Vietcombank

NGÂN HÀNG TMCP NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM

Địa chỉ TSC: 198 Trần Quang Khải, Hà Nội
Mã DN: 0100112437, cấp đổi lần 12 ngày 16/12/2016

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

Hà Nội, ngày 27 tháng 04 năm 2018

BÁO CÁO CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ TỔNG KẾT NHIỆM KỲ 2013 – 2018

I. BÁO CÁO HOẠT ĐỘNG NHIỆM KỲ 2013 – 2018

1. Đặc điểm, tình hình chung

Nhiệm kỳ thứ hai của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt nam (2013-2018) diễn ra trong bối cảnh kinh tế quốc tế và trong nước bắt đầu khởi sắc và bước vào giai đoạn hồi phục sau giai đoạn suy thoái kéo dài từ 2008-2012, góp phần tạo thuận lợi cho hoạt động của các NHTM nói chung và Vietcombank nói riêng. Tuy nhiên đây cũng là giai đoạn nhiều biến động đối với nền kinh tế Việt Nam nói chung, Vietcombank nói riêng; kéo theo đó là những thách thức có ảnh hưởng đến hoạt động ngân hàng.

- ✓ Những năm 2013-2016, kinh tế thế giới dần phục hồi sau thời kỳ khủng hoảng nợ công trầm trọng ở một số quốc gia song còn chậm, chính sách tiền tệ của hầu hết các nền kinh tế phát triển tiếp tục nới lỏng. Năm 2017, kinh tế thế giới hồi phục mạnh mẽ nhờ tăng trưởng tiêu dùng cá nhân tăng, sự phát triển bền vững của đầu tư toàn cầu, sự cải thiện của thị trường lao động, giá dầu thế giới hồi phục mạnh…
- ✓ Kinh tế trong nước cũng từng bước vượt qua khó khăn hậu khủng hoảng tài chính, dần ổn định và phục hồi khá bền vững. Chính phủ tập trung ưu tiên kiềm chế lạm phát, ổn định kinh tế vĩ mô; duy trì tăng trưởng ở mức hợp lý gắn với đẩy mạnh thực hiện ba đột phá chiến lược, cơ cấu lại nền kinh tế và đổi mới mô hình tăng trưởng; tăng cường hoạt động đối ngoại và nâng cao hiệu quả hội nhập quốc tế. Lạm phát được kiểm soát, kinh tế vĩ mô dần ổn định, các cân đối lớn của nền kinh tế cơ bản được bảo đảm. Tái cơ cấu nền kinh tế gắn với đổi mới mô hình tăng trưởng được đẩy mạnh và đạt nhiều kết quả đáng ghi nhận.
- ✓ Mục tiêu xuyên suốt của ngành ngân hàng giai đoạn này là kiềm chế lạm phát, ổn định kinh tế vĩ mô, thực hiện các giải pháp tháo gỡ khó khăn cho hoạt động sản xuất kinh doanh để hỗ trợ tăng trưởng kinh tế ở mức hợp lý, đảm bảo an toàn hệ thống các TCTD. Với chỉ đạo nhất quán từ NHNN nhằm tháo gỡ khó khăn cho hoạt động sản xuất, kinh doanh, ổn định thị trường tiền tệ, mặt bằng lãi suất đã giảm mạnh và ổn định ở mức thấp, tăng trưởng tín dụng được được kiểm soát phù hợp với từng thời kỳ đã góp phần hỗ trợ cho sự phục hồi nhanh hơn của nền kinh

tế. Thị trường ngoại hối và tỷ giá ổn định, thị trường ngoại tệ tự do bị thu hẹp. Niềm tin vào tiền đồng Việt Nam ngày càng được củng cố, tình trạng "đô la hóa" đã giảm mạnh, quy mô dự trữ ngoại hối tăng nhanh. Quá trình tái cơ cấu các tổ chức tín dụng và xử lý nợ xấu được đẩy mạnh; tỷ lệ nợ xấu của ngành ngân hàng theo đánh giá của nhiều tổ chức quốc tế, đã giảm mạnh từ mức ~17% năm 2011 xuống dưới 3% hiện nay.

✓ Bên cạnh những điểm thuận lợi nêu trên, nền kinh tế trong giai đoạn này cũng tồn tại một số thách thức đáng lưu ý. Nền kinh tế vĩ mô tuy ổn định nhưng chưa vững chắc, nợ công tăng nhanh, áp lực trả nợ lớn, chất lượng tín dụng chưa cao, xử lý nợ xấu và cơ cấu lại các ngân hàng thương mại yếu kém còn gặp nhiều khó khăn, tái cơ cấu kinh tế gắn với đổi mới mô hình tăng trưởng còn chậm.

2. Tóm lược tình hình hoạt động Vietcombank giai đoạn 2013-2018

Trong bối cảnh nhiều biến động, Vietcombank đã vượt qua nhiều khó khăn thách thức, đón đầu những thay đổi của môi trường kinh doanh và xu thế hội nhập quốc tế, chuyển dịch mạnh mẽ, toàn diện trong hoạt động kinh doanh cũng như quản trị điều hành, kiên định hiện thực hóa các mục tiêu Tăng tốc, Chuyển đổi, Chất lượng, Hiệu quả, Bền vững.

Các chỉ tiêu hoạt động kinh doanh chính đã tăng tốc và bứt phá, quy mô liên tục tạo ra những bộ số tiến mới; cơ cấu tài sản đã nhanh chóng chuyển mạnh sang VNĐ, tỷ trọng nguồn vốn chi phí thấp gia tăng, tín dụng bán lẻ tăng trưởng mạnh mẽ; nợ xấu được kiểm soát chặt chẽ và thực chất, công tác xử lý thu hồi nợ xấu, nợ ngoại bảng ghi nhận những kết quả đột phá; các chỉ số hiệu quả không ngừng được cải thiện, lợi nhuận tăng cao; hệ thống mạng lưới ngày càng mở rộng; công tác khách hàng ngày càng được chú trọng; mô hình tổ chức được hoàn thiện; hàng loạt các dự án chuyển đổi đã và đang được triển khai nhằm từng bước đưa Vietcombank hướng đến các chuẩn mực và thông lệ tốt nhất.

Một số kết quả hoạt động quan trọng trong giai đoạn 2013 – 2018 như sau:

✓ Tổng tài sản tại thời điểm 31/12/2017 đạt gần 1.036 nghìn tỷ, tăng 2,5 lần (tăng ~ 621 nghìn tỷ) so với thời điểm 31/12/2012, tăng trưởng liên tục với mức tăng bình quân ~20,1%/năm. Động lực chính đem lại tăng trưởng tổng tích sản đến từ nguồn vốn huy động từ nền kinh tế, đóng góp trung bình ~73% cơ cấu nguồn vốn của Vietcombank.

✓ Huy động vốn tăng trưởng cao và duy trì đà tăng liên tục, trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thị trường vốn huy động. Tổng vốn huy động tại thời điểm 31/12/2017 đạt gần 727 nghìn tỷ, tăng 2,5 lần (tăng ~439 nghìn tỷ) so với thời điểm 31/12/2012, tốc độ tăng trưởng bình quân đạt ~ 20,4%/năm.

- ✓ Tăng trưởng huy động vốn tạo điều kiện cho Vietcombank thúc đẩy tăng trưởng tín dụng. Tổng dư nợ cho vay khách hàng tại thời điểm 31/12/2017 đạt 543 nghìn tỷ, tăng 2,3 lần (tăng ~302 nghìn tỷ) so với 31/12/2012, tốc độ tăng trưởng bình quân đạt ~17,6%/năm. Tổng đầu tư Trái phiếu tại thời điểm 31/12/2017 đạt 140 nghìn tỉ, tăng 1,76 lần (tăng ~ 61 nghìn tỷ) so với 31/12/2012, tốc độ tăng trưởng bình quân đạt ~12,0%/năm.
- ✓ Lợi nhuận nhuận trước thuế tăng 2 lần, từ ~5,7 nghìn tỷ năm 2012 lên ~11,3 nghìn tỷ năm 2017, tương đương với tốc độ tăng bình quân ~15%/năm, đưa Vietcombank trở lại vị trí dẫn đầu ngành ngân hàng về quy mô lợi nhuận.
- ✓ Chất lượng tín dụng được cải thiện mạnh mẽ, tỷ lệ nợ xấu/tổng dư nợ giảm và được kiểm soát ở mức thấp. Tỷ lệ nợ xấu liên tục giảm từ ~2,4% cuối năm 2012 xuống còn 1,1% tại thời điểm cuối năm 2017, là ngân hàng dẫn đầu hệ thống về chất lượng tài sản.
- ✓ Các chỉ tiêu hiệu quả sinh lời của tài sản và vốn chủ sở hữu ở mức tương đối cao so với trung bình của ngành ngân hàng là kết quả của các mục tiêu chiến lược và giải pháp tổng thể.

Tóm lược một số chỉ tiêu tài chính chủ yếu giai đoạn 2013-2018 được nêu tại Phụ lục 1 của Báo cáo này.

3. Đánh giá việc thực hiện nhiệm vụ của Hội đồng quản trị nhiệm kỳ 2013-2018:

Hội đồng quản trị Vietcombank (HĐQT) nhiệm kỳ 2013-2018 được bầu tại Đại hội đồng cổ đông thường niên lần thứ sáu năm 2013 với 10 thành viên. Số thành viên HĐQT hiện tại là 7 thành viên do trong nhiệm kỳ có 7 thành viên được miễn nhiệm, nghỉ hưu và 4 thành viên được bầu bổ sung. Trong nhiệm kỳ[1], HĐQT đã tiến hành họp 313 phiên, lấy ý kiến thành viên HĐQT bằng phiếu biểu quyết 135 lần và đã ban hành 1.764 Nghị quyết.

HĐQT đã quyết liệt chỉ đạo triển khai nhiệm vụ được ĐHĐCĐ giao, đem đến những kết quả ấn tượng trong hoạt động của Vietcombank, đạt và vượt chỉ tiêu kế hoạch được ĐHĐCĐ phê duyệt. Tại các phiên họp thường niên của ĐHĐCĐ, HĐQT đã có báo cáo cụ thể việc thực hiện nhiệm vụ ĐHCĐ giao từng năm. Dưới đây, HĐQT xin báo cáo một số các kết quả quan trọng trong công tác quản trị điều hành trong nhiệm kỳ 2013-2018 như sau:

i. Chuyển đổi mạnh mẽ trong công tác hoạch định chiến lược

- ✓ Quyết liệt triển khai và đã hoàn thành cơ bản các nhiệm vụ đề ra tại Đề án tái cơ cấu Vietcombank giai đoạn 2013-2015. Hoàn thiện và đệ trình NHNN phê duyệt

[1] Từ tháng 4/2013 đến 31/12/2017

Phương án cơ cấu lại Vietcombank đến năm 2020 gắn với xử lý nợ xấu với các giải pháp cụ thể nhằm củng cố, nâng cao năng lực hoạt động, năng lực tài chính và năng lực quản trị, nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững.

- ✓ Xây dựng và tổ chức triển khai đồng bộ các tiểu Đề án (gồm Đề án Công nghệ thông tin, Dịch vụ, Đầu tư, Nguồn nhân lực) và các Chương trình hành động của các Khối (Bán buôn, Bán lẻ, Vốn và Tài chính). Các định hướng lớn, giải pháp trọng tâm của Đề án và các tiểu đề án, chương trình hành động của các khối đều đã được triển khai bám sát định hướng, tạo nền tảng cho sự phát triển bền vững của Vietcombank trong giai đoạn tới.

ii. Phát triển mở rộng mạng lưới; hoàn thiện các quy trình, quy chế nội bộ, tạo cơ chế cho hoạt động kinh doanh

- ✓ Công tác phát triển mở rộng mạng lưới được triển khai liên tục và có định hướng, nâng tổng số chi nhánh từ 78 (năm 2012) lên 106 chi nhánh (năm 2017). Trong giai đoạn này, Vietcombank cũng đã đưa Công ty TNHH MTV Kiều hối Vietcombank vào hoạt động chính thức và chuẩn bị các thủ tục để thành lập Ngân hàng con tại Lào, Văn phòng đại diện tại Mỹ, khảo sát lập đề án thành lập Chi nhánh tại Úc.
- ✓ Rà soát, sửa đổi, bổ sung và xây dựng mới hệ thống quy trình, cơ chế chính sách trong các lĩnh vực hoạt động kinh doanh và trong công tác quản trị điều hành, đảm bảo phù hợp với những thay đổi của khung pháp lý, của môi trường kinh doanh. Nhiều cơ chế chính sách quan trọng được ban hành, cập nhật trong các lĩnh vực như: Tín dụng (quy định về giới hạn tín dụng; thẩm quyền phê duyệt tín dụng; chính sách bảo đảm tín dụng,…); Quản trị rủi ro (quy trình quản lý rủi ro thanh khoản, rủi ro lãi suất trên sổ ngân hàng, rủi ro hoạt động; quy trình phòng chống rửa tiền và tài trợ khủng bố; quy định về Khẩu vị rủi ro, Tiêu chuẩn đạo đức nghề nghiệp, quản trị rủi ro gian lận…); Tài chính (quy chế tài chính,…)…
- ✓ Trong lĩnh vực nhân sự, các quy định, cơ chế liên quan cũng được rà soát, bổ sung nhằm tạo động lực phấn đấu cho đội ngũ người lao động toàn hệ thống. Mô hình tổ chức, chức năng tiêu chuẩn của Trụ sở chính và chi nhánh được chuẩn hóa. Một số cơ chế, quy trình quan trọng trong lĩnh vực nhân sự được ban hành và cập nhật bao gồm: KPI, cơ chế giao kế hoạch, đánh giá thực hiện kế hoạch, quy chế khen thưởng kỷ luật, quy chế tuyển dụng lao động,…

iii. Tập trung nguồn lực cho công tác quản trị rủi ro, bước đầu thực hiện quản trị rủi ro một cách toàn diện theo chuẩn mực quốc tế thông qua nghiên cứu triển khai Hiệp ước vốn Basel II

- ✓ Triển khai dự án chuyển đổi mô hình quản lý tín dụng theo hướng tập trung nhằm hạn chế rủi ro phát sinh cũng như đẩy mạnh công tác bán hàng thông qua phân tách độc lập giữa các chức năng Bán hàng, Phê duyệt, Quản lí nợ và Quản lý rủi ro, giảm dần phê duyệt của chi nhánh tiến tới thực hiện tập trung hóa.
- ✓ Hoàn thiện bộ máy quản trị rủi ro tập trung tại Trụ sở chính theo đúng quy định của pháp luật cũng như thông lệ quản trị, triển khai tích cực các sáng kiến theo Hiệp ước vốn Basel II.
- ✓ Kiện toàn và nâng cao hiệu quả của chức năng kiểm tra, kiểm toán, giám sát theo thông lệ quốc tế tốt nhất: mô hình tổ chức hệ thống kiểm tra nội bộ theo ngành dọc, duy trì và tăng cường công tác giám sát, theo dõi từ xa đối với các hoạt động kinh doanh tại các đơn vị trên toàn hệ thống; áp dụng các ứng dụng CNTT, đưa vào áp dụng các chương trình cảnh báo sớm nhằm hạn chế và kịp thời phát hiện rủi ro.
- ✓ Công tác kiểm soát chất lượng tín dụng được đặc biệt chú trọng nhờ chỉ đạo thống nhất, quyết liệt từ Trụ sở chính và nỗ lực của các chi nhánh trong toàn hệ thống. Tỷ lệ nợ xấu được kiểm soát dưới mức 2% liên tiếp từ năm 2015 đến nay. Ngoài ra, Vietcombank là TCTD đầu tiên xử lý toàn bộ nợ xấu bán cho VAMC trong năm 2016 sớm trước 3 năm so với đề án. Kết quả thu hồi nợ ngoại bảng của Vietcombank trong 5 năm (2013 – 2017) đạt trên 9.700 tỷ đồng.

iv. Đổi mới và kiện toàn công tác quản lý cán bộ, công tác đào tạo nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và mức độ gắn kết giữa người lao động với ngân hàng

- ✓ Thực hiện công khai, minh bạch, hiệu quả tất cả các khâu từ tuyển dụng tới quy hoạch, bổ nhiệm, luân chuyển, đánh giá.
- ✓ Xây dựng mới cơ chế lương, gắn chế độ đãi ngộ với năng suất, chất lượng, hiệu quả công việc, có tính tạo động lực. Hoàn thiện và ban hành/ban hành đồng bộ các quy định nội bộ trong quản trị nguồn nhân lực để phù hợp với yêu cầu thực tế và với các quy định của Pháp luật.
- ✓ Bước đầu thực hiện luân chuyển cán bộ lãnh đạo và nhân viên, bố trí sử dụng lao động phù hợp. Đổi mới và tăng cường công tác đào tạo theo hướng tập trung hóa, nâng cao số lượng và chất lượng các khóa đào tạo.

v. Quyết liệt triển khai các giải pháp hiện đại hóa hạ tầng công nghệ thông tin và các Dự án chuyển đổi nhằm nâng cao năng lực quản trị điều hành hướng tới chuẩn mực quốc tế

- ✓ Thường xuyên đầu tư nâng cấp, mở rộng, đổi mới và phát triển hạ tầng công nghệ thông qua việc dành ngân sách hợp lí hàng năm đầu tư trang thiết bị và giải pháp công nghệ tiên tiến, hiện đại; bố trí nguồn nhân lực trình độ cao nhằm đảm bảo tính

ổn định và sẵn sàng của hệ thống; ban hành đồng bộ các quy chế để kiểm soát bảo mật hệ thống.

- ✓ Xây dựng lộ trình cụ thể và triển khai nhiều dự án quan trọng theo sát lộ trình với các dự án trọng điểm như: Basel II, Corebanking, CTOM, RTOM, KPI, ALM/FTP/MPA, Dự án Hoàn thiện khung QLRRTT theo yêu cầu của Basel II, Dự án Nâng cao năng lực Kiểm toán nội bộ và Kiểm tra nội bộ…

vi. Gia tăng đóng góp cho xã hội, cộng đồng thông qua mở rộng phạm vi và quy mô đóng góp

- ✓ Triển khai các chương trình an sinh xã hội trên tất cả các mặt hoạt động về y tế, giáo dục, xóa đói giảm nghèo… tại khắp các vùng miền khó khăn nhất trong cả nước, tạo dựng một hình ảnh ngân hàng xanh luôn hướng đến cộng đồng và vì cộng đồng với tổng giá trị tài trợ ~970 tỷ đồng trong giai đoạn 2013 – 2017 .
- ✓ Thông qua hoạt động an sinh xã hội, uy tín, thương hiệu và trách nhiệm đối với xã hội của Vietcombank đã được cộng đồng ghi nhận và đánh giá cao.

vii. Chuẩn hóa và đẩy mạnh công tác đối ngoại, truyền thông, quan hệ nhà đầu tư nằm nâng cao vị thế, hình ảnh của Vietcombank trên trường quốc tế

- ✓ Chủ động và tích cực tham gia hoạt động của các Hiệp hội, tổ chức nghề nghiệp trong khu vực và quốc tế (diễn đàn thường niên của WB-IMF, Diễn đàn kinh tế thế giới, Hiệp hội ngân hàng Châu Á/Đông Nam Á,…);…qua đó, tạo thêm cơ hội hợp tác bên ngoài lãnh thổ Việt Nam.
- ✓ Tiếp tục thực hiện tốt công tác công bố thông tin, tuân thủ các quy định của pháp luật, không ngừng nâng cao tính minh bạch. Duy trì thường xuyên các cuộc tiếp xúc với các nhà đầu tư, cổ đông với chất lượng thông tin tốt; công tác quan hệ nhà đầu tư (IR) của Vietcombank được nhiều nhà đầu tư tổ chức ghi nhận và đánh giá cao.

4. Một số hạn chế

Bên cạnh những kết quả đã đạt được, nhìn lại giai đoạn 2013-2017, hoạt động của Vietcombank cũng còn một số hạn chế nhất định. Đó là:

- ✓ Trước áp lực cạnh tranh gay gắt từ các NHTM trong nước cũng như Ngân hàng nước ngoài, việc duy trì và cải thiện thị phần của Vietcombank trong một số lĩnh vực như thanh toán xuất nhập khẩu, mạng lưới, tín dụng… còn chưa đạt kỳ vọng.
- ✓ Cơ cấu thu nhập của Vietcombank mặc dù đã khá đa dạng so với nhiều NHTM khác và Vietcombank định hướng gia tăng tỷ trọng thu nhập ngoài lãi nhưng cho đến nay, tỷ trọng thu nhập từ lãi trong tổng thu nhập vẫn còn cao so với mô hình ngân hàng hiện đại trong khu vực và trên thế giới.

- ✓ Trong bối cảnh khung pháp lý của việc xử lý nợ xấu còn nhiều vướng mắc, mặc dù Vietcombank đã rất nỗ lực cố gắng nhưng việc thu hồi nợ xấu đã xử lý bằng dự phòng rủi ro còn chậm hơn mục tiêu.
- ✓ Hệ số an toàn vốn hiện nay của VCB ở mức trên 9%, đáp ứng yêu cầu tối thiểu theo quy định hiện hành của NHNN. Tuy nhiên, nếu tính toán theo chuẩn mực quốc tế (nhất là khi áp dụng Basel II) thì hệ số an toàn vốn của Vietcombank hiện đang ở mức thấp. Do đó, công tác tăng vốn điều lệ đang được khẩn trương thực hiện nhằm đảm bảo hệ số an toàn vốn trong điều kiện tín dụng tăng trưởng như hiện tại.

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

Đánh giá tổng thể việc thực hiện nhiệm vụ của HĐQT, Ban điều hành như sau:

- ✓ HĐQT, Ban điều hành đã linh hoạt, quyết liệt trong định hướng hoạt động của toàn hệ thống theo sát diễn biến rất phức tạp của thị trường. Phương châm hoạt động, quan điểm chỉ đạo điều hành được xác định cụ thể cho từng năm và đã được HĐQT, Ban điều hành bám sát trong suốt quá trình thực hiện nhiệm vụ được giao.
- ✓ HĐQT thường xuyên định hướng chỉ đạo BĐH thực hiện các chỉ tiêu được ĐHĐCĐ giao và nhanh nhạy định hướng trước những thay đổi về chính sách của cơ quan quản lý cũng như môi trường kinh doanh.
- ✓ HĐQT đã phân công, phân nhiệm cụ thể đến từng thành viên, thành lập các Ủy ban giúp việc cho HĐQT, duy trì cơ chế họp toàn thể định kỳ hàng tháng và cơ chế thường trực HĐQT để xử lý kịp thời các công việc phát sinh.
- ✓ HĐQT, Ban điều hành đã tăng cường trong công tác chỉ đạo, điều hành hoạt động của Vietcombank. Bên cạnh đó, HĐQT và Ban điều hành duy trì việc trao đổi thường xuyên để thảo luận những nội dung mang tính định hướng chuyên đề như: định hướng chỉ đạo hoạt động định kỳ, xây dựng và củng cố hệ thống công nghệ thông tin, chiến lược quản trị rủi ro,...

Đánh giá một cách tổng thể, HĐQT và Ban điều hành đã nỗ lực hoàn thành tốt nhiệm vụ được ĐHĐCĐ đề ra; thực hiện chỉ đạo, điều hành hoạt động của Vietcombank theo đúng định hướng chiến lược và các mục tiêu đặt ra cho giai đoạn 2013-2018. Trong nhiệm kỳ 2013-2018, hệ thống Vietcombank đã đạt được những kết quả ấn tượng, toàn diện, đặc biệt có những đột phát trong hoạt động kinh doanh và công tác quản trị ngân hàng hiện đại. Tôn chỉ hoạt động của HĐQT và Ban điều hành luôn được giữ vững và quán triệt xuyên suốt quá trình thực hiện nhiệm vụ, đó là: vì lợi ích của cổ đông trong mối quan hệ hài hòa với lợi ích Nhà nước và lợi ích của Ngân hàng, xã hội.

II. ĐỊNH HƯỚNG HOẠT ĐỘNG NHIỆM KỲ 2018 - 2023

Trên cơ sở kết quả hoạt động trong nhiệm kỳ qua, định hướng chủ đạo của Vietcombank cho giai đoạn 2018 – 2023 là hiện thực hóa các mục tiêu chiến lược đến năm 2020 làm nền tảng vững chắc cho những đột phá trong giai đoạn tiếp theo. Phát huy mọi lợi thế, tranh thủ mọi cơ hội, linh hoạt, nhạy bén và quyết liệt trên mọi phương diện nhằm tiếp tục thúc đẩy tăng trưởng các mặt hoạt động của ngân hàng, đảm bảo an toàn, hiệu quả và phát triển bền vững.

Một số định hướng lớn và dự kiến một số chỉ tiêu cơ bản như sau:

i. Về mô hình phát triển, tổ chức bộ máy, mạng lưới:

- ✓ Hoàn thiện mô hình tổ chức hướng đến ngân hàng tài chính đa năng, hiện đại, theo chuẩn mực và thông lệ tốt nhất đang được các ngân hàng quốc tế áp dụng. Hoàn thiện bộ máy tổ chức đi đôi với tăng cường năng lực quản trị điều hành và năng lực kinh doanh.
- ✓ Vận hành mô thức quản trị tập trung theo khách hàng. Hoàn thiện, chuẩn hóa chức năng của Trụ sở chính và Chi nhánh nhằm phục vụ tốt nhất cho khách hàng, đồng thời thực hiện tốt chức năng quản trị rủi ro.
- ✓ Phát triển mở rộng mạng lưới các kênh phân phối, kết hợp với phát triển kênh phân phối điện tử nhằm tối ưu hóa hiệu quả hoạt động của các đơn vị trong hệ thống. Nghiên cứu tiếp tục mở rộng mạng lưới hoạt động ra thị trường quốc tế.

ii. Về vốn, tín dụng, đầu tư:

- ✓ Thực hiện đồng bộ và có hiệu quả các giải pháp huy động vốn, chủ động cân đối giữa nguồn vốn và sử dụng vốn trên nguyên tắc đảm bảo thanh khoản và tối đa hóa hiệu quả trong kinh doanh. Tiếp tục chuyển dịch cơ cấu nguồn vốn theo hướng tăng tỷ trọng nguồn vốn chi phí thấp.
- ✓ Tăng trưởng tín dụng trên cơ sở an toàn, hiệu quả, kiểm soát chất lượng tín dụng, kiểm soát tỷ lệ nợ xấu. Chú trọng, ưu tiên phát triển tín dụng bán lẻ.
- ✓ Rà soát và tái cấu trúc các danh mục đầu tư; tăng cường hiệu quả quản lý các khoản đầu tư tại công ty con, nhằm nâng cao hiệu quả và mức độ đóng góp của hoạt động đầu tư vào kết quả kinh doanh chung của ngân hàng.

iii. Các lĩnh vực hoạt động kinh doanh khác:

- ✓ Đa dạng hóa các sản phẩm dịch vụ cho tất cả các đối tượng khách hàng, nâng dần tỷ trọng thu nhập từ dịch vụ trong cơ cấu thu nhập chung.
- ✓ Tăng cường nguồn lực phát triển mảng kinh doanh vốn thông qua đầu tư trái phiếu và các công cụ nợ khác, kinh doanh ngoại tệ và các sản phẩm phái sinh.

- ✓ Duy trì thị phần và vị thế trong hoạt động kinh doanh thẻ và thanh toán quốc tế.
- ✓ Chuẩn hóa các sản phẩm dịch vụ truyền thống đi đôi với nghiên cứu cung cấp các sản phẩm đi trước thị trường, tạo ra thế mạnh vượt trội.
- ✓ Đẩy mạnh bán hàng theo chuỗi liên kết, tăng cường hoạt động bán chéo, xây dựng các gói sản phẩm trọn gói để tăng cường bán chéo cho đối tượng khách hàng cụ thể, đáp ứng tối đa nhu cầu của khách hàng, gia tăng khả năng cạnh tranh của Vietcombank.

iv. Quản trị rủi ro:

- ✓ Từng bước áp dụng các chuẩn mực quốc tế trong quản trị rủi ro, nâng cao văn hóa rủi ro của cả hệ thống.
- ✓ Tiếp tục hoàn thiện bộ máy quản trị rủi ro thông qua tăng cường hiệu quả hoạt động của tất cả các cấp trong bộ máy cũng như hiệu quả phối hợp giữa các bộ phận. Nâng cao năng lực, trang bị tối ưu cho bộ máy kiểm tra, kiểm toán nội bộ nhằm đảm bảo thực hiện tốt các nhiệm vụ tại phòng bảo vệ thứ 2 và thứ 3.
- ✓ Nâng cao năng lực quản trị rủi ro thông qua việc thực hiện tổng thể các giải pháp, trong đó chú trọng đến việc hoàn tất các mô hình đo lường, quản trị rủi ro trong hoạt động ngân hàng; xây dựng hoàn chỉnh hệ thống chính sách và công cụ quản trị rủi ro thống nhất, tiên tiến.
- ✓ Đảm bảo các hệ số an toàn theo quy định của NHNN và tiên phong áp dụng theo thông lệ quốc tế.

v. Quản trị nguồn nhân lực:

- ✓ Quản trị nguồn nhân lực theo các thông lệ quốc tế tốt nhất, hoàn thiện chính sách quản trị nguồn nhân lực nhằm đánh giá, ghi nhận và phân phối thu nhập đúng với mức đóng góp của từng cá nhân, tập thể với tổ chức, thông qua qua đó tối ưu hóa giá trị và nâng cao hiệu quả lao động.
- ✓ Đổi mới công tác tuyển dụng, quy hoạch, bổ nhiệm cán bộ; đảm bảo công khai, minh bạch và bố trí đúng người, đúng việc. Tăng cường luân chuyển công việc, đặc biệt là đối với các vị trí được quy hoạch cho các chức danh quản lý cấp cao.
- ✓ Đẩy mạnh công tác đào tạo để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Tái cấu trúc hoạt động đào tạo, chú trọng các phương pháp đào tạo hiện đại, bổ sung nguồn nhân lực có chuyên môn, trình độ nghiệp vụ cao cho công tác đào tạo.
- ✓ Tiếp tục hoàn thiện chính sách lương, thưởng trên cơ sở phù hợp với năng lực và đóng góp của người lao động; tạo động lực cho cán bộ Vietcombank tiếp tục nỗ lực chung sức vì sự phát triển của ngân hàng.

vi. Một số nội dung khác:

- ✓ Nâng cao chất lượng quản lý, sử dụng thương hiệu của Vietcombank. Nâng cao hiệu quả của công tác truyền thông, quảng cáo, định vị thương hiệu. Minh bạch thông tin, tăng cường quan hệ nhà đầu tư. Nâng cao vị thế của thương hiệu trên thị trường trong và ngoài nước.
- ✓ Nâng cấp và hiện đại hóa hệ thống công nghệ thông tin nhằm đáp ứng tốt nhất yêu cầu ngày càng gia tăng về quy mô và mức độ phức tạp trong hoạt động của Vietcombank, đảm bảo đồng bộ với các dự án chuyển đổi, tiến tới đi trước một bước về hạ tầng công nghệ thông tin.

vii. Một số chỉ tiêu hoạt động cơ bản:

Hàng năm, HĐQT sẽ chỉ đạo xây dựng kế hoạch kinh doanh và trình ĐHĐCĐ xem xét phê duyệt các chỉ tiêu hoạt động kinh doanh cơ bản. Định hướng một số chỉ tiêu chính cho giai đoạn 2018-2023 như sau:

Chỉ tiêu	Mức tăng trưởng
1. Tăng trưởng tổng tài sản (%/năm)	~13%
2. Tăng trưởng dư nợ cho vay khách hàng và đầu tư (%/năm)	~15%
3. Tăng trưởng huy động vốn từ nền kinh tế (%/năm)	~14%
4. ROE	~15%
5. Tỷ lệ nợ xấu	Tối đa 1%
6. Tỷ lệ an toàn vốn (theo Basel II)	~9%

Nhiệm kỳ 2018 – 2023 sẽ tiếp tục đặt ra nhiều vận hội cũng như thách thức mới cho toàn hệ thống Vietcombank. Chúng tôi tin tưởng rằng Hội đồng quản trị nhiệm kỳ mới sẽ tiếp tục phát huy truyền thống và sức mạnh của hơn 55 năm xây dựng, đặc biệt là nền tảng vững chắc đã đạt được trong nhiệm kỳ 2013-2018, quyết tâm thực hiện hoàn thành nhiệm vụ Đại hội đồng cổ đông giao đưa Vietcombank phát triển lên một tầm cao mới, hội nhập vững chắc với các ngân hàng khu vực và quốc tế .

TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

CHỦ TỊCH

NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM

Nghiêm Xuân Thành

PHỤ LỤC 1

MỘT SỐ CHỈ TIÊU HOẠT ĐỘNG CHÍNH

Giai đoạn 2013 - 2017

Chỉ tiêu	2013 (kiểm toán)	2014 (kiểm toán)	2015 (kiểm toán)	2016 (kiểm toán)	2017 (kiểm toán)
Hoạt động					
Tổng tài sản (tỷ đồng)	468.994	576.996	674.395	787.935	1.035.293
Vốn điều lệ (tỷ đồng)	23.174	26.650	26.650	35.978	35.978
Vốn chủ sở hữu (tỷ đồng)	42.386	43.473	45.172	48.146	52.558
Dư nợ cho vay khách hàng (tỷ đồng)	274.314	323.338	387.723	460.808	543.434
Huy động vốn từ nền kinh tế (tỷ đồng)	334.259	424.412	503.660	600.738	726.734
Lợi nhuận trước thuế (tỷ đồng)	5.743	5.844	6.827	8.578	11.341
Lợi nhuận ròng sau thuế (tỷ đồng)	4.378	4.586	5.332	6.895	9.111
Lao động cuối kỳ (người)	13.864	14.099	14.755	15.615	16.227
Chi phí lương trên LNTT chưa bao gồm lương	33%	35%	37%	37%	37%
Số CN tăng thêm	1	10	6	5	5
Tỷ lệ nợ xấu	2,73%	2,31%	1,84%	1,45%	1,11%
Tỷ lệ chi trả cổ tức (%/mệnh giá)	12%	10%	10%	8%	8%
Tăng trưởng hàng năm					
Lợi nhuận trước thuế	-0,36%	1,76%	16,83%	25,64%	32,21%
Lợi nhuận ròng sau thuế	-0,98%	4,75%	16,28%	29,31%	32,13%
Dư nợ cho vay khách hàng	13,74%	17,87%	19,91%	18,85%	17,93%
Huy động vốn từ nền kinh tế	16,30%	26,97%	18,67%	19,27%	20,97%
Tổng tài sản	13,15%	23,03%	16,88%	16,84%	31,39%
Hiệu quả					
Tỷ trọng thu ngoài lãi/tổng doanh thu	28,59%	30,53%	27,11%	25,53%	25,40%
Tỷ lệ chi phí/doanh thu thuần	40,27%	39,66%	39,18%	39,99%	40,35%
ROAA	0,99%	0,88%	0,85%	0,93%	1,00%
ROAE	10,39%	10,66%	12,03%	14,70%	18,09%
Hệ số cho vay/huy động	82,56%	76,58%	77,36%	78,04%	76,70%
Hệ số an toàn vốn (CAR)	13,37%	11,61%	11,04%	11,13%	11,63%