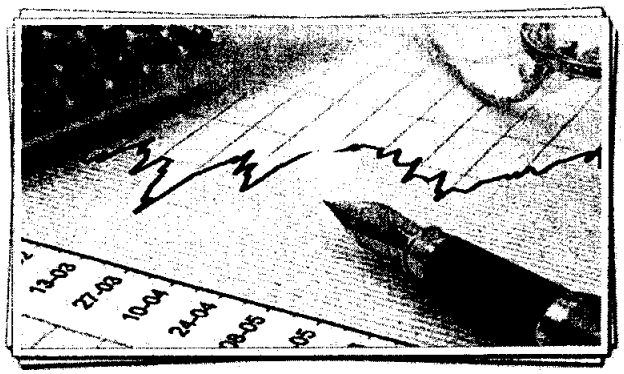
ABBANK

BÁO CÁO

KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG NĂM 2013

(Trình Đại hội đồng cổ đông ngày 23/04/2013 thông qua)



Tp.HCM, Tháng 04 năm 2014

ABBANK

MỤC LỤC

BÁO CÁO TÓM TẮT 2
BÁO CÁO CHI TIẾT 6
A. TỔNG QUAN THỊ TRƯỜNG 6
I. TÌNH HÌNH KINH TẾ THẾ GIỚI & VIỆT NAM NĂM 2013 6
II. THỊ TRƯỜNG TÀI CHÍNH – NGÂN HÀNG VIỆT NAM NĂM 2013 8
B. KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH 2013 9
I. TÀI CHÍNH 9
1. Kết quả hoạt động kinh doanh toàn hàng 9
2. Phân tích chi phí hoạt động 12
II. KHÁCH HÀNG – ĐỐI NGOẠI 14
1. Khách hàng cá nhân 14
2. Khách hàng doanh nghiệp 15
3. Hoạt động đầu tư & liên ngân hàng 17
4. Hoạt động phát triển mạng lưới & thương hiệu 17
III.VẬN HÀNH – TỔ CHỨC 19
1. Quản lý rủi ro 19
2. Quản lý vận hành 21
3. Quản lý tín dụng 22
4. Xử lý nợ 23
5. Quản lý chất lượng 23
6. Quản lý công nghệ thông tin 24
IV.HỌC TẬP & PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC 25
1. Quản lý và phát triển nguồn nhân lực 25
2. Quản lý và nâng cao phẩm chất đạo đức nghề nghiệp 26
3. Tái cơ cấu tổ chức 26

BÁO CÁO TÓM TẮT

Năm 2013 là một năm đầy khó khăn, thách thức của nền kinh tế nói chung cũng như của hệ thống ngân hàng nói riêng. Trong bối cảnh khó khăn đó, 2013 được đánh giá là một năm hoạt động an toàn và ổn định của ABBANK, ngân hàng tiếp tục nhận được sự tin tưởng và ủng hộ của đối tác và khách hàng. Tháng 4/2013, ABBANK thu hút thêm cổ đông lớn nước ngoài là Tổ chức tài chính quốc tế (IFC), nâng vốn điều lệ từ gần 4.200 tỷ đồng lên gần 4.800 tỷ đồng. Quy mô hoạt động năm 2013 có sự tăng trưởng khả quan cả về tổng tài sản, dư nợ cho vay và huy động vốn. Tháng 12/2013, tổng tài sản của ABBANK đạt 57.792 tỷ đồng, tăng 25% so với đầu năm. Các hoạt động cho vay, huy động đều đạt và vượt kế hoạch, chất lượng tín dụng được cải thiện.

Chi phí hoạt động năm 2013 được kiểm soát chặt chẽ. Việc cơ cấu lại lực lượng lao động đã được triển khai trên toàn hàng nhằm nâng cao năng suất lao động, sử dụng hiệu quả chi phí, theo đó giảm 42,8 tỷ đồng (tương đương khoảng 4%) so với năm 2012, mặc dù mạng lưới được mở rộng thêm 5 điểm giao dịch.

Tổng thu nhập từ lãi năm 2013 tiếp tục tăng trưởng mạnh. Bên cạnh các kết quả tăng trưởng nêu trên, lợi nhuận trước thuế lũy kế cả năm 2013 đạt mức 191 tỷ đồng, chưa đạt kế hoạch đề ra do các nguyên nhân chủ yếu: (i) Trích lập dự phòng rủi ro tín dụng tăng, (ii) Lãi suất bình quân cho vay trong năm 2013 giảm nhanh do chủ trương giảm lãi suất của NHNN trong khi tốc độ giảm lãi suất huy động trên thị trường không theo kịp vì luôn có độ trễ làm biên lợi nhuận cho vay của năm 2013 giảm mạnh so với năm 2012 cũng như kế hoạch năm 2013, và (iii) Huy động từ tổ chức và cá nhân trong năm 2013 tăng mạnh hơn dư nợ cho vay . Dưới đây là các bảng tóm tắt các chỉ tiêu kinh doanh trọng yếu mà ABBANK đã đạt được trong năm 2013.

Bảng tóm tắt các chỉ tiêu kinh doanh chính

Đvt: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	Thực hiện 2013	Thực hiện 2012	Kế hoạch 2013	CL so với 2012 +/(-)	CL so với 2012 %	CL so với KH 2013 +/(-)	CL so với KH 2013 %
Tổng tài sản	57.792	46.166	50.157	11.626	125%	7.635	115%
Cho vay	37.558	23.266	24.744	14.293	161%	12.814	152%
- Thị trường 1	*23.647*	*18.756*	*22.711*	*4.891*		*936*	*104%*

Đvt: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	Thực hiện 2013	Thực hiện 2012	Kế hoạch 2013	CL so với 2012 +/(-)	CL so với 2012 %	CL so với KH 2013 +/(-)	CL so với KH 2013 %
- Thị trường 2	*13.912*	*4.510*	*2.033*	*9.402*		*11.879*	*684%*
Huy động	51.150	40.560	42.936	10.589	126%	8.214	119%
- Thị trường 1	*40.796*	*33.564*	*39.676*	*7.232*	*122%*	*1.120*	*103%*
- Thị trường 2	*10.354*	*6.997*	*3.260*	*3.357*	*148%*	*7.094*	*318%*
Nợ xấu (nhóm 3 - 5)	1.804	532	847	1.273	339%	957	213%
- Tỷ lệ nợ xấu/ tổng dư nợ	*4,80%*	*2,29%*	*3,42%*	*2,51%*	*210%*	*1,38%*	*140%*
Thu nhập thuần dịch vụ	96	99	147	(3)	97%	(51)	65%
Chi phí hoạt động	1.052	1.095	1.112	(43)	96%	(60)	95%
Lợi nhuận trước thuế	191	492	650	(301)	39%	(459)	29%
ROaE	3,47%	10,23%	10,25%	-6,76%	34%	-	34%
ROaA	0,37%	1,14%	1,30%	-0,77%	32%	-	29%

Các thành tựu quan trọng đã đạt được trong năm 2013

1. ***ABBANK được đánh giá là một trong những ngân hàng TMCP có tốc độ tăng trưởng ấn tượng trong năm 2013 trên thị trường cũng như trong lịch sử phát triển của ABBANK, cụ thể:***

   - Tổng tài sản (TTS) tính đến cuối năm 2013 đạt 57.792 tỷ đồng, hoàn thành 115% kế hoạch năm. Chỉ với việc tăng trưởng thuần về doanh số cho vay và huy động vốn, trong khoảng 18 tháng tính đến cuối năm 2013, TTS của ABBANK tăng xấp xỉ 20.000 tỷ đồng. Mức tăng ròng này gần tương đương với tổng tài sản của một ngân hàng TMCP quy mô nhỏ, nhưng với chất lượng tổng tài sản tăng trưởng tốt và lành mạnh.

   - Dư nợ cho vay năm 2013 đạt 37.558 tỷ đồng, hoàn thành 152% kế hoạch năm và tăng 61% so với năm 2012. Trong đó, dư nợ từ thị trường 1 đạt 23.647 tỷ đồng, hoàn thành 104% kế hoạch và tăng 26% so với năm 2012. ABBANK chú trọng phát triển tín dụng theo chiều sâu, bên cạnh việc tăng cường phục vụ các khách hàng truyền thống hoạt động có hiệu quả, ngân hàng đã không ngừng nỗ lực tìm kiếm và mở rộng đối tượng khách hàng mới một cách có chọn lọc.

   - Huy động năm 2013 đạt 51.150 tỷ đồng, hoàn thành 119% kế hoạch năm và tăng 26% so với năm 2012. Trong đó, huy động từ thị trường 1 đạt 40.796 tỷ đồng, hoàn thành 103% kế hoạch và tăng 22% so với năm 2012. Công tác huy động trong năm 2013 có hiệu quả, vừa đạt tỷ lệ tăng trưởng cao trong khi chi phí huy động được kiểm soát tốt, thấp hơn mức bình quân chung của thị trường cũng như kế hoạch đề

ra. Kết quả ấn tượng về công tác huy động vốn trong năm 2013 đạt được là nhờ vào sự hỗ trợ tích cực từ các cổ đông lớn của ABBANK như tiền gửi từ Geleximco, EVN và các hạn mức ưu đãi từ IFC và Maybank.

2. ***Công tác xử lý nợ được Ban Điều hành xác định là công tác trọng tâm xuyên suốt trong năm 2013.*** Tốc độ xử lý nợ xấu được đẩy mạnh thông qua hàng loạt các biện pháp như thu hồi nợ bằng tiền, bổ sung tài sản đảm bảo, cơ cấu nợ (theo Quyết định 780), trích lập và sử dụng dự phòng hoặc bán nợ cho Công ty Quản lý Tài sản của các Tổ Chức Tín dụng Việt Nam (VAMC). Năm 2013 được đánh giá là một năm có nhiều khó khăn của Ngành ngân hàng, song ABBANK đã nỗ lực kiểm soát chặt chẽ chất lượng tín dụng và kiểm soát tỷ lệ nợ xấu/ tổng dư nợ ở mức 4,8%, và bước đầu thành công trong việc xử lý và ngăn ngừa nợ xấu mới phát sinh.

3. ***Công tác vận hành hệ thống được quan tâm thường xuyên, tăng cường sự phối hợp, kiểm tra chéo giữa các Khối hội sở và các đơn vị kinh doanh, đẩy mạnh các hoạt động quản trị rủi ro. Trong đó, các hoạt động chính gồm:***

- Triển khai Phương án cơ cấu lại hệ thống ABBANK từ năm 2013 đến năm 2015 đã được Ngân hàng Nhà nước chính thức phê duyệt. ABBANK tiếp tục đánh giá tổng thể để hoàn thiện những hạng mục công việc còn lại của Dự án Tái cấu trúc ABBANK dưới sự tư vấn của Deloitte, Singapore.
- Công tác khắc phục các kiến nghị của Thanh tra NHNN được thực hiện nghiêm túc, đến cuối năm 2013 đã cơ bản hoàn thành các kiến nghị. Các kiến nghị còn lại tiếp tục đang được các đơn vị thực hiện chỉnh sửa và dự kiến sẽ hoàn tất vào trong năm 2014.
- ABBANK đã hoàn thành việc tăng vốn điều lệ từ 4.200 tỷ đồng lên 4.800 tỷ từ việc chuyển đổi thành công 59,8 triệu trái phiếu chuyển đổi phát hành năm 2010 thành cổ phiếu phổ thông ghi danh cụ thể. Sau tăng vốn, tổng sở hữu của nhà đầu tư nước ngoài là 30%: Tổ chức Tài chính quốc tế (IFC) sở hữu 10%, Maybank tiếp tục sở hữu 20% vốn điều lệ.
- Đặc biệt, đây cũng là năm ABBANK kỷ niệm 20 năm thành lập và phát triển (1993-2013), là dấu mốc đầy ý nghĩa về sự trưởng thành của ABBANK trên thị trường tài chính - ngân hàng Việt Nam. Nhiều hoạt động, phòng trào thi đua chào mừng Kỷ niệm được phát động sâu rộng, thu hút được sự quan tâm, hưởng ứng của cán bộ nhân viên toàn hàng.

Tình hình hoạt động của ABBANK năm 2013 được cụ thể tại Báo cáo chi tiết đính kèm. Kính trình Đại hội đồng cổ đông thông qua.

Trân trọng .

TP. HCM Ngày 07 tháng 04 năm 2014

Ngân hàng TMCP An Bình (ABBANK)

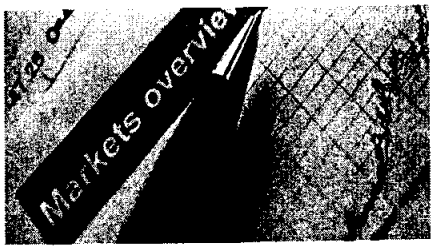
Tổng Giám đốc

M.S.D.N: 0301412222 - C.T.C.P
NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN AN BÌNH
QUẬN 1 - TP. HỒ CHÍ MINH

PHẠM DUY HIẾU

BÁO CÁO CHI TIẾT

A. TỔNG QUAN THỊ TRƯỜNG



I. TÌNH HÌNH KINH TẾ THẾ GIỚI & VIỆT NAM NĂM 2013

1. Kinh tế Thế giới

Trái với dự báo lạc quan thời điểm đầu năm, kinh tế Thế giới năm 2013 suy giảm. Theo báo cáo của Standard & Poor, kinh tế Thế giới năm 2013 chỉ tăng trưởng ở mức 2,7% - 3,1%, thấp hơn mức dự đoán 3,3% - 3,5% đầu năm.

Trong đó, kinh tế Mỹ chỉ đạt mức tăng GDP khoảng 1,7% còn kinh tế EU vẫn đang trong khó khăn suy thoái, dự kiến năm 2013 chỉ đạt mức tăng trưởng 1%. Kinh tế Nhật Bản năm 2013 có thể vẫn duy trì ở mức 1,8% - 2%. Mức tăng trưởng kinh tế của Khu vực Châu Á (trừ Nhật Bản) vẫn đang dẫn đầu, tuy nhiên vẫn suy giảm hơn năm 2012.

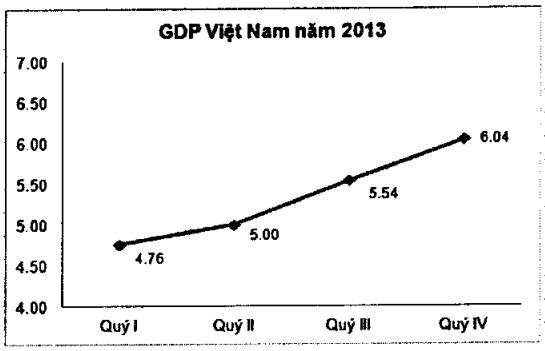
Kinh tế Trung Quốc được coi là năng động và luôn có mức tăng trưởng cao nhất thế giới, nhưng sau thời gian dài tăng trưởng cao, nay bắt đầu suy giảm, năm 2013 chỉ đạt mức 7,5% - 7,7%. Khu vực các nước ASEAN và Châu Á vẫn là các nền kinh tế năng động, dự kiến vẫn duy trì ở mức 6,6%, cao hơn mức 6% của năm 2012 và cũng cao hơn mức 5,75% dự đoán.

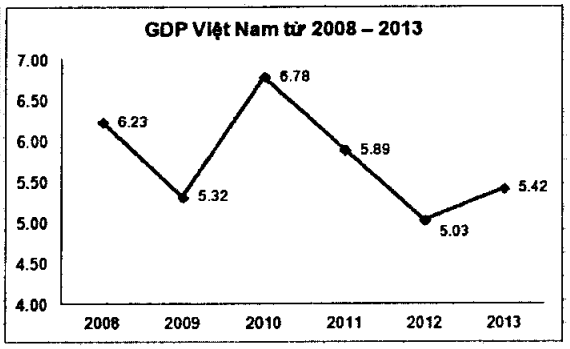
2. Kinh tế Việt Nam

Nhìn chung kinh tế Việt Nam đã đạt được nhiều cải thiện đáng kể trong năm 2013. Tuy nhiên, vẫn còn một số chỉ tiêu không đạt được như dự kiến từ đầu năm.

2.1. Tăng trưởng tổng sản phẩm quốc nội (GDP)

Năm 2013 kết thúc với tăng trưởng tổng sản phẩm quốc nội (GDP) tăng 5,42% so với năm 2012. Mức tăng trưởng này tuy thấp hơn mục tiêu tăng 5,5% đề ra nhưng cao hơn mức tăng 5,25% của năm 2012 và có tín hiệu phục hồi.

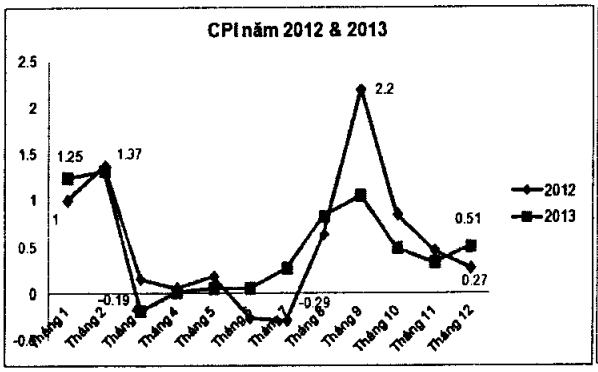


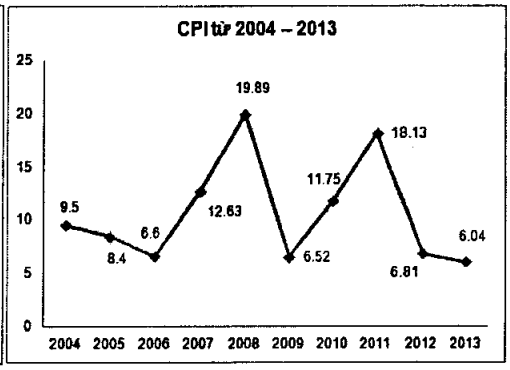


Nguồn: Tổng cục Thống kê

2.2. *Chỉ số giá tiêu dùng (CPI)*

Năm 2013 là năm có CPI tăng thấp nhất trong 10 năm trở lại đây, chỉ tăng 6,04% so năm 2012.Trong năm 2013, tháng có CPI tăng cao nhất là tháng 2/2013, tăng 1,37% so tháng trước, tháng có mức tăng thấp nhất là tháng 3, âm 0,19% so tháng 2.





Nguồn: Tổng cục Thống kê

2.3. *Xuất nhập khẩu*

Kim ngạch xuất khẩu cả năm 2013 ước đạt 132,2 tỷ USD, tăng 15,4% so với năm 2012. Kim ngạch hàng hóa nhập khẩu năm 2013 đạt 131,3 tỷ USD, tăng 15,4% so với năm trước. Như vậy, Việt Nam tiếp tục xuất siêu hơn 0,9 tỷ USD, sau khi đã xuất siêu 0,78 tỷ USD vào 2012 *(Nguồn: Tổng cục Thống kê/Tổng cục Hải quan)*

2.4. *Thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI)*

Theo số liệu của Tổng cục Thống kê, dòng vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) trong năm, 2013 đăng ký ước đạt 21,6 tỷ USD, tổng vốn giải ngân ước 11,5 tỷ USD. Đây là các mức cao nhất 4 năm qua của dòng vốn FDI. Ngành công nghiệp chế biến là ngành thu hút vốn FDI mạnh nhất trong 2013, chiếm 76,9% tổng vốn đăng ký. *(Nguồn: Tổng cục Thống kê)*

II. THỊ TRƯỜNG TÀI CHÍNH – NGÂN HÀNG VIỆT NAM NĂM 2013

1. Lãi suất thấp nhất kể từ 2005

Trong năm 2013, Ngân hàng Nhà nước đã giảm 2%/năm các mức lãi suất điều hành; giảm 3%/năm lãi suất cho vay ngắn hạn tối đa bằng VND đối với các lĩnh vực ưu tiên; giảm 1%/năm lãi suất tối đa áp dụng đối với tiền gửi bằng VND. Từ cuối tháng 6, các ngân hàng thương mại được tự ấn định lãi suất tiền gửi VND có kỳ hạn từ 6 tháng trở lên. Mặt bằng lãi suất cho vay giảm 2-5%/năm trong 2013.

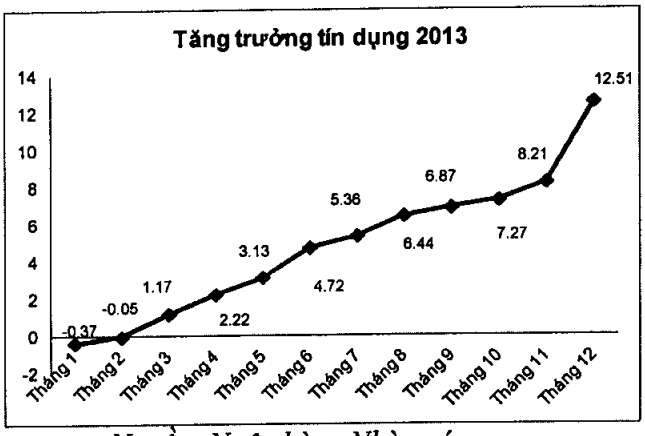
2. Tỷ giá ổn định, dự trữ ngoại hối tăng vọt

Tỷ giá năm 2013 chỉ điều chỉnh có 1,3%, thấp hơn so với mục tiêu 2 – 3% NHNN đề ra. Cuối năm 2013 tỷ giá tại các NHTM niêm yết phổ biến ở mức 21.085 – 21.125 đồng (mua – bán), thấp hơn so với mức 21.100 – 21.246 đồng/USD tại Sở Giao dịch NHNN.

Nhờ tỷ giá ổn định, NHNN đã mua vào được lượng lớn ngoại tệ từ phía các NHTM. Dự trữ ngoại hối năm 2013 ước khoảng 30 tỷ USD, tức tăng 50% so với năm 2012 và tăng gấp đôi so với năm 2011.

3. Tăng trưởng tín dụng

Đến 12/12/2013, tổng phương tiện thanh toán tăng 14,64%; huy động vốn tăng 15,61%.Tăng trưởng tín dụng tăng 12,51% so với cuối năm 2012 và đã vượt 0,51% so với kế hoạch đề ra là 12%.



Nguồn: Ngân hàng Nhà nước

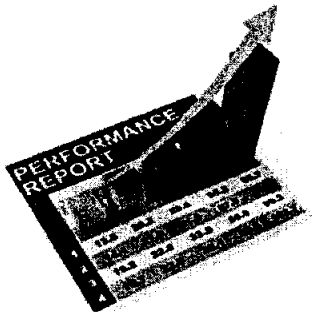
4. Kìm chân nợ xấu và VAMC ra đời

Trong khi đó, theo báo cáo của Bộ Kế hoạch Đầu tư, tốc độ gia tăng nợ xấu bình quân trong 10 tháng đầu năm 2013 là 2,38%/tháng, giảm so với tốc độ tăng bình quân 3,91%/tháng trong năm 2012 và giảm mạnh so với tốc độ tăng bình quân 6,35%/tháng trong 10 tháng đầu năm 2012.

Bên cạnh việc tăng trích lập dự phòng, thu hồi và tự xử lý, tốc độ trên được kìm chân bởi các chính sách có ảnh hưởng lớn: Quyết định số 780/QĐ-NHNN ngày 23 tháng 04 năm 2012 cho cơ cấu lại nợ mà không phải chuyển nhóm, hoãn thực hiện Thông tư 02/2013/TT/NHNN ngày 21 tháng 01 năm 2013 về phân loại và trích lập dự phòng. Đặc biệt, Công ty Quản lý tài sản của các Tổ chức Tín dụng Việt Nam (VAMC) ra đời bắt đầu có tác động đáng kể đến việc xử lý nợ xấu.

5. M&A ngân hàng sôi động

Năm 2013, hoạt động mua bán và sáp nhập (M&A) trong lĩnh vực ngân hàng diễn ra sôi động. WesternBank sáp nhập với PVFC thành PvcomBank; Nhóm nhà đầu tư mới mua 85% cổ phần của TrustBank và đổi tên thành Ngân hàng Xây dựng Việt Nam; UOB của Singapore chính thức tìm hiểu GPBank và có thể mua ngân hàng này; HDBank mua công ty tài chính SGVF của Pháp và sáp nhập DaiABank vào HDBank, nhiều ngân hàng đang tìm nhà đầu tư nước ngoài để bán cổ phần như Sacombank, HDBank, MB, SouthernBank...



B. KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH 2013

I. TÀI CHÍNH

1. Kết quả hoạt động kinh doanh toàn hàng

Đvt: Tỷ đồng

Stt	Khoản mục	Thực hiện 2013	Thực hiện 2012	Kế hoạch 2013	CL so với 2012 +/(-)	CL so với 2012 %	CL so với KH 2013 +/(-)	CL so với KH 2013 %
I.	**CHỈ TIÊU KINH DOANH**							
1	**Tổng tài sản**	**57.792**	**46.166**	**50.157**	**11.626**	**125%**	**7.635**	**115%**
2	**Vốn chủ sở hữu**	**5.724**	**4.862**	**6.339**	**862**	**118%**	**(615)**	**90%**
3	**Vốn điều lệ**	**4.798**	**4.200**	**4.798**	**598**	**114%**	**(0)**	**100%**
4	**Cho vay (TT1)**	**23.647**	**18.756**	**22.711**	**4.891**	**126%**	**936**	**104%**
5	**Huy động (TT1)**	**40.796**	**33.564**	**39.676**	**7.232**	**122%**	**1.120**	**103%**
II.	**KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH**							
1	Thu nhập thuần từ lãi	1.316	1.668	1.653	(352)	79%	(337)	80%
2	Thu nhập thuần dịch vụ	96	99	147	(3)	97%	(51)	65%
3	Thu nhập ngoại hối	25	(30)	34	55	182%	(9)	74%
4	Thu nhập thuần đầu tư	103	18	70	84	568%	32	146%
5	Thu nhập khác	47	3	66	43	1344%	(19)	71%
6	**Tổng thu nhập**	**1.586**	**1.758**	**1.970**	**(172)**	**90%**	**(384)**	**80%**
7	Chi phí hoạt động	1.052	1.095	1.112	(43)	96%	(60)	95%
8	**Lợi nhuận trước RR**	**533**	**662**	**858**	(129)	81%	(324)	62%
9	Chi phí DPRRTD	343	170	208	172	201%	135	165%
10	**Lợi nhuận trước thuế**	**191**	**492**	**650**	**(301)**	**39%**	**(459)**	**29%**

Đvt: Tỷ đồng

Stt	Khoản mục	Thực hiện 2013	Thực hiện 2012	Kế hoạch 2013	CL so với 2012 +/(-)	CL so với 2012 %	CL so với KH 2013 +/(-)	CL so với KH 2013 %
III.	**LIÊN NGÂN HÀNG & ĐẦU TƯ**							
1	**Tiền gửi/cho vay các TCTD**	**16.116**	**10.816**	**4.840**	**5.301**	**149%**	**11.276**	**333%**
	Tiền gửi tại TCTD	2.205	6.306	2.807	(4.101)	35%	(602)	79%
	Cho vay TCTD khác	13.912	4.510	2.033	9.402	308%	11.879	684%
2	**Tiền vay/nhận tiền gửi các TCTD**	**10.354**	**6.997**	**3.260**	**3.357**	**148%**	**7.094**	**318%**
	Tiền gửi của TCTD	13	3.801	1.760	(3.788)	0%	(1.747)	1%
	Vay của TCTD khác	10.341	3.196	1.500	7.145	324%	8.841	689%
3	**Chứng khoán đầu tư**	**11.129**	**6.841**	**11.541**	**4.288**	**163%**	**(459)**	**96%**
4	**Chứng khoán kinh**	**5**	**5**	**-**	**-**	**100%**	**5**	**-**
5	**Góp vốn dài hạn**	**520**	**522**	**587**	**(2)**	**100%**	**(67)**	**89%**
IV.	**CHỈ SỐ**							
1	**ROaE**	**3,47%**	**10,23%**	**10,25%**	**-6,76%**	**34%**	**-**	**34%**
2	**ROaA**	**0,37%**	**1,14%**	**1,30%**	**-0,77%**	**32%**	**-**	**29%**
3	**Nợ xấu (nhóm 3 - 5)**	**1.804**	**532**	**847**	**1.273**	**339%**	**957**	**213%**
	- Tỷ lệ nợ xấu/ tổng dư nợ	4,80%	2,29%	3,42%	2,51%	210%	1,38%	140%

Quy mô hoạt động năm 2013 có sự tăng trưởng khả quan cả về tổng tài sản, dư nợ cho vay và huy động vốn, cụ thể:

- Tổng tài sản (TTS) tính đến cuối năm 2013 đạt 57.792 tỷ đồng, tăng 25% so với năm 2012 và hoàn thành 115% kế hoạch năm với chất lượng tăng trưởng tài sản lành mạnh.
- Dư nợ cho vay năm 2013 đạt 37.558 tỷ đồng, tăng 61% so với năm 2012 và hoàn thành 152% kế hoạch năm. Trong đó, dư nợ từ thị trường 1 đạt 23.647 tỷ đồng, hoàn thành 104% kế hoạch và tăng 26% so với năm 2012.
- Huy động năm 2013 đ đánh giá cao. hời điểm các tháng cuối nămh năm và tăng 26% so với năm 2012. Trong đó, huy động từ thị trường 1 đạt 40.796 tỷ đồng, hoàn thành 103% kế hoạch và tăng 22% so với năm 2012.
- Hoạt động đầu tư tăng trưởng 62% so với năm 2012 và đảm bảo an toàn, trong đó chủ yếu tăng đầu tư vào trái phiếu Chính phủ.
- Thu nhập ngoài lãi (bao gồm thu nhập từ ngọai hối và thu nhập từ hoạt động khác) tăng lên bù đắp một phần sụt giảm của thu nhập từ lãi.

Bên cạnh các kết quả tăng trưởng nêu trên, lợi nhuận năm 2013 có sụt giảm so với năm 2012 và chưa đạt kế hoạch đề ra do các nguyên nhân chủ yếu sau:

- Nợ xấu năm 2013 tăng so với năm 2012 cũng như kế hoạch năm 2013 là do các khoản nợ cũ tiềm ẩn trước đây tiếp tục chuyển nhóm. Việc gia tăng nợ xấu là nguyên nhân chủ yếu dẫn đến thu nhập từ lãi giảm 12% so với năm 2012 và chỉ đạt 89% kế hoạch đề ra. Trong khi đó, chi phí lãi (chi phí huy động vốn) thì vẫn phải tính và thực hiện chi trả đủ nên dẫn đến tỷ trọng chi phí từ lãi trên thu nhập từ lãi năm 2013 tăng so với năm 2012. Mặt khác, trích lập dự phòng rủi ro tín dụng tăng khoảng 200% so với năm 2012 cũng làm giảm lợi nhuận đáng kể.

- Lãi suất bình quân cho vay trong năm 2013 giảm nhanh do chủ trương giảm lãi suất của NHNN trong khi tốc độ giảm lãi suất huy động trên thị trường không theo kịp vì luôn luôn có độ trễ làm biên lợi nhuận cho vay của năm 2013 giảm mạnh so với năm 2012 cũng như kế hoạch năm 2013, cụ thể:

Lãi Suất (%)	Năm 2012	Năm 2013	KH 2013
Cho vay	15,5	11,4	13,6
Huy động	9,7	7,4	7,7
Margin	**5,8**	**3,97**	**5,9**

- Huy động từ tổ chức và cá nhân trong năm 2013 tăng mạnh hơn dư nợ cho vay. Trong đó cơ cấu huy động từ cá nhân và huy động có kỳ hạn tăng mạnh hơn so với huy động từ tổ chức và huy động không kỳ hạn. Điều này cho thấy việc huy động vốn của ABBANK trong năm có dấu hiệu tăng trưởng bền vững hơn, nhưng đổi lại ABBANK phải chi trả lãi nhiều hơn. Bên cạnh đó, lãi suất trên thị trường liên ngân hàng cũng giảm mạnh so với năm 2012 nên vốn huy động dôi dư từ thị trường 1 chuyển sang kinh doanh trên thị trường 2 cũng giảm hiệu quả so với năm 2012.

Đánh giá tổng quan kết quả kinh doanh toàn ABBANK năm 2013 có sự tăng trưởng mạnh mẽ và toàn diện cả về quy mô lẫn chất lượng thể hiện ở sự tăng trưởng tổng tài sản, huy động vốn và cho vay. Tuy nhiên tỷ lệ nợ xấu tăng và trích lập dự phòng rủi ro tín dụng tăng là nguyên nhân trọng yếu ảnh hưởng đến lợi nhuận của ABBANK năm 2013.

2. Phân tích chi phí hoạt động

Tổng hợp chi phí hoạt động 2013

ĐVT: Triệu đồng

Chi phí hoạt động	Thực hiện 2013	Thực hiện 2012	Kế hoạch 2013	So với 2012		So với kế hoạch	
				+/-	%	+/-	%
Chi nộp thuế và các khoản phí, lệ phí	2.067	2.474	2.388	-407	83,5%	-321	86,5%
Chi phí cho nhân viên	384.759	425.796	465.850	-41.037	90,4%	-81.091	82,6%
Chi cho hoạt động quản lý và công vụ	389.788	401.388	325.331	-11.600	97,1%	64.457	119,8%
Chi về tài sản	252.927	226.223	283.197	26.705	111,8%	-30.270	89,3%
Chi phí dự phòng. bảo toàn & BH tiền gửi KH	22.837	39.341	34.084	-16.504	58,0%	-11.247	67,0%
Chi phí khác			1.295			-1.295	
Tổng cộng	**1.052.377**	**1.095.221**	**1.112.145**	**-42.843**	**96.1%**	**-59.768**	**94.6%**

Năm 2013, chi phí hoạt động được kiểm soát tốt với tổng chi phí là 1.052,3 tỷ đồng, thấp hơn 59,7 tỷ đồng (tương đương 5,4%) so với kế hoạch năm 2013 và giảm 42,8 tỷ (tương đương mức giảm 3,9 %) so với năm 2012, mặc dù mạng lưới được mở rộng thêm 5 điểm giao dịch và hàng loạt các dự án trọng điểm đã và đang được triển khai.

- ***Chi phí nộp thuế***: Khoản mục này chiếm tỷ trọng nhỏ và không đổi khoảng 0,20 % trong cơ cấu chi phí bao gồm các khoản chi phí thuế nhà đất, thuế trước bạ và các khoản lệ phí phí phương tiện giao thông vận tải. Chi phí này tăng theo nhu cầu mua sắm tài sản, vận chuyển của ngân hàng
- ***Chi phí nhân viên:*** đây là khoản mục chi phí chiếm tỷ trọng lớn nhất trong cơ cấu chi phí hoạt động của ngân hàng. Năm 2013 khoản mục chi phí này giảm đáng kể so với năm 2012 cả về số tuyệt đối cũng như tỷ trọng trong tổng chi phí. Điều này cho thấy hiệu quả của công tác thực hiện rà soát cơ cấu lực lượng lao động toàn hệ thống, sắp xếp điều động nhân sự một cách khoa học, ưu tiên cho các mảng hoạt động kinh doanh, xử lý nợ, đã góp phần nâng nâng cao năng suất lao động trên phạm vi toàn hệ thống.
- ***Chi phí quản lý công vụ:*** Trong năm 2013 chi phí hoạt động quản lý và công vụ giảm 11 tỷ tương ứng 2,9 % so với năm 2012 bao gồm:

- ✓ Chi phí hành chánh: Chi phí điện nước, chi phí vật liệu giấy tờ in, bưu phí, điện phí, xăng dầu và chi y tế…
- ✓ Chi phí tiếp thị: Chi xuất bản tài liệu, tuyên truyền, quảng cáo, tiếp thị, khuyến mãi, hội nghị và lễ tân khánh tiết
- ✓ Chi phí khác: Chi đào tạo, huấn luyện, kiểm toán…

Mặc dù trong bối cảnh lạm phát tăng đều nhưng thực hiện "tinh thần tiết kiệm" trên toàn hệ thống nên trong năm 2013 ngân hàng đã thực hiện tiết kiệm tối đa đối với chi phí hành chánh cũng như chi phí có liên quan khác. Tuy nhiên, để mở rộng phát triển và đưa thương hiệu ngân hàng đến gần hơn với công chúng ngân hàng cũng đã thực hiện nhiều hơn những chương trình tuyên truyền quảng cáo trên các phương tiện truyền thông cụ thể: chương trình "24h sống xanh", " Tết An Bình", "Hè yêu thương", "Nhân tài đất Việt", Hỗ trợ kinh phí xây dựng nhà tưởng niệm Bà mẹ VN anh hùng, trao tặng nhà tình nghĩa, "Đi bộ vì nạn nhân chất độc da cam", "Giải thưởng Thương hiệu nổi tiếng Asean", Tài trợ ghế đá cho công trình kiến trúc thiên nhiên, thân thiện môi trường. Ngoài ra với mục đích tăng cường huy động đảm bảo thanh khoản và tăng trưởng ổn định dư nợ, ngân hàng đã tổ chức nhiều hội nghị, chương trình khuyến mãi nhằm thu hút, chăm sóc khách hàng: "Tích điểm nhận quà", "Tân xuân đắc lộc", "Tăng tốc – Vượt trội", Chương trình WU, "Tết Hội Ngộ - Xuân Sum Vầy", "Vay nhanh thắng lớn" …

- ***Chi tài sản:*** bao gồm chi phí khấu hao TSCĐ, chi phí bảo dưỡng sữa chữa tài sản, mua sắm TSCĐ, CCLĐ, bảo hiểm và thuê tài sản. Chi phí này tăng 26,7 tỷ tương ứng 11,8 % so với năm 2012 và thấp hơn kế hoạch 30,2 tỷ tương ứng 10,7%.

  Ngoài những chi phí hàng năm như chi phí thuê sửa chữa và nâng cấp các Chi nhánh/Phòng giao dịch nhằm nâng cao chất lượng hình ảnh của ABBANK, để đáp ứng nhu cầu quản lý năm 2013 ngân hàng đã ưu tiên đầu tư thêm cơ sở hạ tầng, thiết bị máy chủ, phần mềm quản lý tin học hiện đại

- ***Chi phí dự phòng, bảo toàn và bảo hiểm tiền gửi của khách hàng:*** chi phí thực hiện 22.8 tỷ giảm hơn 16.5 tỷ tương đương 48 % và thấp hơn kế hoạch 11 tỷ tương ứng 33%. Chi phí này bao gồm chi bảo toàn và bảo hiểm tiền gửi và chi dự phòng các khoản phải thu khó đòi khác. Do trong năm ngân hàng đã thu hồi được một số khoản phải thu khó đòi nên chi phí này thấp hơn chi phí năm 2012 và kế hoạch 2013

Trong bối cảnh chỉ số lạm phát hàng năm đều tăng thì việc kiểm soát chi phí hoạt động giảm so với năm 2012 và tiết kiệm 5,4% so với kế hoạch năm 2013 là một kết quả đáng ghi nhận.

II. KHÁCH HÀNG – ĐỐI NGOẠI

1. Khách hàng cá nhân

- *Tổng huy động khách hàng cá nhân:* đạt 17.481 tỷ đồng, tăng 33% so với cuối năm 2012 và hoàn thành 102% chỉ tiêu kế hoạch 2013.
- *Tổng dư nợ khách hàng cá nhân:* đạt 7.801 tỷ đồng, tăng 48% so với cuối năm 2012, và hoàn thành 112% chỉ tiêu kế hoạch 2013.
- *Số lượng khách hàng cá nhân:* Số lượng khách hàng cá nhân đến 31/12/2013 đạt 442.814 khách hàng, tăng 65.983 khách hàng so với cuối năm 2012.
- *Hoạt động kinh doanh thẻ:*
  - Tổng phát hành thẻ đạt 64.009 thẻ, tăng 3.633 thẻ so với năm 2012. Trong đó:
    - Thẻ YOUCard : 57.277 thẻ
    - Thẻ Visa Debit : 3.332 thẻ
    - Thẻ Visa Credit : 3.400 thẻ
  - Phát triển kênh thanh toán POS: Triển khai mới 253 POS trong năm 2013, nâng số lượng POS lũy kế đến 31/12/2013 là 407 máy POS.
  - Phát triển kênh ATM: Lắp đặt mới 10 máy ATM, nâng số lượng ATM lũy kế hoạt động đến 31/12/2013 là 158 ATM.
- *Hoạt động dịch vụ:*
  - Dịch vụ chuyển tiền WU (Western Union) đã đạt tổng doanh số giao dịch hơn 6,1 triệu USD với 9.525 tổng lượt giao dịch.
  - Số lượng khách hàng đăng ký sử dụng dịch vụ điện tử (chưa tính dịch vụ Topup) đạt trên 130.000 khách hàng.
    - SMS Banking : 117.788 khách hàng
    - Online Banking : 7.806 khách hàng
    - Mobile Banking : 9.094 khách hàng
- *Các thành tựu chính trong năm 2013 của mảng KHCN*
  - Trong năm 2013, mở rộng phát triển các kênh giao dịch khác ngoài kênh truyền thống để giảm chi phí, gia tăng thị phần và giúp khách hàng tiếp cận ngân hàng và các

sản phẩm dịch vụ liên quan dễ dàng, thuận tiện hơn.

- Triển khai mới "Dịch vụ chuyển khoản liên ngân hàng" và được khách hàng đón nhận, sử dụng dịch vụ tăng mạnh, qua các tháng đạt số lượng giao dịch và giá trị giao dịch tương đương với dịch vụ truyền thống chuyển khoản cùng hệ thống bằng thẻ trên ATM của ABBANK
- Triển khai dịch vụ "Thanh toán tiền điện tự động YOUautopayE" nhằm hỗ trợ các đơn vị kinh doanh chủ động trong việc theo dõi, hạn chế sai lệch kết quả thanh toán và nâng cao chất lượng dịch vụ thanh toán tiền điện.
- Triển khai mới "Dịch vụ thanh toán tiền điện trực tuyến E-Online" giúp khách hàng có thể chủ động tự mình thanh toán tiền điện mà không cần phải ra quầy giao dịch và không phải phụ thuộc vào giờ giao dịch hay địa điểm giao dịch.
- Tăng cường hoạt động liên kết với các công ty cung cấp dịch vụ nhằm mục tiêu nâng cao giá trị gia tăng trong các sản phẩm của ABBANK, cạnh tranh với sản phẩm của các Ngân hàng khác trên thị trường, nâng cao hình ảnh của ABBANK trên thị trường tài chính.
- Tiếp tục phát triển và gia tăng phí dịch vụ thông qua hoạt động hợp tác bảo hiểm – Bancassurance. Tìm kiếm các Đối tác và kênh bán hàng hiệu quả mới như việc hợp tác với Công ty cổ phần bảo hiểm hàng không VNI, Tổng Công ty Bảo Việt Nhân thọ...
- Bên cạnh các hoạt động nhằm phát triển kinh doanh mảng bán lẻ, ABBANK cũng luôn chú trọng đến việc triển khai các CTKM và thi đua nội bộ nhằm thúc đẩy doanh số thông qua tiếp thị khách hàng và khích lệ đội ngũ bán hàng toàn hệ thống.
- Tiếp tục hoàn thiện các chính sách, hoạt động hỗ trợ, thúc đẩy phát triển kinh doanh. Xây dựng bộ chỉ tiêu KPIs năm 2013 - chỉ tiêu đánh giá đội ngũ kinh doanh bán hàng của ABBANK.

2. Khách hàng doanh nghiệp

- *Tổng huy động khách hàng doanh nghiệp:* đạt 23.315 tỷ đồng, tăng 14% so với cuối năm 2012 và hoàn thành104% chỉ tiêu kế hoạch 2013.
- *Tổng dư nợ khách hàng doanh nghiệp:* đạt 15.845 tỷ đồng, tăng 17% so với cuối năm 2012, và hoàn thành101% chỉ tiêu kế hoạch 2013.

- *Số lượng khách hàng doanh nghiệp* đạt 18.490 khách hàng, tăng 20% so với năm 2012. Đây là con số tăng trưởng khá tốt trong tình hình kinh tế khó khăn, nhiều doanh nghiệp ngừng hoạt động trong năm.

- *Tổng thu phí dịch vụ:* Trong năm 2013, mặc dù các khách hàng doanh nghiệp xuất nhập khẩu lớn gặp nhiều khó khăn, nhất là các doanh nghiệp trong ngành thủy sản dẫn đến doanh số giảm sút nhưng thu nhập từ dịch vụ của ABBANK vẫn đạt 96 tỷ đồng, tương đương 97% so với năm trước.

- *Thanh toán quốc tế:* Doanh số đạt 859,7 tỷ đồng, đạt 71% so với kế hoạch năm 2013, giảm 15,7% so với năm 2012 do chịu ảnh hưởng của số khách hàng doanh nghiệp xuất nhập khẩu lớn của ABBANK còn gặp nhiều khó khăn trong năm qua.

- *Các thành tựu chính trong năm 2013 của mảng KHDN*
  - Về Cho vay: Khối đã định hướng từ những ngày đầu năm "đáp ứng tối đa nhu cầu của khách hàng theo biến động của thị trường" với việc liên tục tung ra các công cụ bán hàng cạnh tranh, các sản phẩm đặc thù vùng miền, ngành nghề và các gói sản phẩm tích hợp... Bằng chiến lược này, nhu cầu tài chính của khách hàng được ABBANK đáp ứng với mức giá cạnh tranh nhưng vẫn đảm bảo được tỷ suất lợi nhuận kỳ vọng của ABBANK đối với mảng KHDN, góp phần hỗ trợ khách hàng vượt qua giai đoạn kinh tế khó khăn và tạo đà phát triển cho những năm tiếp theo.
  - Về huy động: mức tăng huy động năm nay tương ứng với mức tăng trưởng của thị trường. Do thị trường nguồn vốn năm 2013 khá tốt, nên ABBANK đã luôn bám sát diễn biến lãi suất thị trường để có các chính sách kịp thời về lãi suất huy động nhằm tạo ra nguồn vốn có chi phí thấp để đẩy mạnh các chương trình tài trợ doanh nghiệp với lãi suất cạnh tranh.
  - Về phát triển sản phẩm mới: Trong năm 2013, ABBANK tiếp tục phát triển các sản phẩm mới, hoàn thiện các sản phẩm hiện hữu cho các phân khúc khách hàng mục tiêu theo định hướng nâng cao hàm lượng công nghệ trong sản phẩm như: các sản phẩm về tiền điện (thu hộ tiền điện tại quầy, thu hộ tiền điện tại nhà khách hàng, thanh toán tiền điện tự động, quản lý vốn đầu tư các Dự án điện...); thu hộ tiền điện tự động, nâng cấp & cải tiến Online Banking, E-Banking...Các sản phẩm tín dụng đặc thù theo vùng miền, sản phẩm tích hợp, như: UPASLC, cho vay VND lãi suất USD,....
  - Ngoài ra, Khối đã bước đầu hoàn thành chương trình KPI giai đoạn 1, phát triển công cụ hỗ trợ kinh doanh báo cáo lợi nhuận của khách hàng (Customer Profit Report)...

Biểu đồ về cơ cấu Dư nợ và Huy động của KHDN và KHCN năm 2013

3. Hoạt động đầu tư & liên ngân hàng

Các thành tựu chính trong năm 2013 của hoạt động liên ngân hàng & đầu tư:

- *Hoạt động đầu tư tài chính*: Kết quả lợi nhuận của hoạt động đầu tư tài chính năm 2013 hoàn thành vượt chỉ tiêu kế hoạch.
- *Hoạt động kinh doanh TPCP*: Trong năm 2013, hoạt động kinh doanh TPCP đạt được kết quả cao. Đưa ABBANK đứng trong Top 15 về doanh số giao dịch TPCP trên thị trường thứ cấp.
- *Hoạt động liên ngân hàng*
  - Cân đối nguồn vốn và dòng tiền vào /ra nhằm tối ưu hóa hiệu quả sử dụng vốn và bảo đảm thanh khoản cho hệ thống trong mọi thời điểm.
  - Dự đoán xu hướng lãi suất thị trường, chủ động đề xuất điều chỉnh lãi suất điều hòa nội bộ, đảm bảo định hướng hoạt động cho vay và huy động của hệ thống phù hợp với kế hoạch và với lãi suất phù hợp với diễn biến thị trường.
  - Mở rộng quan hệ khách hàng trên thị trường liên ngân hàng: hạn mức ABBANK cấp cho đối tác tăng 40% và hạn mức các đối tác được đối tác cấp cho ABBank tăng 35% so với năm 2012.

Bên cạnh đó, Khối đã chủ động phối hợp với các khối kinh doanh kịp thời ban hành các chương trình thúc đẩy kinh doanh của các chi nhánh, nhằm tăng cường hiệu quả sử dụng nguồn vốn của ngân hàng.

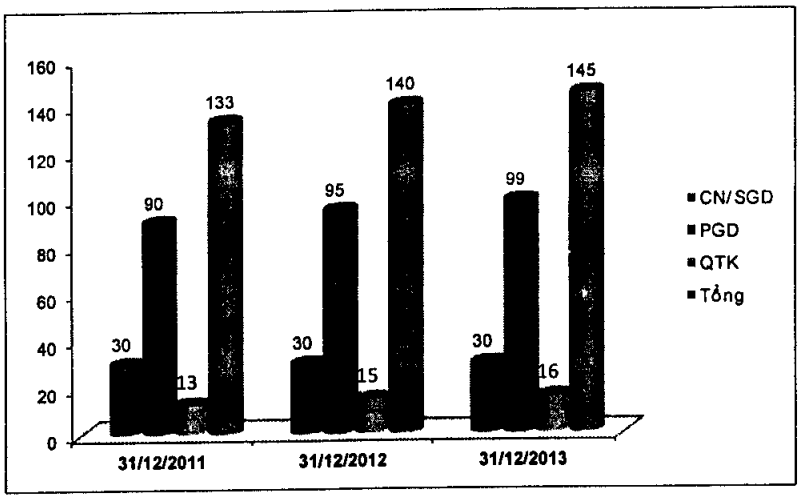
4. Hoạt động phát triển mạng lưới & thương hiệu

4.1. Phát triển mạng lưới

Mạng lưới ABBANK đến 31/12/2013 đạt 145 điểm giao dịch bao gồm 30 chi nhánh, 99

Phòng Giao dịch và 16 Quỹ tiết kiệm trên 29 tỉnh, thành phố. So với cùng kỳ năm 2012 đã tăng thêm 4 Phòng Giao dịch và 1 Quỹ tiết kiệm.

Hệ thống mạng lưới ABBANK qua các năm 2011-2013



Các hoạt động chính của phát triển mạng lưới đã tổ chức thực hiện trong năm 2013:

- Hoàn chỉnh và ban hành Quy trình Phát triển mạng lưới theo cơ cấu tổ chức mới sau tái cấu trúc của ABBANK nhằm hướng dẫn công tác phát triển mạng lưới trên toàn hệ thống.
- Mở mới 4 Phòng giao dịch và 01 Quỹ tiết kiệm gồm: PGD Sông Mã (CN Sơn La), Khoái Châu (CN Hưng Yên), Yên Lạc (CN Vĩnh Phúc), Ba Mươi Tháng Tư (CN Bà Rịa-Vũng Tàu) và Quỹ Tiết kiệm Xuân Hòa (CN Vĩnh Phúc).
- Đảm bảo công tác báo cáo, phối hợp các công tác thanh kiểm tra với Cơ quan thanh tra giám sát của NHNN và các đơn vị trong hệ thống theo đúng thời hạn và đạt yêu cầu đề ra.

4.2. *Hoạt động Marketing và phát triển thương hiệu*

Năm 2013 là một năm đặc biệt, đánh dấu mốc quan trọng khi ABBANK tròn 20 năm thành lập. Với ý nghĩa này, hoạt động quảng bá thương hiệu của ABBANK được chú trọng đặc biệt với thông điệp "ABBANK- ***Ngân hàng bán lẻ thân thiện cùng bề dày 20 năm*** kinh nghiệm và phát triển ổn định, bền vững trên thị trường":

- *Quảng bá hình ảnh ABBANK rộng rãi đến khách hàng thông qua chiến dịch truyền thông và tại hệ thống các Chi nhánh/PGD: ABBANK 20 năm phát triển bền vững*

Về đối ngoại, chiến dịch tập trung quảng bá hình ảnh trên các hệ thống quảng cáo thông qua biểu tượng "ABBANK 20 năm" và Lễ kỷ niệm "Chào mừng kỷ niệm 20 năm thành lập ABBANK" tại Hà Nội.

Về đối nội, phong trào thi đua chào mừng kỷ niệm sinh nhật 20 năm của Ngân hàng được phát động sâu rộng, thu hút được sự quan tâm hưởng ứng của các đơn vị từ Hội sở đến các chi nhánh với sự đóng góp hơn 100 sáng kiến của 18 đơn vị trên toàn hệ thống.

- *Tổ chức thành công họp báo công bố "phát hành cổ phần cho nhà đầu tư nước ngoài IFC"*

  Sự kiện có sự tham dự của Ngân hàng Nhà Nước, các tổ chức tín dụng, đối tác chiến lược, thu hút mạnh mẽ sự quan tâm và truyền thông của trên 50 kênh báo chí, 4 kênh truyền hình, như một điểm sáng về truyền thông trong một năm ảm đạm của thị trường tài chính ngân hàng.

- *Tăng cường quảng bá hình ảnh ABBANK: ngân hàng bán lẻ thân thiện và có trách nhiệm với cộng đồng.*

  Chương trình từ thiện Tết An Bình tháng 1/2013 với chủ đề "Trao hơi ấm - nhận nụ cười" mang cái tết ấm đến cho bà con nghèo tại Huyện Tủa Chùa – Điện Biên, kết hợp với chương trình ca nhạc từ thiện diễn ra tại Hà Nội đã trở thành chương trình thường niên và phát sóng trực tiếp trên truyền hình quốc gia. Ngoài ra, ABBANK còn tài trợ hàng loạt các chương trình an sinh xã hội tại khu vực Tây Bắc, Tây Nguyên, Tây Nam Bộ thể hiện hình ảnh ABBANK có trách nhiệm với cộng đồng.

- *Các giải thưởng đạt được:* Năm 2013, ABBANK đã đạt được các ghi nhận đáng khích lệ thông qua các giải thưởng thương hiệu như: giải thưởng Thương hiệu mạnh Việt Nam 2012, "Doanh nghiệp Thành phố Hồ Chí Minh tiêu biểu 2013", "Thương hiệu nổi tiếng ASEAN"...

III. VẬN HÀNH – TỔ CHỨC

1. Quản lý rủi ro

1.1 Quản lý rủi ro thị trường:

Năm 2013, ABBANK tiếp tục duy trì, hoàn thiện các chính sách và phương pháp xác định, đo lường, theo dõi và kiểm soát rủi ro thị trường, rủi ro thanh khoản của ngân hàng. Những chính sách này đã góp phần đảm bảo ngân hàng hoạt động được ổn định

và an toàn, giảm thiểu các rủi ro thị trường và rủi ro thanh khoản có thể xảy ra. Tình hình thanh khoản của ngân hàng trong năm 2013 luôn được đảm bảo.

- Ngân hàng đã áp dụng một số công cụ đo lường, cũng như thiết lập các hạn mức đầu tư, hạn mức giao dịch, hạn mức trạng thái ngoại tệ... để kiểm soát và đảm bảo rủi ro nằm trong mức độ chịu đựng cho phép. Các hạn mức này định kỳ đều được Hội đồng Quản lý TSN-TSC (ALCO) rà soát và điều chỉnh cho phù hợp với tình hình thực tế của thị trường cũng như của ngân hàng.
- Chính sách quản lý rủi ro thị trường của Ngân hàng bao gồm các quy định, quy trình và giới hạn rủi ro nhằm đảm bảo các sản phẩm / dịch vụ mới trước khi triển khai đều xác định được các rủi ro thị trường và có biện pháp giải quyết thỏa đáng. Ngân hàng đã thực hiện tính toán giá trị chịu rủi ro (VAR) hàng ngày để ước tính rủi ro thị trường bằng cách sử dụng phương pháp mô phỏng lịch sử, với mức độ tin cậy 99%. Thông qua các cuộc họp định kỳ hàng tháng, ALCO xem xét và đưa ra những định hướng, chiến lược đối với các vấn đề rủi ro thị trường:
- Quản lý rủi ro bảng cân đối: Ngân hàng quản lý rủi ro bảng cân đối thông qua việc thiết lập các cơ chế thống nhất nhằm giám sát, quản lý rủi ro lãi suất cũng như rủi ro thanh khoản. Trong đó bao gồm các chính sách, hạn mức và các báo cáo định kỳ.
- Rủi ro lãi suất: ABBANK đã triển khai nhiều công cụ theo dõi và báo cáo quản lý rủi ro lãi suất khác nhau dựa trên các yếu tố biến động của thị trường nhằm đánh giá những biến động về thu nhập lãi ròng (NII) và giá trị vốn chủ sở hữu.
- Rủi ro thanh khoản: ABBANK luôn duy trì một tỷ lệ tài sản có tính thanh khoản cao và đa dạng hóa danh mục tài sản nhằm đáp ứng được các nhu cầu về vốn của ngân hàng, đảm bảo ngân hàng luôn nằm trong các giới hạn thanh khoản.

1.2 Quản lý rủi ro hoạt động:

Hiện nay ABBANK đã xây dựng, phát triển và sử dụng các công cụ quản lý rủi ro hoạt động nhằm xác định, đo lường, kiểm soát rủi ro và thực hiện cơ chế QLRR hoạt động trên toàn hệ thống. Các công cụ và phương pháp quản lý rủi ro đã được triển khai theo định kỳ gồm: Tự đánh giá và kiểm soát rủi ro (RCSA), Các chỉ số rủi ro chính (KRIs) và Quản lý sự cố & thu thập dữ liệu (IMDC).

Việc triển khai và sử dụng các công cụ quản lý rủi ro đã giúp ích hiệu quả cho việc phân tích, đánh giá và thực hiện các báo cáo rủi ro hoạt động, xác định được những rủi ro

tiềm ẩn trong hoạt động, trong quá trình rà soát các quy trình nghiệp vụ, văn bản, sản phẩm mới và đưa ra biện pháp khắc phục.

1.3 Quản lý rủi ro tín dụng:

ABBANK đang triển khai và thực hiện quy trình quản lý rủi ro tín dụng đảm bảo phù hợp các nguyên tắc Quản trị rủi ro tín dụng do Ủy ban Basel về giám sát ngân hàng đặt ra và tuân thủ quy định NHNN về thực hành quản lý rủi ro. Qua đó, đảm bảo hoạt động tín dụng của ABBANK đáp ứng các yêu cầu và tiêu chuẩn để đảm bảo cân bằng giữa thu nhập – rủi ro cho ngân hàng theo Khẩu vị rủi ro đã được HĐQT phê duyệt và từ đó đảm bảo sự tăng trưởng bền vững của ngân hàng và gia tăng giá trị cho các cổ đông và các cán bộ công nhân viên ABBANK:

- Khẩu vị rủi ro được liên kết chặt chẽ với chiến lược kinh doanh, kế hoạch vốn của ABBANK.
- Các quy định, quy trình nhận diện, đánh giá, đo lường, giám sát và báo cáo rủi ro tín dụng được quy định bằng văn bản với nội dung rõ ràng và được phổ biến tới đối tượng áp dụng trong toàn hệ thống và đảm bảo được áp dụng nhất quán và đủ mạnh.
- Hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ được hình thành theo tiêu chuẩn của NHNN được sử dụng để đánh giá rủi ro tín dụng của khách hàng và được dùng trong quy trình cấp tín dụng phân loại nợ và trích lập dự phòng rủi ro theo quy định của NHNN.
- Quản lý danh mục nói riêng và quản lý rủi ro nói chung giúp phát hiện, đo lường, giám sát và kiểm soát nhằm giảm thiểu rủi ro đối với tất cả các loại rủi ro của ABBANK: bao gồm toàn bộ các hoạt động tạo ra rủi ro tín dụng nội bảng và ngoại bảng.

2. Quản lý vận hành

- *Hoạt động Hỗ trợ Tín dụng*: Tháng 6/2013, Hội đồng Quản trị phê duyệt chủ trương thành lập Trung tâm Hỗ trợ Tín dụng trực thuộc Khối Vận hành. Mô hình tổ chức của Trung tâm bao gồm 3 phòng: Phòng Bảo lãnh, Phòng Kiểm soát Tín dụng và Phòng Hỗ trợ Giải ngân. Việc thành lập Trung tâm Trung tâm Hỗ trợ Tín dụng được HĐQT, Ủy ban Nhân sự đánh giá quan trọng và cần thiết, giúp giảm thiểu rủi ro tín dụng từ các nghiệp vụ phát hành bảo lãnh, quản lý hạn mức, giải ngân và quản lý tài sản đảm bảo trên cơ sở kiểm soát và quản lý tập trung việc tuân thủ quy trình, quy định của pháp luật và của ABBANK; tăng năng suất lao động; đồng thời góp phần vào việc đảm bảo sự phát triển bền vững và an toàn cho ABBANK trong những năm tiếp theo.

- *Hoạt động Thanh toán Quốc tế:*
  - Tỷ lệ điện chuẩn đạt 96,7%. Lần thứ 5 liên tiếp ABBANK vinh dự nhận giải "Ngân hàng đạt điện chuẩn thanh toán quốc tế xuất sắc - STP" do Ngân hàng Wells Fargo, USA trao tặng.
  - Đảm bảo an toàn giao dịch 100%.
  - Ký hợp đồng dịch vụ với Ngân hàng ICBC của Trung Quốc về dịch vụ chuyển tiền sang thị trường Trung Quốc, Đài Loan và Hồng Kông.
- *Hoạt động Dịch vụ Khách hàng qua điện thoại:* Triển khai công tác Dịch vụ khách hàng 24/24h: Phục vụ 64.787 lượt cuộc gọi và truy vấn thông tin của khách hàng.
- *Hoạt động Hỗ trợ và Vận hành Thẻ*
  - Hoàn thành Dự án ABBANK trở thành thành viên chính thức của Tổ chức Thẻ quốc tế Visa (Visa International) góp phần nâng cao hình ảnh của ABBANK trên thị trường thẻ quốc tế và trong nước, tạo điều kiện thuận lợi và tự chủ trong việc phát triển các sản phẩm dịch vụ đáp ứng được đầy đủ các yêu cầu của kinh doanh.
  - Các hoạt động hợp tác quốc tế: ABBANK đã phối hợp với BanknetVN triển khai thành công dự án kết nối với các mạng ATM của các quốc gia như Thái Lan, Malaysia, Hàn quốc... giúp chủ thẻ nội địa của ABBANK có thể thực hiện giao dịch quốc tế tại các quốc gia này.
  - Hoàn thành Dự án Chuyển khoản liên ngân hàng (IBFT) bằng thẻ nội địa qua Smartlink và Banknetvn –Với dịch vụ này chủ thẻ của ABBANK thực hiện được việc chuyển tiền liên ngân hàng tới chủ thẻ của hơn 20 ngân hàng trong mạng lưới BanknetVN và Smartlink.

3. Quản lý tín dụng

- *Công tác thẩm định cấp tín dụng:* Thực hiện tái thẩm định cấp tín dụng và tham mưu về việc cấp tín dụng cho Tổng Giám đốc và Hội đồng Tín dụng góp phần làm giảm thiểu rủi ro trong hoạt động cấp tín dụng. Đồng thời hỗ trợ các đơn vị kinh doanh phát triển kinh doanh và đạt được các kế hoạch kinh doanh trong năm 2013.
- *Công tác quản lý nghiệp vụ tín dụng:* Thực hiện giải ngân, phát hành bảo lãnh tập trung đối với các khoản cấp tín dụng vượt thẩm quyền của Chi nhánh/Sở Giao dịch trên toàn hệ thống. Hỗ trợ kiểm soát giải ngân toàn bộ đối với các Chi nhánh chưa hoàn thiện về

Ban lãnh đạo. Đồng thời, tăng cường tính khách quan và giám sát chặt chẽ hơn khi giải ngân cho khách hàng.

- *Công tác giám sát tín dụng:* Đây là mảng nghiệp vụ quan trọng, theo đó, Phòng Giám sát tín dụng, trực thuộc Khối Quản lý Tín dụng đã được thành lập theo Quyết định số 100/QĐ-HĐQT.13 ngày 30/10/2013 và hiện đang trong quá trình hoàn thiện cơ cấu tổ chức và xây dựng quy trình, quy chế hoạt động. Song song với việc xây dựng quy trình, quy chế hoạt động, Phòng giám sát tín dụng cũng đã triển khai một số công tác giám sát như: rà soát lại tính có thực của các giấy tờ về tài sản đảm bảo lưu tại kho quỹ của các đơn vị kinh doanh trên toàn hệ thống bằng cách yêu cầu các đơn vị thực hiện kiểm kê 100% tài sản trong kho; chấn chỉnh công tác đánh giá lại khoản vay định kỳ; rà soát một số danh mục có rủi ro cao như các khoản tín dụng thế chấp bằng hàng tồn kho, các khoản phải thu …

4. Xử lý nợ

Dưới sự chỉ đạo sát sao của HĐQT, công tác xử lý nợ được Ban Điều hành xác định là công tác trọng tâm trong năm 2013. Tốc độ xử lý nợ xấu được đẩy mạnh thông qua các biện pháp như thu hồi nợ bằng tiền, bổ sung tài sản đảm bảo, cơ cấu lại nợ (QĐ 780), trích lập và sử dụng dự phòng, bán nợ cho Công ty Quản lý Tài sản của các Tổ Chức Tín Dụng Việt Nam (VAMC). Ban Xử lý nợ đã phối hợp chặt chẽ với các đơn vị kinh doanh để xây dựng các phương án thu hồi, xử lý nợ hiệu quả và tăng cường kiểm tra, giám sát thu hồi nợ.

Năm 2013 được đánh giá là một năm có nhiều khó khăn của Ngành ngân hàng, song ABBANK đã nỗ lực kiểm soát chặt chẽ chất lượng tín dụng và kiểm soát tỷ lệ nợ xấu/ tổng dư nợ ở mức 4.8%, và bước đầu thành công trong việc xử lý và ngăn ngừa nợ xấu mới phát sinh.

5. Quản lý chất lượng

Với mục tiêu nâng cao chất lượng dịch vụ nhằm gia tăng năng lực cạnh tranh của của ABBANK trên thị trường, trong năm 2013, công tác Quản lý chất lượng dịch vụ đã đạt được những thành tựu như sau:

- ***Ban hành Bộ Tiêu chuẩn Chất lượng dịch vụ ABBANK:*** Được áp dụng thống nhất trên toàn hệ thống nhằm từng bước chuẩn mực hóa về chất lượng dịch vụ phục vụ khách hàng bên ngoài và là cơ sở để quản lý, đánh giá và giám sát chất lượng dịch vụ. Đây sẽ là cơ

sở để toàn ngân hàng thực hiện các chương trình nâng cao chất lượng dịch vụ của ABBANK trong thời gian tới.

- ***Dự án "Hiện thực hóa Bộ Quy tắc đạo đức nghề nghiệp ABBANK":*** Dưới sự chỉ đạo của HĐQT và Ban Tổng Giám đốc, ABBANK đã thực hiện dự án "Hiện thực hóa Bộ Quy tắc đạo đức nghề nghiệp ABBANK". Hiện tại Dự án đã hoàn thành được 80% tiến độ với các thành tựu đáng kể. Thông qua một loạt các chuỗi chương trình của dự án đã lôi kéo được nhiều các CBNV ABBANK tham gia sôi nổi, đưa nội dung của Bộ Quy tắc đạo đức nghề nghiệp đi sâu đến từng đơn vị, từng cá nhân và từng hoạt động trong toàn hàng. Dự án vẫn đang tiếp tục thực hiện và dự kiến sẽ hoàn thành trong Quý 1/2014.

6. Quản lý công nghệ thông tin

Các thành tựu chính trong việc nâng cao công tác kiện toàn và quản lý hiệu quả tài nguyên thông tin:

- ***Về công tác triển khai dự án:***
  - *Về quản lý cơ sở hạ tầng:* Khối CNTT đã chủ trì triển khai 16 dự án (13 dự án đã hoàn thành, 3 dự án đang triển khai) và bổ sung và triển khai hoàn tất 2 dự án phát sinh trong năm 2013. Công tác xây dựng và quản trị hạ tầng CNTT trong năm 2013 đã được chú trọng, tăng cường giám sát liên tục hoạt động của hệ thống và luôn ở ngưỡng an toàn. Cụ thể một số dự án quan trọng như Dự án Xây dựng Trung tâm dữ liệu , Dự án Triển khai giải pháp giám sát quản lý hệ thống dịch vụ CNTT; Dự án Nâng cấp hạ tầng mạng WAN và chuyển đổi mô hình quản lý truy cập Internet...
  - *Về phát triển các ứng dụng, sản phẩm cho phát triển kinh doanh và hỗ trợ thông tin quản trị ngân hàng:* Trong năm 2013, Khối CNTT đã phối hợp chặt chẽ với các Khối/Trung tâm nghiệp vụ hoàn thành 100% dự án phát triển ứng dụng – 150 dự án phát triển ứng dụng (bao gồm cả các dự án phát sinh nằm ngoài kế hoạch ban đầu).
- ***Về hoạt động bảo mật & chính sách CNTT:***
  - Trong năm 2013, ABBANK đã chủ động tập trung nghiên cứu, phối hợp với các đơn vị liên quan xây dựng "*Kế hoạch bảo mật CNTT giai đoạn 2012-2014 định hướng 2016*".
  - Khối CNTT phối hợp với các đơn vị nội bộ ban hành các quy trình vận hành các hệ thống quan trọng (Bao gồm: Quy trình vận hành hệ thống IBM AIX; Quy trình vận hành hệ thống Microsoft; Quy trình hướng dẫn phát triển hệ thống CNTT tại ĐVKD; Quy trình Bảo trì, bảo dưỡng định kỳ hệ thống CNTT).

IV. HỌC TẬP & PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

1. Quản lý và phát triển nguồn nhân lực

Hoạt động quản trị nguồn nhân lực của Ngân hàng trong năm 2013 đã được sự quan tâm sát sao của các cấp lãnh đạo cao nhất. Với định hướng xây dựng đội ngũ có đạo đức nghề nghiệp, cam kết và năng suất lao động cao, các hoạt động đều tập trung phát triển yếu tố con người. Những kết quả hoạt động nổi bật có thể kể đến gồm:

- Hoạt động đào tạo đã chú trọng về "chất" và tiết kiệm chi phí:
  - Trong năm 2013, Ngân hàng đã tổ chức gần 200 khoá đào tạo tạo tập trung vào các nhóm kỹ năng quản lý, kỹ năng mềm; nhóm kiến thức chuyên môn và các chương trình đào tạo cập nhật kiến thức về quy trình sản phẩm nội bộ với hơn 6.500 lượt cán bộ nhân viên tham gia đào tạo dưới nhiều hình thức khác nhau.
  - Đặc biệt trong năm 2013, Chương trình đào tạo Mười nhóm năng lực then chốt dành cho lãnh đạo (The Bullet Proof Managers) do tổ chức CRESTCOM hợp tác với Viện quản trị An Bình thực hiện theo tiêu chuẩn quốc tế đã được tổ chức cho hơn 100 lượt cán bộ lãnh đạo - quản lý cấp cao và cấp trung của ngân hàng.
  - Chương trình thi đua Sáng kiến Nâng cao chất lượng phục vụ, hoạt động đào tạo đã tạo điều kiện cho tất cả cá nhân các đơn vị kinh doanh chú tâm hơn trong việc củng cố, bổ sung kiến thức sản phẩm và tập trung hơn cho việc phục vụ Khách hàng nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh cho đơn vị.
  - Ngân hàng cũng duy trì các chương trình đào tạo hội nhập, giúp cho cán bộ mới tuyển dụng hoà nhập nhanh vào môi trường ABBANK, thúc đẩy sự chia sẻ và hỗ trợ giữa các cán bộ nhân viên.
- Coi trọng phát triển về chất lượng đội ngũ cán bộ: Bên cạnh việc ưu tiên tạo cơ hội thăng tiến nghề nghiệp với các vị trí quản lý cho CBNV nội bộ, ABBANK tiến hành tuyển dụng và thu hút nguồn ứng viên đã có trình độ và kinh nghiệm từ bên ngoài. Phần lớn các nhân sự tuyển dụng vào đều có trình độ học vấn Đại học và sau Đại học, có kinh nghiệm trong ngành ngân hàng từ 1- 10 năm tùy theo vị trí tuyển dụng.
- Công tác quản lý lương và chế độ chính sách: các chế độ chính sách cho người lao động và tiền lương được thực hiện đúng hạn, kịp thời phục vụ hoạt động của Ngân hàng, đồng thời tuân thủ pháp luật. Ngân hàng bắt đầu tiến hành xây dựng Quy chế tiền lương

và khung lương mới cho phù hợp với đòi hỏi mới trong công tác tiền lương và quản trị nhân sự nói chung.

- Hoàn thiện các văn bản, chính sách quản trị nhân sự: Các quy trình, quy chế về quản lý nhân sự của ABBANK cũng đã được xây dựng và hoàn thiện nhằm đảm bảo các hoạt động và chính sách nhân sự tốt nhất nhất mang lại môi trường làm việc chuyên nghiệp như: Nội quy lao động; Thỏa ước lao động tập thể; Quy chế và quy trình của các mảng tuyển dụng; Quản lý cán bộ; Đánh giá thực hiện công việc; Đào tạo và kỷ luật lao động

- Nâng cao ý thức và coi trọng các giá trị đạo đức nghề nghiệp trong kinh doanh: Liên tục triển khai các chương trình để nâng cao đạo đức nghề nghiệp của CBNV như ban hành Bộ quy tắc đạo đức nghề nghiệp và ứng xử, Biên soạn Sổ tay giao tiếp khách hàng; chương trình " Tâm sáng ABBANK".... Ngoài ra các hoạt động đoàn thể mang tính động viên, tạo môi trường gắn kết cán bộ nhân viên cũng được Khối Quản trị nguồn nhân lực phối hợp tốt với Công đoàn ABBANK thực hiện (team-building, hiến máu nhân đạo, hội diễn văn nghê toàn ngân hàng...).

2. Quản lý và nâng cao phẩm chất đạo đức nghề nghiệp

Với mục tiêu nhằm xây dựng hệ thống thước đo đạo đức khả thi cho các nhân sự ABBANK tuân thủ trong quá trình tác nghiệp và quản lý và truyền thông đạo đức hiệu quả, góp phần xây dựng văn hóa, nâng cao thương hiệu ABBANK, chủ trương thực hiện Dự án "Hiện thức hóa Bộ Quy tắc Đạo đức nghề nghiệp ABBANK" đã được Hội đồng Quản trị phê duyệt chủ trương vào tháng 1/2013 và giao cho Khối Chiến lược & Phát triển – Phòng Quản lý chất lượng là đầu mối phối hợp cùng Khối Quản lý rủi ro, Khối Quản trị nguồn nhân lực và Phòng Marketing triển khai Dự án. Dự án đã thu hút được sự tham gia đông đảo của các cán bộ nhân viên trên toàn hệ thống cùng đóng góp, chia sẻ và động viên liên quan đến việc thực thi các quy tắc đạo đức nghề nghiệp.

3. Tái cơ cấu tổ chức

Phương án Cơ cấu lại hệ thống ABBANK từ năm 2013 đến năm 2015 đã được Ngân hàng Nhà nước chính thức phê duyệt. Trong đó, ABBANK tiếp tục triển khai đánh giá tổng thể để hoàn thiện những công việc còn lại của Dự án Tái cấu trúc ABBANK dưới sự tư vấn của Deloitte, Singapore. Cụ thể các đánh giá về Dự án Tái cấu trúc như sau.

- Dự án bắt đầu vào tháng 2 năm 2012 với phạm vi gồm 5 giai đoạn như sau:

	Mục tiêu	Nội dung
Giai đoạn 1	Đánh giá nhu cầu và lập kế hoạch triển khai	Khởi động, Kế hoạch dự án, Kế hoạch truyền thông
Giai đoạn 2	Đề xuất về mô hình cơ cấu tổ chức trong tương lai	Cơ cấu tổ chức mới, Mô tả công việc & Tiêu chí thực hiện công việc dành cho các chức danh mới, Ma trận RACI, Hệ thống Quản lý hiệu quả công việc PMS
Giai đoạn 3	Chuẩn bị sẵn sàng cho lộ trình thực hiện và thay đổi	Báo cáo Đánh giá Nhân tài, Chiến lược chuyển giao và lộ trình thực hiện, kế hoạch giảm thiểu rủi ro
Giai đoạn 4	Công tác chuẩn bị thực hiện	Đào tạo về hệ thống Quản lý hiệu quả công việc (PMS)
Giai đoạn 5	Hướng dẫn bổ sung trong quá trình thực hiện	Phương thức tinh giản tiến tới kế hoạch chuyển tiếp và lộ trình thực hiện

- Sau hơn một năm vận hành, các hạng mục chính của Dự án đã được bàn giao. Các khối Hội sở đã hoàn thành cơ bản công tác chuyển đổi theo mô hình cơ cấu mới theo lộ trình. Dự án đã có tác động tích cực tới hoạt động vận hành của toàn hệ thống:
  - Xóa bỏ các vùng, tăng vai trò và trách nhiệm độc lập của các chi nhánh
  - Triển khai mô hình hàng dọc hiệu quả, quản lý mang tính hệ thống. Các đơn vị kinh doanh được hỗ trợ nghiệp vụ và quản lý xuyên suốt, tăng tính kiểm tra chéo trên toàn hệ thống và nâng cao hiệu quả của vận hành.
  - Thực hiện quá trình chuyển đổi bài bản, đánh giá nhân sự một cách khóa khoa học để chuyển đổi vào mô hình mới một cách trôi chảy, không làm gián đoạn vận hành.
  - Nhận thức về tái cấu trúc và đổi mới ngân hàng đã tác động tích cực tới một bộ phận của CBNV.
- Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện, Dự án cũng phải đối mặt với một số khó khăn như nhận thức chưa đầy đủ về Dự án của một bộ phận CBNV, tác động của các khó khăn trên thị trường tài chính ngân hàng đến định hướng kinh doanh của ngân hàng... Để đáp ứng nhu cầu về vận hành, kinh doanh và quản trị rủi ro trong bối cảnh Ngân hàng và

môi trường có nhiều thay đổi, HĐQT đã phê duyệt điều chỉnh cơ cấu tổ chức với một số nét chính như sau:

- Tách chức năng xử lý nợ ra khỏi Khối Quản lý tín dụng, và Thành lập Ban Xử lý nợ tương đương cấp Khối (gồm Phòng xử lý nợ Phía Bắc và Phòng Xử lý nợ Phía Nam): Đảm bảo sự độc lập giữa phê duyệt và giải quyết nợ xấu đồng thời tăng cường đầu tư cho công tác xử lý nợ tại Ngân hàng
- Thành lập Trung tâm Hỗ trợ Tín dụng thuộc Khối Vận hành: Nâng cao năng lực vận hành và phục vụ khách hàng, và tạo ra sự độc lập giữa khâu phê duyệt và giải ngân tín dụng.
- Hợp nhất chức năng marketing toàn hàng và được quản lý tập trung tại 01 Phòng Marketing thuộc Khối Chiến lược và Phát triển: Để nâng cao hiệu quả hoạt động marketing một cách đồng nhất và nâng cao hiệu quả chi phí.

- Mô hình cơ cấu tổ chức của các chi nhánh cũng đã được HĐQT phê duyệt đảm bảo bộ máy gọn nhẹ, hiệu quả và nâng cao năng lực quản trị nhân sự, phục vụ kinh doanh.
- Những hạng mục công việc còn lại của Dự án Tái cấu trúc sẽ tiếp tục được đánh giá tổng thể và hoàn thiện, tập trung vào các ưu tiên chiến lược cũng như nhấn mạnh tính thực thi các ưu tiên này, dưới sự hỗ trợ, tham vấn từ các đối tác chiến lược nước ngoài Maybank và Tổ chức Tài chính quốc tế (IFC).

----------*****----------