoạt động Pháp chế và Kiểm soát Tuân thủ

Năm 2013, VPBank đã thay đổi căn bản hoạt động của bộ phận Pháp chế và Kiểm soát tuân thủ với việc chuyển chức năng xử lý nợ sang Công ty Quản lý Tài sản VPBank (AMC).

Về tư vấn pháp lý, mảng Pháp chế và Kiểm soát Tuân thủ đã hỗ trợ các đơn vị thực hiện tổng cộng gần 2.000 đầu việc liên quan đến tư vấn và hơn 1.300 đầu việc liên quan đến rà soát hợp đồng.

Về xây dựng và thẩm định văn bản, mảng Pháp chế và Kiểm soát Tuân thủ đã hỗ trợ các đơn vị rà soát, thẩm định tính pháp lý của các văn bản định chế trước ban hành với hơn 1.000 đầu việc, tư vấn pháp lý cho các đơn vị trong quá trình xây dựng tất cả các sản phẩm, dịch vụ của ngân hàng và thực hiện xây dựng hầu hết các mẫu biểu hợp đồng sử dụng trong các nghiệp vụ kinh doanh chính của Ngân hàng. Công tác kiểm soát tuân thủ tuy mới được triển khai nhưng đã đạt được những kết quả đáng kể như phổ biến văn bản mới, triển khai công tác phòng chống rửa tiền, xử lý các vụ việc liên quan đến vi phạm/giả mạo, kiểm soát và báo cáo Ban Điều hành hoạt động xử lý tín dụng tập trung.

6. Hoạt động Công nghệ Thông tin

Luôn coi công nghệ thông tin (CNTT) là một trong những mũi nhọn trong việc phát triển năng lực của ngân hàng, VPBank đã thông qua Chiến lược về CNTT trong giai đoạn 2013-2017, gắn kết định hướng của công nghệ với các mục tiêu chiến lược ngân hàng.

Trong năm 2013, VPBank tập trung vào 3 trong 10 nhóm sáng kiến chủ yếu của chiến lược này và đã đạt được những thành tựu kể như sau:

- ❖ Chuyển đổi tổ chức và các quy trình của Khối CNTT từ một đơn vị mang tính chất hỗ trợ thành đối tác của các khối nghiệp vụ thông qua định hướng tổ chức cung cấp dịch vụ. Tổ chức Khối CNTT được thiết kế để đảm bảo nắm bắt rõ yêu cầu nghiệp vụ, nâng cao chất lượng dịch vụ thông qua toàn bộ vòng đời sản phẩm;
- ❖ Bước đầu chuyển đổi quy trình phát triển giải pháp, xây dựng kiến trúc doanh nghiệp với kiến trúc hướng dịch vụ (SOA);
- ❖ Xây dựng ứng dụng Ngân hàng điện tử cho giai đoạn quá độ, với số lượng giao dịch và người sử dụng tăng 20-30% mỗi tháng;

- ❖ Cải thiện một loạt các thành phần của mạng và hệ thống CNTT nhằm tối ưu hóa việc sử dụng tài nguyên, nâng cao khả năng xử lý, bao gồm trang bị mới hệ thống cân bằng tải mạng, thiết bị lưu trữ, nâng cấp máy chủ cho các hệ thống cốt lõi của ngân hàng;

- ❖ Di dời và kiện toàn hạ tầng cơ sở của trung tâm dữ liệu dự phòng nhằm đáp ứng những tiêu chuẩn và yêu cầu của ngành và của NHNN Việt Nam;
- ❖ Nâng cao chất lượng dịch vụ CNTT tiêu chuẩn cung cấp cho người dùng cuối, giảm thiểu những yêu cầu không được đáp ứng;
- ❖ Đưa VPBank trở thành ngân hàng đầu tiên được công nhận đạt chuẩn PCI-DSS về an toàn và bảo mật dữ liệu cho các tổ chức thanh toán và thẻ, tạo điều kiện đưa những dịch vụ ngân hàng mới ra thị trường.

7. Các công ty thành viên

Bên cạnh những thành công của hoạt động ngân hàng truyền thống, trong năm 2013, 2 công ty trực thuộc của VPBank đều đạt kết quả tốt và hiệu quả hoạt động cao.

❖ Công ty quản lý Tài sản VPBank (VPBank AMC)

Trong năm 2013, Công ty đã mạnh dạn thay đổi cả về mô hình quản lý và tổ chức để phù hợp với chiến lược kinh doanh của VPBank. Cơ chế phân quyền quản lý, báo cáo, chỉ đạo điều hành đã được xây dựng và áp dụng hợp lý theo các thông lệ tiên tiến nhất trên thị trường.

Mô hình hoạt động của Công ty được thu gọn và chuyên môn hóa cao theo từng mảng hoạt động nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh, cụ thể: (i) Mua bán nợ; (ii) Xử lý nợ; (iii) Quản lý và khai thác tài sản; (iv) Định giá tài sản.

Trong năm 2013, VPBank AMC đã thu hồi và xử lý được 2.029 tỷ đồng nợ xấu, đồng thời đảm nhận toàn bộ mảng thiết kế, quản lý và giám sát thi công các công trình sửa chữa, cải tạo trụ sở làm việc của các chi nhánh trên toàn hệ thống VPBank.

Doanh thu thuần từ hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2013 của Công ty là 319,4 tỷ đồng, tổng tài sản đạt 5.542 tỷ đồng, đội ngũ cán bộ nhân viên là 107 người.

❖ Công ty Chứng khoán VPBank (VPBS)

Với sự hỗ trợ của Ngân hàng mẹ VPBank, VPBS đặt mục tiêu trở thành một trong các CTCK hàng đầu Việt Nam vào năm 2015, cung cấp các sản phẩm, dịch vụ, tiện ích vượt trội và khác biệt. Với đội ngũ nhân sự 243 người, Công ty hiện có văn phòng tại Hà Nội, TP. Hồ Chí Minh và Đà Nẵng với mạng lưới giao dịch và cơ sở khách hàng ngày càng được mở rộng. Về hoạt động môi giới và giao dịch chứng khoán, VPBS luôn nằm trong danh sách 10 CTCK có thị phần môi giới trái phiếu lớn nhất trên cả hai Sở giao dịch Chứng khoán (HNX và HSX) trong năm 2013.

Về hoạt động tư vấn tài chính doanh nghiệp, VPBS đã tư vấn thành công cho nhiều thương vụ phát hành trái phiếu, đặc biệt là các giao dịch lớn và phức tạp trong năm 2013. Cụ thể, VPBS đã tư vấn thu xếp phát hành thành công hơn 13.000 tỷ đồng trái phiếu doanh nghiệp theo phương thức phát hành riêng lẻ.

Hoạt động kinh doanh các sản phẩm tài chính của VPBS cũng ngày càng được mở rộng với nhiều sản phẩm đa dạng và chính sách linh hoạt, cạnh tranh cùng quy trình quản trị rủi ro tự động và chặt chẽ. Với những kết quả đó, VPBS đã được Sở Giao dịch Chứng khoán Hà Nội (HNX) vinh danh là một trong 6 CTCK thành viên tiêu biểu nhất năm 2013 và vinh dự nhận giải thưởng “Nhà tư vấn phát hành trái phiếu tốt nhất” (Best Bond House) năm 2013 do tạp chí FinanceAsia trao tặng.

Năm 2013, lợi nhuận sau thuế của VPBS đạt 128,6 tỷ đồng, tăng 111% so với năm 2012. Tỷ lệ lợi nhuận sau thuế trên vốn chủ sở hữu và hệ số biên lợi nhuận ròng đạt tương ứng 16,1% và 24,4%. Tại thời điểm 31/12/2013, tổng tài sản của VPBS vượt mức 2.855 tỷ đồng, tỷ lệ an toàn tài chính của Công ty đạt 237,94%, vượt mức yêu cầu tối thiểu của Ủy ban Chứng khoán Nhà nước.

PHẦN 2: ĐỊNH HƯỚNG KINH DOANH 2014

Nghị quyết 53/2013/QH13 ngày 11/11/2013 đã nêu rõ mục tiêu tổng quát của Kế hoạch phát triển kinh tế-xã hội năm 2014: Tiếp tục ổn định kinh tế vĩ mô, kiểm soát lạm phát; tăng trưởng hợp lý và nâng cao chất lượng, hiệu quả, sức cạnh tranh của nền kinh tế trên cơ sở đẩy mạnh thực hiện ba đột phá chiến lược gắn với đổi mới mô hình tăng trưởng, tái cơ cấu nền kinh tế với các chỉ tiêu chủ yếu của năm 2014 như phấn đấu đạt tốc độ tăng GDP khoảng 5,8%; kim ngạch xuất khẩu tăng khoảng 10%; tỷ lệ nhập siêu khoảng 6% kim ngạch xuất khẩu; tốc độ tăng giá tiêu dùng (CPI) khoảng 7%; tổng vốn đầu tư phát triển toàn xã hội khoảng 30% GDP; tỷ lệ bội chi ngân sách nhà nước 5,3% GDP.

Trên cơ sở thực hiện Nghị quyết của Quốc hội, Ngân hàng Nhà nước định hướng điều hành chính sách tiền tệ chủ động, linh hoạt, phối hợp chặt chẽ với chính sách tài khóa nhằm kiểm soát lạm phát theo mục tiêu đề ra, ổn định kinh tế vĩ mô, hỗ trợ tăng trưởng kinh tế ở mức hợp lý, đảm bảo thanh khoản của các tổ chức tín dụng và nền kinh tế. Năm 2014, phấn đấu kiểm soát tổng phương tiện thanh toán tăng khoảng 16-18%, tín dụng tăng khoảng 12-14%. Đồng thời, Ngân hàng Nhà nước tiếp tục triển khai đồng bộ, quyết liệt Đề án cơ cấu lại hệ thống các TCTD giai đoạn 2011-2015, triển khai đề án xử lý nợ xấu nhằm đảm bảo an toàn và phát triển bền vững hệ thống các TCTD.

Năm 2014 là năm thứ 2 VPBank triển khai chiến lược 5 năm giai đoạn 2012 – 2017 với tham vọng trở thành một trong những NHTMCP hàng đầu vào năm 2017. Sau hơn 1 năm thực hiện các chương trình chuyển đổi (2012-2013), với trọng tâm xây dựng các hệ thống nền tảng, một số cơ sở nền tảng quan trọng đã được thiết lập và bước đầu tạo ra các công cụ và phương tiện cần thiết để thúc đẩy tăng trưởng một cách vững chắc như hệ thống QTRR, hệ thống vận hành tập trung các dịch vụ back office (đặc biệt là vận hành tín dụng tập trung), tăng cường hệ thống công nghệ và quản trị nguồn nhân lực..., VPBank đã sẵn sàng cho việc mở rộng hoạt động kinh doanh và tạo ra những bước đột phá mới.

Trong điều kiện môi trường kinh doanh còn nhiều khó khăn và phức tạp, đồng thời kiên trì với định hướng chiến lược dài hạn, tiếp nối những công việc đang triển khai trong năm 2013, trong năm 2014 VPBank tiếp tục tập trung vào 2 mục tiêu cơ bản:

(1) Tận dụng các thành quả của các hệ thống nền tảng bước đầu được thiết lập, tập trung **Phát triển kinh doanh đột phá trong các chiến lược trọng tâm** và (2) đồng thời tiếp tục **Củng cố các hệ thống nền tảng đảm bảo kiểm soát được rủi ro cho một sự phát triển bền vững** :

- Tập trung trọng tâm kinh doanh vào việc thúc đẩy tăng trưởng tín dụng (với mong muốn sẽ đạt được mức tăng trưởng 30% theo các đánh giá về nguồn lực và mục tiêu của Ngân hàng, HĐQT trình ĐHCĐ phê duyệt chủ trương này và sẽ thực hiện xin phép Ngân hàng Nhà nước về tỷ lệ tăng trưởng tín dụng mục tiêu của Ngân hàng trong năm 2014 phù hợp với tình hình thực tế); Tăng cơ sở khách hàng của hai phân khúc khách hàng chủ chốt là Khách hàng cá nhân (bao gồm cả mảng tín dụng tiêu dùng) và SME. Tiếp tục mở rộng phát triển các phân khúc khách hàng vừa và lớn (CMB) nhằm đảm bảo tính liên tục trong chuỗi dịch vụ và giá trị phục vụ các phân khúc khách hàng Upper-SME, 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 Việt Nam. Phát triển một cách có chọn lọc Phân khúc khách hàng các tập đoàn và tổng công ty, doanh nghiệp quy mô lớn CIB tập trung vào việc tranh thủ cơ hội thị trường gia tăng quy mô tài sản và nguồn thu nhập thông qua các hoạt động cung cấp các dịch vụ ngân hàng. Các hoạt động kinh doanh ngoại tệ, trái phiếu tập trung bám sát các diễn biến thị trường tối đa hóa hiệu quả sử dụng nguồn.

- Tiếp tục củng cố và nâng cao chất lượng các hệ thống nền tảng với trọng tâm là hệ thống quản trị rủi ro (Đặc biệt là hệ thống QTRR tín dụng và rủi ro vận hành đang gia tăng), hệ thống phê duyệt tín dụng, triển khai đồng bộ theo hướng chuyên môn hóa và tập trung hóa các mô hình quản lý back-office (tiếp tục quá trình đã được bắt đầu từ 2013), mô hình quản lý bán hàng tập trung và mô hình dịch vụ tập trung nhằm nâng cao một bước hiệu quả bán hàng và chất lượng dịch vụ khách hàng của hệ thống các chi nhánh, phát triển nhân sự và 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 mục tiêu tài chính hợp nhất năm 2014

STT	Chỉ tiêu (tỷ đồng/%)	Kế hoạch 2014
1	Tổng tài sản	155.000
2	Huy động khách hàng	106.603
3	Dư nợ cấp tín dụng	84.454
	<i>Trong đó: Cho vay khách hàng</i>	72.712
4	Tỷ lệ nợ xấu	<3%
5	Lợi nhuận trước thuế hợp nhất	1.890
6	ROE	18%

Trên đây là báo cáo tình hình hoạt động kinh doanh, kết quả kinh doanh 2013 đã được kiểm toán xác nhận và kế hoạch hoạt động, kế hoạch tài chính năm 2014, 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