

**ASBANK**

# **KẾ HOẠCH KINH DOANH NĂM 2015**

(Đã được Đại hội đồng cổ đông ngày 27/04/2015 thông qua)



*Tp.HCM, Tháng 04 năm 2015*



## MỤC LỤC

<b>TÓM TẮT KẾ HOẠCH</b>	<b>2</b>
<b>KẾ HOẠCH CHI TIẾT</b>	<b>5</b>
<b>PHẦN 1 - TỔNG QUAN THỊ TRƯỜNG NĂM 2015</b>	<b>5</b>
<b>I. DỰ BÁO KINH TẾ THẾ GIỚI VÀ VIỆT NAM NĂM 2015</b>	<b>5</b>
<b>II. DỰ BÁO THỊ TRƯỜNG TÀI CHÍNH – NGÂN HÀNG VIỆT NAM NĂM 2015</b>	<b>7</b>
<b>PHẦN 2 - KẾ HOẠCH KINH DOANH NĂM 2015</b>	<b>9</b>
<b>I. CÁC HOẠT ĐỘNG ƯU TIÊN &amp; TRỌNG YẾU</b>	<b>9</b>
<b>II. CHỈ TIÊU TÀI CHÍNH</b>	<b>12</b>
<b>III. KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG</b>	<b>12</b>
<b>A. KHÁCH HÀNG - ĐỐI NGOẠI</b>	<b>12</b>
1. Khách hàng cá nhân	12
2. Khách hàng doanh nghiệp	15
3. Hoạt động đầu tư liên ngân hàng	16
4. Hoạt động phát triển mạng lưới và thương hiệu	18
<b>B. VẬN HÀNH – TỒ CHỨC</b>	<b>21</b>
1. Quản lý tín dụng	21
2. Công tác xử lý nợ	21
3. Quản lý rủi ro	22
4. Quản lý vận hành	23
5. Quản lý chất lượng dịch vụ (CLDV)	24
6. Quản lý công nghệ thông tin	24
7. Tiến độ thực hiện 5 Mục tiêu và 20 Sáng kiến Chiến Lược của ABBANK	25
<b>C. HỌC TẬP &amp; PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC</b>	<b>27</b>
<b>PHẦN 3 – ĐỀ XUẤT ĐƠN VỊ KIỂM TOÁN ĐỘC LẬP CHO NĂM TÀI CHÍNH 2015</b>	<b>30</b>

## TÓM TẮT KẾ HOẠCH

Năm 2015 được kỳ vọng là một năm khởi sắc của nền kinh tế nói chung và hệ thống tài chính nói riêng với những tín hiệu dự báo tích cực. Cụ thể, một số chỉ số kinh tế vĩ mô được dự báo như sau:

**Bảng tóm tắt một số dự báo vĩ mô của nền kinh tế Việt Nam năm 2015**

Chi tiêu	Dự báo 2015	Năm 2014
GDP	6,2%	5,98%
Lạm phát (bình quân năm)	4%-5%	4,09%
Tăng trưởng tín dụng	13%-15%	12,62%
Tỷ giá (VND/USD)	21.564	21.246
Lãi suất cho vay (Trung, dài hạn)	8,5%-10%	9,5%-11%

### Các hoạt động ưu tiên & trọng yếu trong năm 2015

Nhận thấy được những tín hiệu khởi sắc của nền kinh tế trong năm 2014, bước sang năm 2015, ABBANK sẽ tiếp tục tập trung toàn lực kiện toàn cơ cấu tổ chức, đồng thời tăng trưởng kinh doanh theo đúng định hướng mà Hội đồng Quản trị (HĐQT) đã chỉ đạo; các công tác về quản trị rủi ro hiệu quả cũng như chuẩn hóa các hoạt động của hệ thống ngân hàng theo các chuẩn mực quốc tế vẫn sẽ tiếp tục được tập trung và phát triển.

Do đó, trên cơ sở định hướng của Hội đồng Quản trị; Kết quả kinh doanh 2014 và các chỉ số cũng như các dự báo thị trường và phân tích vị thế của ABBANK, các hoạt động ưu tiên & trọng yếu trong năm 2015 sẽ gồm:

- Chủ động tái cơ cấu theo chính sách của NHNN và chỉ đạo của HĐQT;
- Tập trung thực hiện các Mục tiêu và Sáng kiến Chiến lược đến năm 2018 đã được HĐQT phê duyệt
- Tập trung cho công tác xử lý nợ và lành mạnh hóa danh mục tín dụng;
- Tiếp tục gia tăng quy mô tài sản một cách bền vững theo định hướng bán lẻ;
- Tiếp tục các chính sách tiết kiệm chi phí
- Củng cố hệ thống quản lý vận hành tập trung tại Hội sở
- Gia tăng nguồn thu phí dịch vụ, đảm bảo sự phát triển bền vững của thu nhập
- Nâng cao năng suất lao động toàn hệ thống, thu hút và bồi dưỡng nhân tài

Với các định hướng chiến lược trên, toàn hàng sẽ tập trung nguồn lực vào ba mặt (i) Khách hàng – đối ngoại, (ii) Vận hành – tổ chức và (iii) Học tập và phát triển trong năm 2015 để đạt được mục tiêu tài chính, cụ thể:

- **Kế hoạch hành động**

(1) *Khách hàng – đối ngoại* gồm: Khách hàng cá nhân, Khách hàng doanh nghiệp, Hoạt động đầu tư liên ngân hàng và Hoạt động phát triển mạng lưới & thương hiệu.

(2) *Vận hành – tổ chức* gồm: Quản lý tín dụng, Công tác xử lý nợ, Quản lý rủi ro, Quản lý vận hành, Quản lý chất lượng và Quản lý công nghệ thông tin.

(3) *Học tập và phát triển nguồn nhân lực.*

- **Các mục tiêu tài chính**

Đvt: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	Kế hoạch 2015	Thực hiện 2014	Kế hoạch 2014	Chênh lệch so với Thực hiện 2014		Chênh lệch so với Kế hoạch 2014	
				(+/-)	%	(+/-)	%
Tổng tài sản	71.104	67.198	66.178	3.906	106%	4.926	107%
Dư nợ cho vay	43.170	42.633	40.998	537	101%	2.172	105%
- Thị trường 1	28.570	25.969	26.848	2.601	110%	1.722	106%
- Thị trường 2	14.600	16.664	14.150	(2.064)	88%	450	103%
Huy động	62.927	60.712	55.381	2.214	104%	7.545	114%
- Thị trường 1	46.500	45.404	42.781	1.096	102%	3.719	109%
- Thị trường 2	16.427	15.309	12.600	1.118	107%	3.827	130%
Nợ xấu (nhóm 3 - 5)	1.200	1.171	1.842	29	-	(642)	-
- Tỷ lệ nợ xấu/ tổng dư nợ	2,78%	2,75%	4,49%	(0,04%)	-	(1,79%)	-
Thu nhập thuần từ dịch vụ	168,4	116,1	129,0	52	145%	39	131%
Chi phí hoạt động	1.010,0	1.095,6	1.090,0	(85,6)	92%	(80,0)	93%
Lợi nhuận trước thuế	300,0	133,6	400,0	166,4	224%	(100,0)	75%
Suất sinh lời trước thuế/ VCSH (ROaE)	5,0%	2,3%	6,7%	2,7%	217%	(1,7%)	75%
Suất sinh lời trước thuế/ Tổng TS (ROaA)	0,4%	0,2%	0,6%	0,2%	183%	(0,2%)	70%

Công tác xử lý nợ trong năm 2015 tiếp tục được tập trung nhằm xử lý và ngăn chặn nợ xấu phát sinh toàn hàng. Đồng thời, tiếp tục đảm bảo duy trì tỷ lệ nợ xấu (nhóm 3-5) dưới 3% theo yêu cầu của Ngân hàng Nhà nước.

Kế hoạch hoạt động của ABBANK năm 2015 được chi tiết tại nội dung đính kèm. Đại hội đồng cổ đông thông qua Kế hoạch và ủy quyền cho Hội đồng Quản trị và Ban Điều hành thực hiện và được quyền điều chỉnh các bước thực hiện phù hợp với thực tế phát sinh để hoàn thành Kế hoạch.

Trân trọng.

TP.HCM, ngày 27 tháng 04 năm 2015  
Ngân hàng TMCP An Bình (ABBANK)  
Tổng Giám đốc



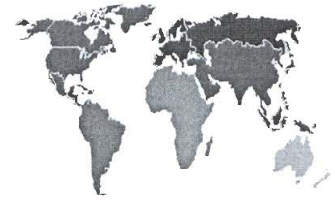
PHẠM DUY HIẾU



## KẾ HOẠCH CHI TIẾT

### PHẦN 1 - TỔNG QUAN THỊ TRƯỜNG NĂM 2015

#### I. DỰ BÁO KINH TẾ THẾ GIỚI VÀ VIỆT NAM NĂM 2015



##### 1. Kinh tế Thế giới

Theo dự báo của Ngân hàng Phát triển Châu Á (ADB), tốc độ tăng trưởng kinh tế Thế giới sẽ hầu như không thay đổi nhiều trong năm 2015 và chỉ ở mức xấp xỉ khoảng 3,8%. Kinh tế toàn cầu vẫn phải đối mặt với những rủi ro bất ổn tài chính, biến động giá dầu, căng thẳng chính trị ở Đông Âu và Nam Á leo thang, sản xuất công nghiệp ở các nền kinh tế phát triển như Mỹ, Anh, Châu Âu có dấu hiệu suy giảm, và khủng hoảng kinh tế tại Nga là những yếu tố quan trọng có khả năng cản trở đà phục hồi kinh tế toàn cầu.

Mỹ, nền kinh tế lớn nhất Thế giới được dự báo sẽ tiếp tục duy trì tốc độ tăng trưởng khá ở mức 3,1% nhờ vào các chính sách kích thích nhu cầu nội địa. Trong khi đó, Euro Zone vẫn tiếp tục các nỗ lực cải cách tiền tệ để vực dậy đồng Euro trong bối cảnh tình trạng thất nghiệp tăng cao, mức tăng trưởng được kỳ vọng khiêm tốn ở 1%.

Tại khu vực Châu Á, cùng xu hướng tích cực như kinh tế Mỹ, nền kinh tế Nhật Bản được dự báo sẽ vực dậy trong năm 2015, mặc dù tốc độ tăng trưởng có thể chỉ đạt khoảng 1,5%. Việc Ngân hàng Trung ương Nhật Bản (BOJ) nới lỏng chính sách tiền tệ, cộng với giá dầu giảm được kỳ vọng sẽ là động lực thúc đẩy nền kinh tế của đất nước mặt trời mọc tăng trưởng trở lại. Trái ngược với Nhật Bản, kinh tế Trung Quốc đang giảm tốc bất chấp các nỗ lực cải cách chính sách tiền tệ và tài khóa, tăng trưởng GDP có thể xuống mức 7,2% trong năm 2015. Các nước khu vực ASEAN cũng cùng chung tình trạng như Trung Quốc do ảnh hưởng của nhu cầu nội địa giảm và đầu tư tăng chậm hơn dự kiến. Mức tăng trưởng chung của khu vực này được đánh giá ở mức 5,6%.

##### 2. Kinh tế Việt Nam

###### - *Tăng trưởng GDP tiếp tục phục hồi*

Tình hình hoạt động các doanh nghiệp có nhiều cải thiện và kinh tế vĩ mô ổn định, do đó, Bộ Kế hoạch và Đầu tư dự báo kinh tế Việt Nam 2015 sẽ tiếp tục trên đà phục hồi với mức tăng trưởng khá 6,2%. Bên cạnh đó, Ngân hàng Thế giới dự báo GDP Việt Nam năm 2015 đạt khoảng 5,5%, trong khi ADB mới nâng dự báo GDP Việt Nam lên 5,8% trong năm 2015.



- **Chỉ số giá tiêu dùng CPI tiếp tục ổn định**

Trong bối cảnh niềm tin tiêu dùng và sức mua của dân cư vẫn ở mức thấp và giá dầu thô thế giới biến động mạnh như hiện nay thì việc mục tiêu kiểm soát lạm phát cả năm 2015 dự kiến ở ngưỡng 4% là khả thi. Bên cạnh đó, Ngân hàng Thế giới dự báo lạm phát Việt Nam 2015 được kiểm soát dưới 5% và ADB vẫn giữ dự báo lạm phát ở Việt Nam là 5,5% trong năm 2015.

- **Thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài: tiếp tục khởi sắc**

Theo dự báo của Ngân hàng Thế giới, kinh tế toàn cầu sẽ tiếp tục tăng trưởng 3,4% trong năm 2015, cao hơn mức 2,8% của năm 2014 nên đầu tư nước ngoài sẽ có cơ hội gia tăng trong năm nay. Bên cạnh đó, nếu Luật đầu tư sửa đổi với những ưu đãi về chính sách thuế được thông qua và Hiệp định TPP được ký kết sẽ là cú hích lớn cho làn sóng đầu tư FDI. Hơn nữa, sự phục hồi dần của sản xuất kinh doanh trong nước, hệ thống tài chính với tình hình nợ xấu được xử lý tốt sẽ tạo môi trường thuận lợi cho thu hút đầu tư. Tuy nhiên, mức tăng được dự báo không có nhiều đột biến so với 2014 do vẫn tiềm ẩn nhiều rủi ro từ suy giảm kinh tế của khu vực đồng Euro hay Trung Quốc.

- **Tình hình hoạt động sản xuất trong nước: tăng trưởng thận trọng**

Các yếu tố vĩ mô được kỳ vọng dần ổn định hơn vào năm 2015 sẽ tạo động lực cho các doanh nghiệp mở rộng sản xuất. Mặc dù chỉ số sản xuất công nghiệp (IIP) và quản trị nhà mua hàng (PMI) cùng với niềm tin người tiêu dùng đã quay trở lại trong năm 2014, nhưng số lượng doanh nghiệp có nguy cơ phá sản tăng lên vẫn là 'ám ảnh' của năm 2015. Do đó, đòi hỏi vai trò 'hậu cần' của hệ thống tài chính ngân hàng cũng như chính sách hỗ trợ của Chính phủ phải mạnh mẽ hơn.

- **Xuất nhập khẩu: Nhập siêu có nguy cơ quay trở lại**

Theo dự báo của Bộ Công Thương, năm 2015 nhập siêu sẽ quay trở lại khoảng 6-8 tỷ USD, bằng 5% so với tổng kim ngạch xuất khẩu. Giải thích cho dự báo này là các nguyên nhân sau: nền kinh tế 2015 được tin sẽ khả quan hơn, tình hình đầu tư, sản xuất kinh doanh sẽ tích cực hơn với nguồn vốn tín dụng được khơi thông sẽ đẩy nhu cầu nhập khẩu máy móc thiết bị tăng cao. Điều này được củng cố thêm bởi năm 2015 ghi nhận hàng loạt các hiệp định thương mại tự do được ký kết với các chính sách miễn giảm thuế và đầu tư thông thoáng. Hơn nữa, đóng góp vào xuất khẩu chủ yếu đến từ khu vực FDI trong khi các dự án mới chưa thể đẩy nhanh xuất khẩu, các mặt hàng xuất khẩu chủ lực không có quá nhiều đột biến, dầu thô đối mặt với nguy cơ giảm giá.

**II. DỰ BÁO THỊ TRƯỜNG TÀI CHÍNH – NGÂN HÀNG VIỆT NAM NĂM 2015****- Lãi suất**

Mặt bằng lãi suất huy động và cho vay trong các tháng cuối năm 2014 tiếp tục điều chỉnh giảm đối với hầu hết các kỳ hạn và kỳ vọng lạm phát năm 2015 ở mức rất thấp là cơ sở vững chắc cho việc giảm lãi suất trong năm 2015 (Chính phủ đề ra mục tiêu CPI 2015 là 4%).

**- Tỷ giá**

Trong năm 2015, có nhiều yếu tố tác động đến tỷ giá theo xu hướng tăng. Thứ nhất, đồng USD đang tăng giá mạnh trong thời gian qua, việc neo đồng VND theo đồng USD sẽ gia tăng áp lực tăng tỷ giá USD/VND. Thứ hai, thị trường chứng khoán chưa thực sự phục hồi cùng với biểu hiện vốn đầu tư gián tiếp chững lại trên thị trường vốn của Việt Nam trong thời gian gần đây. Thứ ba, nhu cầu trong nước hồi phục là tốt đối với nền kinh tế nhưng đồng thời nhu cầu nhập khẩu cũng sẽ gia tăng. Tuy nhiên mức độ điều chỉnh tỷ giá nếu có sẽ được NHNN nhà nước cân nhắc thận trọng với mức độ vừa phải (1-2%) để đảm bảo sự ổn định và cân bằng của các yếu tố cân đối vĩ mô khác.

**- Tín dụng tăng trưởng 13%-15% trong năm 2015**

Với định hướng tín dụng mở rộng để tập trung tháo gỡ khó khăn cho doanh nghiệp và phục vụ phát triển sản xuất kinh doanh, NHNN dự kiến tăng trưởng tín dụng 13-15% cho năm 2015, so với định hướng 12%-14% đã đặt ra cho năm 2014. Một điểm được nhấn mạnh trong chính sách điều hành tín dụng 2015 của NHNN là mở rộng đi đôi với kiểm soát chất lượng tín dụng, gắn kết tín dụng với ngành kinh tế và tập trung cho vay các lĩnh vực ưu tiên của Chính phủ.

**- Nợ xấu hướng đến mục tiêu 3%, chỉ tiêu VAMC mua nợ 120.000 - 125.000 tỷ đồng**

Tiếp nối những kết quả tích cực của năm 2014, xử lý nợ xấu tiếp tục được xác định là một trong các trọng tâm của năm 2015 với mục tiêu hướng đến ngưỡng an toàn 3%. Đây là lần đầu tiên Nghị Quyết của Quốc Hội đặt ra con số cụ thể cho mục tiêu xử lý nợ xấu, đồng thời là mục tiêu 'thách thức' cho toàn hệ thống khi các ngân hàng mới ở giai đoạn đầu của quá trình phục hồi. Một trong các giải pháp hữu hiệu của các ngân hàng để làm sạch bảng cân đối là bán nợ cho VAMC với mục tiêu đặt ra cho năm 2015 là 120-125 nghìn tỷ, tăng 50% so với con số đã thực hiện năm 2014.

**- M&A vẫn sẽ là xu hướng**



Mặc dù M&A tài chính ngân hàng trong năm 2014 không quá sôi nổi như giai đoạn 2011-2013 và các thương vụ được công bố vẫn chưa đi đến hồi kết, ‘làn sóng’ M&A thứ hai được dự báo sẽ quay trở lại trong giai đoạn 2015-2017. Làn sóng này được hỗ trợ bằng Thông tư 36/2014/TT-NHNN vừa ban hành có hiệu lực từ 1/2/2015 quy định các ngân hàng thương mại chỉ được nắm giữ cổ phiếu của tối đa 2 tổ chức tín dụng khác, đồng thời tỷ lệ nắm giữ ở mỗi tổ chức tín dụng không quá 5%. Bên cạnh đó, quá trình tái cơ cấu các doanh nghiệp nhà nước đang được đẩy nhanh cũng sẽ tác động tích cực đến M&A ngành tài chính ngân hàng.

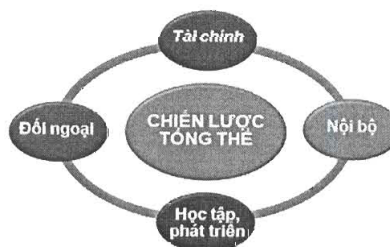
#### - Hoạt động kinh doanh các ngân hàng

Năm 2015 được kỳ vọng là năm của phục hồi và tăng trưởng. Điều này được củng cố từ các yếu tố vĩ mô ổn định của năm trước, các yếu tố chi phí đầu vào đang ở mức thấp và lực hỗ trợ mạnh từ xu hướng giảm giá của các nguyên liệu chủ chốt. Do đó, với các động lực tăng trưởng của sản xuất kinh doanh và nền kinh tế, nhu cầu vốn được dự báo sẽ gia tăng và hoạt động của các ngân hàng có phần nhộn nhịp hơn năm 2014. Tuy nhiên, hoạt động kinh doanh của các ngân hàng chỉ bắt nhịp được với hoạt động của các doanh nghiệp khi mặt bằng lãi suất được duy trì ổn định như năm 2014.

Dựa trên các chỉ tiêu trên, năm 2015 được đánh giá **triển vọng ‘tích cực’** với các dự báo cụ thể như sau:

Chi tiêu	Dự báo 2015	Năm 2014
GDP	6,2%	5,98%
Lạm phát (bình quân năm)	4%-5%	4,09%
Tăng trưởng tín dụng	13%-15%	12,62%
Tỷ giá (VND/USD)	21.564	21.246
Lãi suất cho vay (Trung, dài hạn)	8,5%-10%	9,5%-11%

*Nguồn: ABBANK tổng hợp từ nhiều nguồn chính thống*

**PHẦN 2 - KẾ HOẠCH KINH DOANH NĂM 2015****I. CÁC HOẠT ĐỘNG ƯU TIÊN & TRỌNG YẾU**

Căn cứ định hướng của Hội đồng Quản trị; kết quả kinh doanh 2014 và các chỉ số; các định hướng chính sách quản lý vĩ mô, chính sách quản lý tiền tệ của Chính phủ, Ngân hàng Nhà nước; nguồn lực hiện tại của Ngân hàng cũng như các dự báo thị trường và phân tích vị thế của ABBANK, các hoạt động ưu tiên & trọng yếu trong năm 2015 sẽ gồm:

**1. Chủ động tái cấu trúc theo chính sách của NHNN và chỉ đạo của HĐQT**

Năm 2015, ABBANK sẽ tiếp tục chương trình tự tái cơ cấu theo chỉ đạo của Ngân hàng Nhà nước. Bên cạnh đó, với định hướng của NHNN về việc sáp nhập và tái cấu trúc 'làn sóng M&A' được dự báo sẽ quay trở lại vào năm 2015. Đây cũng là cơ hội cho ABBANK để tăng cường năng lực tài chính, gia tăng quy mô và nâng cao vị thế cạnh tranh. Song song với quá trình tái cấu trúc ABBANK đã và đang triển khai trong những năm gần đây, năm 2015 còn là năm quan trọng để ABBANK chuẩn bị tốt mọi nguồn lực, nghiên cứu thị trường để hợp nhất/ sáp nhập với tổ chức tín dụng tốt, phù hợp theo đúng chỉ đạo của HĐQT và chính sách của NHNN.

**2. Tập trung thực hiện các Mục tiêu và Sáng kiến Chiến lược đến năm 2018 đã được HĐQT phê duyệt**

Năm 2014 đánh dấu bước chuyển mới trong chiến lược kinh doanh của ABBANK khi xác định Tầm nhìn, Sứ mệnh và các Mục tiêu chiến lược đến năm 2018 đáp ứng yêu cầu kinh doanh trong bối cảnh mới. Theo đó, ABBANK đã bước đầu hoàn thiện cơ cấu tổ chức theo ngành dọc theo hướng nâng cao vai trò của các Khối Hội sở và tập trung nguồn lực của Chi nhánh cho kinh doanh. Đồng thời, các dự án thuộc 20 Sáng kiến chiến lược đã được khởi động trong năm 2014 theo đúng lộ trình, là động lực để toàn hàng đẩy nhanh tiến độ hoàn thành cũng như khởi động các dự án của năm 2015 với mục tiêu hoàn thành tất cả các dự án vào ngày 30/06/2016.

Đến cuối năm 2015, cùng với việc hoàn thành mô hình cơ cấu tổ chức cơ bản phục vụ định hướng bán lẻ qua việc quản trị tập trung tại Hội sở, đa dạng hóa các kênh kinh doanh, củng cố và nâng cao hiệu quả hoạt động của tất cả các lĩnh vực từ năng lực bán hàng, sản phẩm dịch vụ, mạng lưới và kênh phân phối, quy trình nội bộ, cho đến quản trị khách hàng, ... thông qua các dự án, mô hình ngân hàng bán lẻ, ABBANK sẽ có nền tảng vững chắc để hình thành và phát triển.

### **3. Tiếp tục tập trung cho công tác xử lý nợ và lành mạnh hóa danh mục tín dụng**

Kế thừa những kết quả tích cực của năm 2014, năm 2015 ABBANK tiếp tục tập trung nguồn lực, quyết liệt xử lý nợ xấu bằng mọi biện pháp thích hợp và chủ động. Mục tiêu đến hết năm 2015, toàn bộ các nợ xấu còn tồn đọng trong giai đoạn tăng trưởng nóng của Ngân hàng sẽ cơ bản được xử lý.

Bên cạnh đó, với việc xây dựng hệ thống thông tin về quản lý tín dụng và hệ thống thông tin quản trị nợ xấu, công tác xử lý nợ sẽ được phân cấp và tổ chức trên toàn hệ thống nhằm kịp thời phát hiện, xử lý nhanh chóng, tối đa mức thu hồi và hạn chế mức thiệt hại cho Ngân hàng. Đồng thời, đi đôi với các biện pháp quản lý và xử lý nợ xấu là hoạt động kiểm soát trước, trong và sau khi cho vay trong công tác quản lý tín dụng cũng được đặc biệt chú ý trong năm 2015 nhằm ngăn chặn nợ xấu phát sinh mới. Đồng thời, tiếp tục đảm bảo duy trì tỷ lệ nợ xấu (nhóm 3-5) dưới 3% theo yêu cầu của Ngân hàng Nhà nước.

### **4. Gia tăng quy mô tài sản theo định hướng bán lẻ**

'Bán lẻ' được xác định là định hướng kinh doanh chiến lược mà ABBANK theo đuổi với mục tiêu Top 10 về tổng tài sản và cơ cấu tỷ trọng cho vay dành cho cá nhân và SME là 60% trên tổng dư nợ toàn hàng (bao gồm TT2). Tuy nhiên, trong điều kiện cạnh tranh gay gắt ở phân khúc bán lẻ và các quy định khắt khe về phát triển mạng lưới của NHNN, ABBANK cần tận dụng cơ hội để mở mới điểm giao dịch, tập trung nguồn lực để mở rộng cơ sở khách hàng và quy mô kinh doanh thông qua danh mục sản phẩm, các kênh kinh doanh mềm, gia tăng hàm lượng công nghệ trong các sản phẩm,... Cụ thể, với khách hàng cá nhân là giải pháp xây dựng hoàn chỉnh các gói sản phẩm đáp ứng nhu cầu của từng phân khúc khách hàng, đẩy mạnh kênh bán hàng online, đẩy mạnh hợp tác với các đối tác bán lẻ. Với khách hàng doanh nghiệp, thu hút khách hàng qua các sản phẩm đặc thù vùng miền, tận dụng các cơ hội bán chéo để bán sản phẩm và thu phí trên nền tảng mối quan hệ chặt chẽ với các khách hàng chiến lược, trong đó SME vẫn là phân khúc tiếp tục được quan tâm đẩy mạnh.

### **5. Tiếp tục chính sách tiết kiệm chi phí**

Năm 2015 ABBANK tiếp tục thực hiện chính sách tiết kiệm, kiểm soát chặt chẽ các chi phí phát sinh và tập trung chi phí cho hoạt động kinh doanh chính. Đồng thời, hệ thống kiểm soát chi phí đã hình thành từ năm 2014 sẽ tiếp tục được rà soát, hoàn thiện và củng cố nhằm đáp ứng nhu cầu của tổ chức và nâng cao hiệu quả hơn nữa.

**6. Củng cố hệ thống quản lý vận hành tập trung tại Hội sở**

Kế thừa nền tảng vận hành đã được chuyển đổi tích cực từ năm 2014 với sự ra đời của các Trung tâm theo hướng chuyên môn hóa nghiệp vụ và tập trung về Hội sở, năm 2015 ABBANK sẽ tiếp tục rà soát, bổ sung và hoàn chỉnh hệ thống vận hành nhằm đáp ứng tốt hơn nhu cầu kinh doanh. Quá trình này còn được hỗ trợ từ hệ thống công nghệ thông tin, cơ sở hạ tầng kỹ thuật luôn được đầu tư, cập nhật và sẵn sàng phục vụ.

**7. Gia tăng nguồn thu phí dịch vụ, đảm bảo sự phát triển bền vững của thu nhập**

Một trong những mục tiêu chiến lược của ABBANK đến năm 2018 là gia tăng nguồn thu phí dịch vụ trong cơ cấu thu nhập. Do đó, giải pháp để gia tăng thu phí được nhấn mạnh nhiều nhất là tăng cường bán chéo sản phẩm dịch vụ, mở rộng cơ sở khách hàng qua các kênh phân phối phi truyền thống trên cơ sở chất lượng dịch vụ được nâng cao, sản phẩm đặc biệt và phù hợp với từng phân khúc.

**8. Nâng cao năng suất lao động toàn hệ thống, thu hút và bồi dưỡng nhân tài**

Năm 2015 được đánh giá là năm ‘bản lề’ trong công tác đánh giá hiệu quả lao động khi Dự án triển khai hệ thống KPIs cho các vị trí chủ chốt đi vào thống nhất và hoàn thiện, làm nền tảng cho việc xây dựng bộ KPIs áp dụng cho toàn thể nhân viên trong tương lai. Đồng thời, cùng với nhiều chương trình hỗ trợ khác, bộ chỉ tiêu này sẽ tạo ra động lực mới để cán bộ nhân viên nâng cao năng suất lao động và hoàn thành công việc với chất lượng cao.

Bên cạnh đó, chế độ đãi ngộ phù hợp với các chương trình đào tạo tổng thể, chuyên sâu được chú trọng đầu tư sẽ là yếu tố thu hút, cạnh tranh về nguồn nhân lực cũng như nâng cao chất lượng đội ngũ nhân sự tại ABBANK, đặc biệt là đội ngũ kế cận.

Như vậy, với các định hướng chiến lược trên, toàn hàng sẽ tập trung nguồn lực vào ba mặt (i) Khách hàng – đối ngoại, (ii) Vận hành – tổ chức và (iii) Học tập và phát triển trong năm 2015 để đạt được các chỉ tiêu tài chính.

## II. CHỈ TIÊU TÀI CHÍNH

Các chỉ tiêu Kế hoạch tài chính toàn ngân hàng năm 2015

Đvt: Tỷ đồng

Stt	Khoản mục	Kế hoạch 2015	Thực hiện 2014	Kế hoạch 2014	Chênh lệch so với 2014		Chênh lệch so với KH 2014	
					+ / (-)	%	+ / (-)	%
<b>I. CHỈ TIÊU KINH DOANH</b>								
1	Tổng tài sản	71.104	67.198	66.178	3.906	106%	4.926	107%
2	Vốn chủ sở hữu	5.948	5.686	5.952	262	105%	(4)	100%
3	Vốn điều lệ	5.320	4.798	4.798	522	111%	522	111%
4	Cho vay (TT1)	28.570	25.969	26.848	2.601	110%	1.722	106%
5	Huy động (TT1)	46.500	45.404	42.781	1.096	102%	3.719	109%
<b>II. LIÊN NGÂN HÀNG &amp; ĐẦU TƯ</b>								
1	Tiền gửi/cho vay các TCTD	18.599	19.538	15.750	(939)	95%	2.849	118%
	Tiền gửi tại TCTD khác	3.999	2.875	1.600	1.124	139%	2.399	250%
	Cho vay TCTD khác	14.600	16.664	14.150	(2.064)	88%	450	103%
2	Tiền vay/nhận tiền gửi các TCTD	16.427	15.309	12.600	1.118	107%	3.827	130%
	Tiền gửi của TCTD	1.000	3.311	500	(2.311)	30%	500	200%
	Vay của TCTD khác	15.427	11.998	12.100	3.428	129%	3.327	127%
3	Chứng khoán đầu tư	16.210	15.124	18.020	1.086	107%	(1.810)	90%
4	Chứng khoán kinh	-	0	-	(0)	0%	-	-
5	Góp vốn dài hạn	531	521	521	10	102%	10	102%
<b>III. KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH</b>								
1	Thu nhập thuần từ lãi	1.458,3	1.380,9	1.629,0	77,4	106%	(170,6)	90%
2	Thu nhập thuần dịch vụ	168,4	116,1	129,0	52,3	145%	39,3	131%
3	Thu nhập khác	110,1	161,9	57,5	(51,8)	68%	52,6	191%
4	<b>Tổng thu nhập</b>	<b>1.736,8</b>	<b>1.658,9</b>	<b>1.815,5</b>	<b>77,9</b>	<b>105%</b>	<b>(78,7)</b>	<b>96%</b>
5	Chi phí hoạt động	1.010,0	1.095,6	1.090,0	(85,6)	92%	(80,0)	93%
6	<b>Lợi nhuận trước RR</b>	<b>726,8</b>	<b>563,2</b>	<b>725,5</b>	<b>163,6</b>	<b>129%</b>	<b>1,3</b>	<b>100%</b>
7	Chi phí DPRRTD	426,8	429,6	325,5	(2,8)	99%	101,3	131%
8	<b>Lợi nhuận trước thuế</b>	<b>300,0</b>	<b>133,6</b>	<b>400,0</b>	<b>166,4</b>	<b>224%</b>	<b>(100,0)</b>	<b>75%</b>
<b>IV. CHỈ SỐ</b>								
1	ROaE	5,0%	2,3%	6,7%	2,7%	217%	(1,7%)	75%
2	ROaA	0,4%	0,2%	0,6%	0,2%	183%	(0,2%)	70%
3	Nợ xấu (nhóm 3-5)	1.200	1.171	1.842	29	-	(642)	-
	- Tỷ lệ nợ xấu/ tổng dư nợ	2,78%	2,75%	4,49%	(0,04%)	-	(1,79%)	-

## III. KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

### A. KHÁCH HÀNG - ĐỐI NGOẠI

#### 1. Khách hàng cá nhân

Với định hướng chiến lược tập trung vào bán lẻ đã được Hội đồng Quản trị ABBANK chính thức quyết định và truyền thông trên toàn hàng từ năm 2014, hoạt động khách hàng



cá nhân được xem là đóng vai trò nòng cốt trong việc hiện thực hóa tầm nhìn này. Cụ thể, ABBANK xác định hình ảnh Ngân hàng bán lẻ hiện đại, luôn hướng đến các giá trị gia tăng cho khách hàng thông qua việc cung cấp các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng bán lẻ đồng bộ, đa dạng, chất lượng tốt nhất phù hợp với các phân khúc khách hàng mục tiêu là. Theo đó, các mục tiêu trọng tâm gồm:

- Phát triển nhanh trên cơ sở giữ vững được thị phần đã có, phát triển và mở rộng thị trường mới. Dịch vụ ngân hàng bán lẻ phải được phát triển theo hướng kết hợp hài hòa giữa lợi ích của khách hàng với lợi ích của ngân hàng;
- Hoàn thiện và phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ phải được tiến hành đồng bộ với các dịch vụ ngân hàng khác và phối hợp với các bộ phận chức năng khác để phát huy hiệu quả của dịch vụ ngân hàng, thu hút thêm khách hàng, tăng lợi nhuận và tạo mối liên kết chặt chẽ giữa khách hàng và ngân hàng;
- Chuyên môn hóa và nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ ngân hàng bán lẻ, cả về trình độ nghiệp vụ, tác phong giao dịch và nhận thức về tầm quan trọng của dịch vụ ngân hàng bán lẻ.

Định hướng và mục tiêu trên được ABBANK thực hiện với các nhóm giải pháp cụ thể sau:

- Đa dạng hóa sản phẩm: là mũi nhọn để phát triển các dịch vụ ngân hàng cá nhân
  - Phát triển sản phẩm mới đáp ứng nhu cầu và thị hiếu của khách hàng;
  - Hoàn thiện các tính năng và tiện ích của sản phẩm hiện hữu; chú trọng phát triển một số tính năng mới đối với dịch vụ Ngân hàng điện tử (Online Banking và Mobile Banking) nhằm gia tăng nguồn thu phí cho ABBANK, đặc biệt là đa dạng sản phẩm huy động trên kênh online E-saving;
  - Triển khai và mở rộng các sản phẩm dịch vụ tự động, dịch vụ thanh toán hóa đơn trực tuyến đang được đa phần khách hàng cá nhân quan tâm;
  - Xây dựng chính sách chăm sóc, khai thác nhóm khách hàng hiện tại và tận dụng mối quan hệ để thu hút khách hàng mới thông qua các sản phẩm, dịch vụ mới.
- Thúc đẩy phát triển kinh doanh
  - Các chương trình thúc đẩy bán hàng
    - Triển khai các chương trình bán hàng trực tiếp tại các địa bàn trọng điểm;
    - Triển khai dịch vụ Ngân hàng ưu tiên thí điểm tại khu vực Hà Nội và dự kiến triển khai trên toàn hàng;



- Triển khai các Chương trình thi đua nhằm khuyến khích CBNV và các đơn vị kinh doanh phát triển kinh doanh vượt chỉ tiêu đề ra.
- Các kênh hỗ trợ bán hàng
  - Xây dựng các chương trình khuyến mãi nhằm thu hút khách hàng;
  - Kiểm soát ấn phẩm và tạo công cụ hỗ trợ bán hàng;
  - Tăng cường công tác quảng bá, giới thiệu các sản phẩm huy động, tham gia các hội chợ triển lãm nhằm tạo kênh tiếp thị và thu hút khách hàng mới.
- Đánh giá và đào tạo
  - Tổ chức cuộc thi nhằm rà soát, đánh giá lại kiến thức chuyên môn và kỹ năng của đội ngũ Chuyên viên/Trưởng bộ phận Quan hệ KHCN toàn hàng
  - Triển khai các chương trình đào tạo, huấn luyện tại toàn bộ các đơn vị nhằm nâng cao năng lực của đội ngũ Quan hệ KHCN
  - Xây dựng, cải tiến phần mềm KPIs mảng KHCN
- Phát triển liên kết đối tác
  - Đối với các đối tác hiện hữu (đại lý ô tô, chủ đầu tư bất động sản, công ty du học)
    - Đẩy mạnh phát triển khách hàng từ kênh đối tác hiện hữu thông qua việc phân bổ danh mục đối tác đến cấp chi nhánh;
    - Xây dựng bộ Quy trình phát triển quan hệ với từng đối tác để hỗ trợ ĐVKD tiếp cận đối tác đơn giản và đạt hiệu quả cao hơn;
    - Điều chỉnh các sản phẩm và chính sách liên quan tới mảng đối tác nhằm tạo công cụ bán hàng cho đơn vị kinh doanh cạnh tranh tốt trên thị trường;
    - Thường xuyên phối hợp cùng đơn vị kinh doanh tổ chức các lớp đào tạo về sản phẩm/quy trình phát triển đối tác, công cụ bán hàng cho đội ngũ bán hàng trực tiếp; triển khai đa dạng các chương trình thi đua nội bộ ABBANK và chương trình khuyến mại cho khách hàng từ các đối tác để góp phần tạo ra nhiều công cụ bán hàng hỗ trợ ĐVKD dễ dàng tiếp cận và khai thác tốt các kênh bán hàng từ đối tác;
  - Đối với các điểm ưu đãi dành cho chủ thẻ ABBANK
    - Tập trung phát triển các chương trình ưu đãi dành cho chủ thẻ Visa Platinum, chú trọng vào các đối tác có thương hiệu và chất lượng trên thị trường;
    - Đẩy mạnh triển khai số lượng chương trình ưu đãi cho chủ thẻ ABBANK, tập trung liên kết các đối tác phù hợp với nhu cầu tiêu dùng thực tế của chủ thẻ ABBANK;

- o Phát triển đa dạng hơn các hình thức hợp tác đối với đối tác để nâng cao tính đa dạng của các chương trình ưu đãi và gia tăng sự chọn lựa cho chủ thẻ ABBANK.
- Phát triển các kênh phân phối
  - Theo dõi, thúc đẩy phát triển POS, hiệu quả hoạt động ATM và kinh doanh Ngân hàng điện tử trên toàn hệ thống.
  - Triển khai các chương trình đào tạo phát triển POS, phát triển kinh doanh Ngân hàng điện tử.
  - Triển khai các chương trình khuyến mãi, chăm sóc Đơn vị chấp nhận thẻ và dịch vụ Ngân hàng điện tử.
  - Truyền thông sâu rộng dịch vụ Ngân hàng điện tử trên toàn hệ thống.

## 2. Khách hàng doanh nghiệp

Theo chỉ đạo chiến lược của Hội đồng Quản trị giai đoạn 2015-2018, phân khúc SME được xác định đóng vai trò quan trọng trong mục tiêu đẩy mạnh dư nợ bán lẻ và thu từ dịch vụ của ABBANK. Cụ thể,

- Về Cho vay doanh nghiệp: tiếp tục tập trung phát triển phân khúc khách hàng SME với các đối tượng khách hàng xuất nhập khẩu, các nhà thầu điện lực, các doanh nghiệp có tình hình tài chính và dòng tiền tốt;
- Về Huy động doanh nghiệp: duy trì tỷ trọng tiền gửi thanh toán hợp lý nhằm giảm chi phí đầu vào và tăng lợi nhuận cho ngân hàng;
- Về Thu phí dịch vụ: tập trung cải thiện chất lượng dịch vụ, tăng thu phí về thanh toán quốc tế, bảo lãnh và các dịch vụ về quản lý tiền tệ, đặc biệt là áp dụng các lợi thế về các sản phẩm có hàm lượng công nghệ cao.

Công tác khách hàng doanh nghiệp năm 2015 sẽ tập trung cho những giải pháp cụ thể sau:

- Hỗ trợ hệ thống
  - Định hướng bán hàng trực tiếp theo từng đơn vị kinh doanh để đảm bảo các đơn vị nắm bắt, hiểu và triển khai đầy đủ, đúng tinh thần của Hội sở; ưu tiên hỗ trợ các chi nhánh chưa đạt hiệu quả cao;
  - Ổn định, củng cố và ưu tiên đẩy nhanh tốc độ tuyển dụng nhân sự kinh doanh thuộc mảng KHDN;
  - Tăng cường kiểm soát hiệu quả bán hàng và năng suất lao động của các ĐVKD thông qua hệ thống chỉ tiêu KPIs, đưa năng suất lao động bình quân/chuyên viên QHKK ngang bằng hoặc cao hơn cho với các đối thủ cạnh tranh trực tiếp;

- Giải quyết nhanh chóng, kịp thời các vướng mắc của ĐVKD trong quá trình hoạt động.
- Phát triển sản phẩm dịch vụ
  - Phối hợp với IFC, quy hoạch lại tổng thể danh mục sản phẩm tín dụng dựa trên kết quả phân khúc khách hàng mới theo dự án “Nâng cao năng lực cạnh tranh phân khúc SME”, nhằm khai thác tối đa hiệu quả sản phẩm theo ngành nghề, vùng miền và theo từng phân khúc khách hàng với trọng tâm là các sản phẩm dịch vụ dành cho SME, nhà thầu điện lực và các doanh nghiệp xuất nhập khẩu;
  - Đẩy mạnh và khai thác tối đa các sản phẩm sử dụng nguồn vốn giá rẻ từ NHNN, từ các định chế tài chính, ưu tiên nguồn vốn này cho phân khúc khách hàng mục tiêu để gia tăng tính cạnh tranh và hiệu quả;
  - Tiếp tục nâng cấp, cải tiến, đẩy mạnh triển khai các sản phẩm dịch vụ có hàm lượng công nghệ cao, các sản phẩm tích hợp nhằm tối đa hóa tiện ích mang lại cho khách hàng.
- Tổ chức bán hàng
  - Hoàn thiện và ban hành bộ công cụ bán hàng (bộ sales kit dành cho đội ngũ QHKKH, công cụ tính toán lợi nhuận khách hàng mang lại (CPR), chính sách khách hàng, các chương trình ưu đãi, ...) hỗ trợ đắc lực cho các ĐVKD trong việc tiếp cận khách hàng;
  - Xây dựng các chương trình, cơ chế thúc đẩy kinh doanh góp phần kích thích, gia tăng động lực cho đội ngũ bán hàng trong việc hoàn thành chỉ tiêu kinh doanh;
  - Khai thác tối đa tiềm năng bán hàng thông qua kênh định chế tài chính với các dòng sản phẩm về thu chi hộ, bảo lãnh đối ứng, xác nhận bảo lãnh, tài trợ hệ thống nhà phân phối của các doanh nghiệp lớn, ...
  - Xây dựng và tổ chức nhóm bán hàng chuyên trách về các sản phẩm dành cho các loại hình doanh nghiệp khác nhau nhằm gia tăng doanh thu phí dịch vụ;
  - Thành lập và củng cố đội ngũ nhân sự kinh doanh trực tiếp tại Khối KHDN chuyên về tiếp thị, khai thác phân khúc khách hàng là các tập đoàn và các doanh nghiệp lớn nhằm góp phần tăng trưởng về quy mô hệ thống.

### 3. Hoạt động đầu tư liên ngân hàng

- Các hoạt động, giải pháp trong quản lý thanh khoản

- Đảm bảo an toàn thanh khoản cho ngân hàng với tỷ lệ tài sản thanh khoản ở mức hợp lý, đảm bảo tuân thủ các quy định của NHNN và các giới hạn GAP do ALCO phê chuẩn;
  - Theo dõi chặt chẽ diễn biến lãi suất trên các thị trường hàng ngày, kịp thời đề xuất lãi suất mua bán vốn nội bộ, đảm bảo phù hợp với xu hướng thị trường và định hướng của ABBANK.
- Các hoạt động, giải pháp đầu tư trái phiếu doanh nghiệp
- Phối hợp cung cấp sản phẩm tư vấn phát hành và đầu tư trái phiếu doanh nghiệp trên toàn hệ thống;
  - Đẩy mạnh hợp tác và tăng cường trao đổi với các Hiệp hội, quỹ, công ty chứng khoán để mở rộng khách hàng và thị trường;
  - Đẩy mạnh đầu tư Trái phiếu doanh nghiệp của các doanh nghiệp trong lĩnh vực ưu tiên: Bất động sản, giao thông, điện, cảng biển và sản xuất...;
  - Chú trọng công tác thẩm định, chọn lọc các dự án hiệu quả.
- Các hoạt động, giải pháp trong kinh doanh tiền tệ
- Đảm bảo quy mô giao dịch, tăng thị phần và uy tín của ABBANK trên thị trường liên ngân hàng;
  - Tích cực hoạt động kinh doanh chênh lệch lãi suất, khớp kỳ hạn và lệch kỳ hạn đối với VND và USD, tối đa hóa lợi nhuận và hiệu quả sử dụng hạn mức cũng như sử dụng vốn;
  - Tận dụng chênh lệch lãi suất thị trường liên ngân hàng và lãi suất tín phiếu ngân hàng nhà nước để thực hiện đầu tư tín phiếu NHNN nhằm gia tăng việc sử dụng các hạn mức được đối tác cấp cho ABBANK, góp phần tối ưu hóa sử dụng nguồn vốn khả dụng ngắn hạn với mức lãi suất cao.
  - Đa dạng các sản phẩm kinh doanh tiền tệ như: Swap, Repo trái phiếu. Đẩy mạnh việc cho vay với tài sản đảm bảo là các giấy tờ có giá theo phê duyệt của Hội đồng tín dụng (HĐTD). Phát triển các sản phẩm cho vay dự trữ bắt buộc bằng USD và VND.
  - Chủ động phối hợp cùng Định chế tài chính (FI) để đánh giá đột xuất hạn mức cho các đối tác khi có nhu cầu, cũng như mở rộng hạn mức các TCTD khác cấp cho ABBANK.
  - Tăng cường phối hợp với các đơn vị liên quan thực hiện cung cấp các sản phẩm/dịch vụ nhằm tăng thu nhập từ phí.
  - Tăng cường quan hệ với các TCTD khác trong cả hoạt động cho vay/gửi tiền và hoạt động đi vay/nhận tiền gửi

- Tìm kiếm các cơ hội trên thị trường để tối ưu hóa sử dụng hạn mức tài trợ thương mại do IFC và các ngân hàng nước ngoài cấp.
- Các hoạt động, giải pháp trong kinh doanh trái phiếu Chính phủ (TPCP)
  - Hoạt động kinh doanh TPCP được xác định là hoạt động kinh doanh mũi nhọn về đóng góp lợi nhuận trong năm 2015;
  - Theo dõi sát diễn biến và xu hướng thị trường, đón bắt cơ hội để kinh doanh, đẩy mạnh doanh số giao dịch, gia tăng thị phần;
  - Phần đầu thuộc top 10 các thành viên giao dịch lớn nhất trên thị trường;
  - Nghiên cứu, ban hành các sản phẩm mới khi Sở Giao dịch chứng khoán Hà Nội đưa vào hoạt động
- Các hoạt động, giải pháp trong kinh doanh ngoại tệ
  - Tập trung hỗ trợ các đơn vị kinh doanh giữ thị phần mua bán ngoại hối với khách hàng;
  - Tăng cường giao dịch liên ngân hàng để nâng cao doanh số và lợi nhuận. Phối hợp với Định chế tài chính (FI) rà soát, đánh giá lại các đối tác liên ngân hàng tiềm năng nhưng chưa có hạn mức giao dịch nhằm mở rộng hoạt động liên ngân hàng;
  - Đẩy mạnh kinh doanh trạng thái đồng USD;
  - Phối hợp cùng các đơn vị kinh doanh chào giá cạnh tranh nhằm thu hút, phát triển khách hàng mới nhằm tăng trưởng doanh số mua bán với khách hàng.
  - Tăng cường hoạt động giám sát, quản lý tập trung hoạt động mua bán ngoại tệ toàn hệ thống tại Khối Nguồn vốn và Đầu tư.
  - Thiết lập đội ngũ hỗ trợ bán hàng (FX Sale) tại Khối Nguồn vốn và Đầu tư.

#### 4. Hoạt động phát triển mạng lưới và thương hiệu

##### 4.1 Kế hoạch phát triển mạng lưới 2015

Kế hoạch phát triển mạng lưới năm 2015: Dự kiến đến ngày 31/12/2015, mạng lưới ABBANK có tổng cộng 165 điểm giao dịch, bao gồm: 135 Chi nhánh/Sở giao dịch và 130 phòng giao dịch.

##### - Số lượng điểm giao dịch

Với điều kiện ABBANK được sự chấp thuận của NHNN Việt Nam về các điều kiện cần và đủ để mở Chi nhánh/Phòng giao dịch mới và chuyển đổi Quỹ tiết kiệm thành Phòng giao dịch, mạng lưới ABBANK năm 2015 chi tiết như sau:



Điểm giao dịch	Kế hoạch 2015	Thực hiện 2014
CN/ SGD	35	30
PGD	130	101
QTK	0	15
<b>Tổng</b>	<b>165</b>	<b>146</b>
<b>Tại</b>	<b>34 Tỉnh/ Thành</b>	<b>29 Tỉnh/ Thành</b>

- Các hoạt động phát triển mạng lưới triển khai năm 2015

Stt	Tỉnh/ thành/ CN Chủ quản	Số lượng điểm giao dịch (CN/PGD/ QTK)
<b>Mở mới: 19 điểm giao dịch</b>		
1	Nghệ An	1 CN
2	Lạng Sơn	1 CN
3	Thanh Hóa	1 CN
4	Thái Bình	1 CN
5	Điện Biên	1 CN
6	Bắc Ninh	1 PGD
7	Thái Nguyên	1 PGD
8	Thừa Thiên – Huế	1 PGD
9	Quảng Nam	2 PGD
10	Khánh Hòa	1 PGD
11	Gia Lai	1 PGD
12	Bình Thuận	1 PGD
13	Bình Phước	2 PGD
14	Tây Ninh	2 PGD
15	Long An	1 PGD
16	Đồng Tháp	1 PGD
<b>Chuyển đổi SGD thành CN: 01 điểm giao dịch</b>		
<b>Chuyển đổi QTK thành PGD: 15 điểm giao dịch</b>		
1	Hà Nội	4 QTK
2	Sơn La	2 QTK
7	Thái Nguyên	2 QTK
8	Quảng Ninh	1 QTK
9	Đà Nẵng	1 QTK
10	Bà Rịa – Vũng Tàu	1 QTK
11	Sở giao dịch	4 QTK
<b>Thay đổi địa điểm: 25 điểm giao dịch</b>		



Stt	Tỉnh/ thành/ CN Chủ quản	Số lượng điểm giao dịch (CN/PGD/ QTK)
	Xây dựng cải tạo nhà mua: 04 điểm giao dịch	
	Cải tạo, nâng cấp nhà thuê hiện hữu: 56 điểm giao dịch	
	Gia hạn thuê nhà: 30 điểm giao dịch	
	Đàm phán với chủ nhà điều chỉnh hợp đồng thuê nhà (giá, thanh toán, ...): 20 điểm giao dịch	
	Triển khai lắp đặt mới 15 ATMs theo KH kinh doanh của Khối Cá nhân.	

## 4.2 Kế hoạch hoạt động Marketing và phát triển thương hiệu năm 2015

- Định hướng hoạt động Marketing năm 2015
  - Tập trung các hoạt động Marketing bám sát theo các mục tiêu chiến lược của Ngân hàng; thống nhất với kịch bản tăng trưởng toàn hệ thống và Kế hoạch các khối kinh doanh. Cụ thể, tăng cường định vị ABBANK – Ngân hàng TMCP hàng đầu tại Việt Nam, tập trung vào lĩnh vực bán lẻ, chú trọng marketing bán lẻ nhằm phát triển khách hàng mới và tăng thu phí dịch vụ.
  - Sử dụng và kiểm soát chi phí Marketing hiệu quả.
- Các giải pháp cụ thể
  - Phát triển thương hiệu: tiếp tục hoạt động tài trợ cho các giải thưởng uy tín, tăng cường đầu tư xây dựng biển bảng tại các thành phố lớn trên cả nước, nâng cao hiệu quả của chương trình Tết An Bình với vai trò là chương trình riêng thuộc bản quyền của ABBANK.
  - Marketing sản phẩm dịch vụ: nhóm khách hàng cá nhân mà đối tượng chính là giới văn phòng, tiểu thương, các hộ kinh doanh cá thể và khách hàng SME đại diện cho nhóm khách hàng doanh nghiệp tiếp tục là trọng tâm của công tác marketing. Trong đó, tập trung vào dịch vụ công nghệ cao và các sản phẩm tín dụng nhằm tăng thu phí dịch vụ và tăng trưởng tín dụng.
  - Hỗ trợ Chi nhánh: tăng cường nhận diện thương hiệu ABBANK tại địa phương, hỗ trợ chi nhánh hoạt động kinh doanh hiệu quả, đồng thời quảng bá thương hiệu ABBANK tại các tỉnh thành thông qua hệ thống biển bảng, tiếp thị trực tiếp, quảng cáo, tài trợ sự kiện.
  - Hoạt động nội bộ: phát huy vai trò của bản tin Ngôi Nhà An Bình và các cuộc thi/ sự kiện nội bộ nhằm tăng cường tinh thần gắn kết của CBNV trên toàn hệ thống, nâng cao ý thức giữ gìn và quảng bá thương hiệu ABBANK của từng CBNV.

## B. VẬN HÀNH – TỔ CHỨC

### 1. Quản lý tín dụng

Tiếp tục thực hiện mô hình quản lý tín dụng tập trung, đảm bảo chất lượng và thời gian trong việc xử lý các hồ sơ tín dụng đối với các mảng nghiệp vụ: (i) Thẩm định tín dụng, (ii) Quản lý tín dụng, (iii) Thẩm định Tài sản và (iv) Giám sát tín dụng. Phối hợp với các Khối hội sở để hoàn thành tốt công tác hỗ trợ các đơn vị kinh doanh và quản lý giám sát chặt chẽ hoạt động tín dụng theo định hướng chiến lược chung của toàn hàng. Các giải pháp hành động cụ thể gồm:

- Đối với công tác Thẩm định cấp tín dụng
  - Xây dựng hệ thống báo cáo tiến độ xử lý hồ sơ tín dụng và phần mềm theo dõi quản lý công việc của Phòng Thẩm định tín dụng (TĐTD) nhằm Quản lý, thẩm định hồ sơ nhanh chóng, chính xác, tăng năng suất và hiệu quả lao động;
  - Tổng hợp và đánh giá các điểm cần thay đổi, điều chỉnh trong chính sách tín dụng nhằm hạn chế rủi ro, đảm bảo an toàn tín dụng;
  - Đào tạo nâng cao khả năng thẩm định dự án đầu tư và đầu tư tài chính cho chuyên viên TĐTD và chuyên viên Quan hệ khách hàng tại ĐVKD.
- Đối với công tác Thẩm định tài sản
  - Triển khai phần mềm thẩm định tài sản trên toàn hệ thống;
  - Thực hiện công tác định giá tài sản đúng thời gian;
  - Triển khai ban hành/ điều chỉnh/ bổ sung khung giá ABBANK tại các khu vực theo kế hoạch được phê duyệt.
- Đối với công tác Quản lý tín dụng
  - Xây dựng, điều chỉnh quy trình và các hướng dẫn về hoạt động tín dụng, hỗ trợ tín dụng tại ABBANK;
  - Triển khai thu nợ quá hạn tự động trên T24.
- Đối với công tác Giám sát tín dụng
  - Hoàn thiện và ban hành Quy trình Giám sát tín dụng (GSTD) tại ABBANK;
  - Thực hiện giám sát từ xa theo quy trình GSTD được phê duyệt;
  - Giám sát trực tiếp tại chi nhánh và các đơn vị theo chỉ định của Ban điều hành.

### 2. Công tác xử lý nợ

- Công tác xử lý nợ xấu tiếp tục được chú trọng trong năm 2015 với hoạt động xử lý nợ xấu và ngăn chặn nợ xấu phát sinh. Mục tiêu của ABBANK trong năm 2015 là tiếp tục kiểm

soát tỷ lệ nợ xấu toàn hàng dưới 3% theo yêu cầu của NHNN. Công tác xử lý nợ xấu tiếp tục được ưu tiên và đẩy mạnh thông qua hàng loạt biện pháp được thực thi hiệu quả trong năm 2014, gồm:

- Đẩy mạnh tốc độ xử lý nợ xấu thông qua các biện pháp như thu hồi nợ bằng tiền, bổ sung tài sản đảm bảo, cơ cấu lại nợ, sử dụng dự phòng, bán nợ cho Công ty Quản lý Tài sản của các Tổ Chức Tín Dụng Việt Nam (VAMC).
- Đánh giá các khoản nợ xấu, nợ cần chú ý có khả năng chuyển nợ xấu, nợ cơ cấu và có biện pháp kịp thời giám sát, xử lý đối với từng khoản nợ
- 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.
- Tập trung hoàn thiện hồ sơ chủ quyền tài sản đã mua lại, tăng cường phối hợp với ABBA khai thác tài sản.

Đồng thời, Ban Xử lý nợ tiếp tục phối hợp cùng các đơn vị liên quan triển khai & hoàn tất Dự án Xây dựng hệ thống thông tin về quản lý tín dụng, xử lý nợ và cảnh báo sớm nợ xấu – dự án thuộc chuỗi các sáng kiến chiến lược.

### 3. Quản lý rủi ro

Năm 2015, tiếp tục là một năm cải tổ mạnh mẽ hệ thống tổ chức tín dụng, khi NHNN và các định chế quốc tế yêu cầu công tác quản lý rủi ro tuân thủ các chuẩn mực mới và đầy khó khăn với thị trường tổ chức tín dụng trong nước. Theo định hướng đó, bên cạnh các công tác thường xuyên về hoàn thiện tất cả các khu vực chính sách liên quan rủi ro tín dụng, rủi ro thị trường, rủi ro hoạt động, các giải pháp chiến lược được triển khai xoay quanh những nội dung sau:

- Hoàn thiện hạ tầng Khung quản lý rủi ro và đưa vào ứng dụng công tác tổ chức quản lý rủi ro theo các cấp, đầu mối tổ chức đo lường khoảng cách và lộ trình áp dụng chuẩn mực Basel II theo yêu cầu của NHNN;
- Xây dựng và hoàn thiện các định hướng nội bộ liên quan khẩu vị rủi ro, văn hóa rủi ro toàn hàng;
- Cải tiến hệ thống báo cáo chuyên biệt, hệ thống hóa tiêu chí, hướng tới tự động hóa và nâng cao giá trị gia tăng của hệ thống báo cáo và ghi chép, phục vụ cho công tác quản lý nhằm nhận diện sớm, thực thi và điều hành các công cụ quản lý rủi ro một cách đồng bộ và hiệu quả;
- Đầu mối/ hỗ trợ/ phối hợp trong công tác rà soát hệ thống thông tin tín dụng và các dự án quản lý tài sản có/tài sản nợ/tài sản bảo đảm;

- Tiếp tục phối hợp với các Khối hội sở và hệ thống kinh doanh, xác định chức năng nhiệm vụ một cách rõ nét hơn nữa, nâng cao chất lượng dịch vụ và phối hợp giải quyết công việc mang tính hệ thống.

#### 4. Quản lý vận hành

Năm 2015, quản lý vận hành tại 05 Trung tâm (Trung tâm Hỗ trợ tín dụng, Trung tâm Thanh toán quốc tế, Trung tâm Hỗ trợ và vận hành thẻ, Trung tâm Thanh toán, và Trung tâm Dịch vụ khách hàng) đặt mục tiêu nâng cao chất lượng dịch vụ, đảm bảo an toàn giao dịch theo tiêu chuẩn dựa trên nền tảng đội ngũ nhân sự thường xuyên được củng cố về số lượng và chất lượng.

Các giải pháp hành động của năm 2015 như sau:

- Về nhân sự và đào tạo: đặt ra yêu cầu đào tạo cho nhân sự tại Trung tâm cũng như nhân sự tại chi nhánh về nghiệp vụ phát sinh; phối hợp với Khối QTNNL thực hiện chuẩn hóa yêu cầu nghiệp vụ cho các chức danh và tổ chức các khóa đào tạo.
- Về hệ thống: xây dựng kế hoạch nâng cấp hệ thống hiện hữu hỗ trợ thực hiện nghiệp vụ cùng với việc phát triển đồng bộ các tiện ích trên các phân hệ T24, đảm bảo hệ thống hoạt động ổn định, tăng năng lực kiểm soát, đáp ứng yêu cầu của cơ quan quản lý cũng như tăng cường năng lực cho các dự án phát triển sản phẩm mới của ABBANK.
- Về quy trình: kết hợp với Kiểm toán nội bộ kiểm tra tính tuân thủ quy định trong hoạt động nghiệp vụ tại các chi nhánh, định kỳ rà soát lại nhằm chuẩn hóa quy trình nghiệp vụ, phù hợp hơn với nhu cầu thực tế và giảm thiểu rủi ro.
- Các hoạt động nổi bật của từng Trung tâm
  - Trung tâm Hỗ trợ tín dụng: Hoàn thiện hệ thống Luân chuyển chứng từ và các phân hệ trên T24 liên quan đến hoạt động hỗ trợ tín dụng; đánh giá hiệu quả của Dự án thành lập Trung tâm Hỗ trợ tín dụng.
  - Trung tâm Hỗ trợ và vận hành thẻ: các dự án phát triển tiện ích / sản phẩm dịch vụ thẻ như dự án phát hành thẻ Chip theo chuẩn EMV, dự án triển khai hệ thống thẻ Smartvista tại DC 36 Hoàng Cầu, dịch vụ thanh toán thẻ qua hệ thống M-POS, ...
  - Trung tâm Thanh toán: Nâng cấp hệ thống thanh toán liên ngân hàng theo yêu cầu của Ngân hàng Nhà nước.

- o Trung tâm Dịch vụ khách hàng: Hoàn thành triển khai hệ thống tổng đài chăm sóc khách hàng Contact Center; Phối hợp với Khối Khách hàng cá nhân và TT Hỗ trợ & Vận hành Thẻ triển khai và đưa vào hoạt động dự án Thẻ Platinum.

## 5. Quản lý chất lượng dịch vụ

Dựa trên nền tảng các quy định cơ bản về chất lượng dịch vụ (CLDV) đã được thiết lập và các chương trình hành động đã được khởi động trong năm 2014, năm 2015 hoạt động quản lý chất lượng định hướng nâng cao chất lượng dịch vụ cả bên trong và bên ngoài trên toàn hệ thống. Kế hoạch hành động cụ thể cho mục tiêu này như sau:

- Hoàn thiện các văn bản nội bộ liên quan đến công tác quản lý CLDV
  - o Quy định về việc phối hợp triển khai công tác kiểm tra CLDV định kì tại Đơn vị kinh doanh;
  - o Quy định/Chính sách về việc thực hiện báo cáo CLDV định kỳ.
- Nâng cao chất lượng dịch vụ nội bộ, qua đó từng bước tối ưu các công tác phối kết hợp giữa các đơn vị, tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp và hiệu quả.
  - o Xây dựng Bộ tiêu chuẩn Chất lượng dịch vụ nội bộ bao gồm các tiêu chuẩn về giao tiếp ứng xử nội bộ, tương tác phối hợp nhằm tạo các chuẩn mực xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, thân thiện và hiệu quả.
  - o Từng bước thực hiện Chương trình 5S nhằm truyền thông cho Bộ tiêu chuẩn Chất lượng dịch vụ nội bộ.
- Cải tiến CLDV tại các Đơn vị kinh doanh
  - o Khảo sát và nghiên cứu về CLDV ABBANK và thị trường;
  - o Tiếp tục truyền thông về Bộ Tiêu chuẩn CLDV bên ngoài đến toàn hàng;
  - o Thực hiện các hoạt động nhằm nâng cao CLDV phục vụ khách hàng, từng bước đồng nhất hóa chất lượng dịch vụ trên toàn hàng;
  - o Kiểm tra, giám sát việc tuân thủ CLDV tại các Đơn vị căn cứ theo các tiêu chí của Bộ Tiêu chuẩn CLDV bên ngoài; từ đó đề xuất các giải pháp nâng cao Chất lượng dịch vụ cho từng Đơn vị cụ thể và xây dựng cơ sở dữ liệu cho năm 2016.

## 6. Quản lý công nghệ thông tin

- Trong năm 2015, ABBANK tiếp tục định hướng đầu tư nâng cấp hệ thống CNTT một cách hiệu quả, hợp lý, và triển khai các dự án đáp ứng yêu cầu đảm bảo hoạt động ổn định, an toàn của Ngân hàng; phát triển các ứng dụng hỗ trợ việc hoạt động kinh doanh và quản lý Ngân hàng. Các ưu tiên của năm 2015 như sau:



- Hoàn thiện hệ thống quy trình, quy chế trong lĩnh vực CNTT và Core Banking
  - Ứng dụng các công nghệ hiện đại vào các sản phẩm, dịch vụ để đáp ứng nhu cầu, tạo sự tiện lợi tối đa và giảm chi phí giao dịch cho khách hàng;
  - Tăng cường hệ thống bảo mật nhằm đảm bảo an toàn, an ninh thông tin và hoạt động liên tục đối với hệ thống CNTT phục vụ hoạt động nghiệp vụ của Ngân hàng;
  - Phối hợp xây dựng kho dữ liệu thông tin ngân hàng (DWH) và hệ thống thông tin quản lý, báo cáo nội bộ (MIS, BI) phục vụ công tác phân tích, đánh giá, dự báo, ra quyết định kinh doanh, điều hành tác nghiệp;
  - Nâng cao chất lượng dịch vụ CNTT, tăng cường giám sát chất lượng dịch vụ và quy trình hóa các nghiệp vụ hỗ trợ theo hướng tham khảo tiêu chuẩn dịch vụ CNTT quốc tế - ITIL nhằm đáp ứng nhanh, đầy đủ và chính xác các yêu cầu dịch vụ hỗ trợ từ người dùng;
  - Giám sát, đảm bảo sự vận hành an toàn, ổn định của hệ thống hạ tầng CNTT;
  - Đầu tư hệ thống Core Banking và các ứng dụng CNTT gắn với định hướng phát triển dài hạn của ngân hàng.
- Các dự án chính trong năm 2015 gồm:
- Trung tâm Cơ sở hạ tầng và hỗ trợ: Giải pháp truyền thông hợp nhất; Hệ thống thu thập log - giám sát an ninh thông tin; Hệ thống phát hiện - đánh giá điểm yếu - tối ưu hệ thống; Dự án Tối ưu hóa hệ thống mạng WAN giữa các Trung tâm vùng; Đầu tư hệ thống máy chủ phục vụ dịch vụ Thẻ tại TTDL 36 Hoàng Cầu.
  - Trung tâm Phát triển và quản lý ứng dụng (Corebanking): Cải tiến và phát triển các kênh kinh doanh phi truyền thống (ebanking, mobile, dịch vụ thu hộ và các kênh phi truyền thống khác); Chương trình quản trị khách hàng; Xây dựng hệ thống thông tin về quản lý tín dụng, xử lý nợ và cảnh báo sớm nợ xấu; Dự án điều chuyển vốn nội bộ (FTP); Dự án xây dựng kho dữ liệu và hỗ trợ ra quyết định (Data Warehouse & Business Intelligence).

## 7. Tiến độ thực hiện 5 Mục tiêu và 20 Sáng kiến Chiến Lược của ABBANK

### 7.1 Tiến độ thực hiện 5 Mục tiêu chiến lược

Sau khi hoàn thành công tác chuyển đổi tại Hội sở theo cơ cấu mới, Dự án Tái cấu trúc năm 2014 đã được ABBANK tiếp tục thực hiện với sự tập trung rõ ràng hơn 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 là Maybank và Tổ chức Tài chính quốc tế (IFC). Năm 2015 là năm thứ 2 trong kế hoạch hành động 5 năm của ABBANK nhằm đạt các



mục tiêu chiến lược đến năm 2018 theo đúng Tầm nhìn, Sứ mệnh đã được Hội đồng Quản trị phê duyệt. Căn cứ các chỉ tiêu kinh doanh 2015, mức độ hoàn thành 5 mục tiêu chiến lược này như sau:

Stt	Chỉ tiêu	Kế hoạch 2015	Thực hiện 2014	Mục tiêu	Ghi chú
1	Tổng tài sản	71.104 tỷ đồng	67.198 tỷ đồng	Top 10 NHTMCP tư doanh	KH 2015 tăng 6% so với kết quả năm 2014
	ROE	ROE-ABBANK: 3,98%	ROE-ABBANK: 1,82% ROE ngành: 5,49% <sup>(*)</sup>	ROE của ABBANK cao hơn ROE ngành	Báo cáo lấy ROE sau thuế
2	Dư nợ bán lẻ (cá nhân và SME)	Dư nợ cá nhân: 9.530 tỷ đồng Tiếp tục tăng trưởng SME	Tổng dư nợ bán lẻ: 17.902 tỷ đồng Tỷ trọng: 42,0%	Đạt ít nhất 60% tỷ trọng dư nợ vay toàn hàng	Dư nợ vay bao gồm hai thị trường 1 và 2
3	Gia tăng thu nhập thuần từ dịch vụ trong tổng thu nhập hoạt động	Thu nhập: 168,4 tỷ đồng Tỷ trọng trên tổng thu nhập: 9,69%	Thu nhập: 116,1 tỷ đồng Tỷ trọng trên tổng thu nhập: 7,00%	Ít nhất 30%	Thu nhập từ dịch vụ bao gồm cả bảo lãnh KH 2015 thu nhập từ dịch vụ tăng hơn 30% so với kết quả năm 2014
4	Môi trường làm việc chuyên nghiệp và thân thiện (tỷ lệ nghỉ việc tự nguyện)	-	Tỷ lệ nghỉ việc tự nguyện: 13,06%	-	Những thay đổi tích cực về chính sách nhân sự liên quan đến quyền lợi, cơ chế lương thưởng đã được ban hành trong năm 2014 sẽ góp phần giảm tỷ lệ này trong năm 2015.
5	Quản trị tổ chức và quản lý rủi ro	-	-	-	Đang triển khai, thuộc các sáng kiến của QLRR

<sup>(\*)</sup> NHNN chi mới cập nhật chỉ số ROE toàn ngành vào thời điểm cuối tháng 11/2014

**7.2 Tiến độ thực hiện các dự án thuộc 20 Sáng kiến Chiến lược**

- Để đảm bảo lộ trình triển khai các dự án nhằm hiện thực hóa Tầm nhìn, Sứ mệnh và Mục tiêu chiến lược của ABBANK đến năm 2018. Ban Chi đạo dự án đã thống nhất việc phân công đơn vị đầu mối; phân kỳ triển khai các dự án theo thứ tự ưu tiên:
  - 13 dự án triển khai trong năm 2014;
  - 09 dự án triển khai trong năm 2015;
- Với mục tiêu đến giữa 2016 sẽ cơ bản hoàn tất các dự án chiến lược, kế hoạch tổ chức quản lý, triển khai các dự án trong năm 2015 được cụ thể như sau:

TT	Hạng mục công việc	Kế hoạch thực hiện
1	Đối với công tác quản lý các dự án chiến lược	Xây dựng quy trình quản lý dự án và ứng dụng quản lý dự án nhằm đáp ứng tính cập nhật, tính hệ thống và đồng bộ trong việc theo dõi, hỗ trợ và đánh giá các dự án:
		Bám sát nội dung triển khai của các dự án để đảm bảo các dự án đi theo đúng định hướng, đúng với các nội dung đã được phê duyệt thông qua hệ thống báo cáo và các cuộc họp dự án.
		Phối hợp, hỗ trợ kịp thời các đơn vị chủ trì dự án khi phát sinh các nội dung cần trình xin ý kiến Ban chỉ đạo dự án.
2	Đối với các dự án chiến lược sẽ khởi động trong năm 2015	Phối hợp với các khối được phân công chủ trì dự án, trao đổi, lấy ý kiến các khối về thời gian các khối triển khai dự án.
		Trình Ban chỉ đạo dự án thông qua thời điểm triển khai các dự án
3	Công tác truyền thông các dự án chiến lược	Tổ chức hội thảo truyền thông cán bộ cấp cao tại 04 khu vực chính: Hà Nội, Đà Nẵng, TP. HCM, Cần Thơ nhằm: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tổng kết, điểm lại tình hình thực hiện các dự án đã triển khai;</li> <li>- Truyền thông việc triển khai các dự án mới.</li> </ul>

**C. HỌC TẬP & PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC**

- **Mục tiêu của hoạt động quản lý và phát triển nguồn nhân lực**
  - Tìm kiếm, phát triển, thu hút và gìn giữ nhân sự chủ chốt, đặc biệt là phát triển nhân sự tiềm năng và kế cận

- Xây dựng môi trường văn hóa chuyên nghiệp và thân thiện tại ABBANK nhằm tăng sự cam kết của CBNV.
  - Nâng cao nhận thức về dịch vụ khách hàng và nâng cao ý thức cá nhân, khả năng kết hợp nội bộ để nâng tầm chất lượng dịch vụ khách hàng tại ABBANK.
  - Nâng cao năng suất lao động, năng lực bán hàng và thúc đẩy bán hàng.
- Các giải pháp cụ thể**
- Xây dựng các văn bản, quy định và hệ thống hóa thông tin làm nền tảng cho việc phát triển đội ngũ chủ chốt/ kế cận, bao gồm:
    - Tiêu chuẩn chức danh cơ bản toàn hàng
    - Hồ sơ kế cận của các vị trí nhân sự chủ chốt từ nguồn nội bộ, hồ sơ kế nhiệm
    - Khung năng lực cốt lõi làm cơ sở tuyển dụng, bổ nhiệm, tiền lương và đào tạo;
    - Bộ tiêu chí hành vi lãnh đạo tại ABBANK
    - Sơ đồ lộ trình nghề nghiệp tại ABBANK
    - Thang bảng lương, chính sách lương và chế độ phúc lợi cho cán bộ quy hoạch
  - Quản lý thực hiện công việc nhằm nâng cao năng suất lao động
    - Thí điểm phân cấp Quan hệ khách hàng và xây dựng cơ chế lương kinh doanh mềm trả theo kết quả cho các vị trí trực tiếp kinh doanh;
    - Tiếp tục thực hiện dự án KPI thuộc 20 sáng kiến chiến lược, trong đó tập trung xây dựng KPIs cho Khối Quản trị nguồn nhân lực và áp dụng đánh giá
    - Thành lập nhóm/Ban Quản lý chất lượng dịch vụ/ năng suất lao động và đưa yêu cầu về năng suất lao động vào hoạt động của các Đơn vị
  - Xây dựng môi trường văn hóa chuyên nghiệp và thân thiện tại ABBANK
    - Tiếp tục triển khai các chương trình như: ABBANK Star; Tâm sáng ABBANK; các chương trình kết nghĩa, định hướng nghề nghiệp theo hình thức mới và thiết thực;
    - Thành lập Ban Khen thưởng và Ban hành Quy chế khen thưởng;
    - Bên cạnh việc duy trì Bản tin nhân sự/ Đào tạo hàng Quý để truyền thông về chính sách nhân sự, thành lập kênh thông tin tư vấn về nhân sự.
  - Nâng cao chất lượng, hiệu quả đào tạo và quản lý đào tạo
    - Xây dựng và triển khai các chương trình đào tạo chuyên sâu cho các ứng viên thuộc Chương trình Giám đốc Chi nhánh kế cận;
    - Xây dựng và triển khai các chương trình đào tạo cao cấp dành cho Ban Tổng giám đốc/ Giám đốc Khối – Trung tâm và các chuyên gia phê duyệt ABBANK;

- Các lĩnh vực đào tạo ưu tiên gồm có kỹ năng huấn luyện và kèm cặp, đào tạo kỹ năng dịch vụ và bán hàng;
- Xây dựng các công cụ quản lý hiệu quả đào tạo: Quy định về đào tạo trực tuyến; đánh giá hiệu quả và tác động đào tạo; theo dõi và quản lý trách nhiệm của các cấp quản lý tham gia giảng dạy;
- Chuẩn hóa chất lượng Giảng viên nội bộ (GVNB) thông qua việc quy định cấp chứng nhận GVNB và tổ chức cuộc thi GVNB ABBANK.
- Hoàn thiện hồ sơ đào tạo của CBNV và cơ sở dữ liệu đào tạo;
- Đa dạng hóa hình thức, phương pháp đào tạo để nâng cao hiệu suất đào tạo và giảm chi phí
  - Chương trình đào tạo trực tuyến (Elearning): đưa vào triển khai đào tạo trực tuyến 2 chuyên đề và thêm 3 chuyên đề mới; cung cấp và hỗ trợ kiểm tra trực tuyến ít nhất 4 đơn vị; sử dụng & đề xuất nâng cấp phần mềm nhằm nâng cao hiệu quả đào tạo trực tuyến;
  - Tổ chức chương trình đối thoại và định hướng nghề nghiệp: Tiếp tục chương trình Gắn kết cùng Phát triển và mở rộng chương trình định hướng nghề nghiệp tới các đối tượng khác thuộc Chi nhánh và Hội sở;
  - Tiếp tục thực hiện các sáng kiến làm đa dạng hóa hình thức đào tạo, ưu tiên hỗ trợ CBNV tự học, tự cập nhật kiến thức.
- Nâng cao chất lượng dịch vụ nhân sự
  - Quản lý chất lượng dịch vụ Nhân sự theo SLA;
  - Thực hiện quản lý tập trung về Bảo hiểm xã hội;
  - Hoàn thành dự án Phần mềm HR nhằm nâng cao hiệu quả tác nghiệp;
  - Số hóa hồ sơ nhân sự nhằm kiện toàn dữ liệu nhân sự.

**PHẦN 3 – ĐỀ XUẤT ĐƠN VỊ KIỂM TOÁN ĐỘC LẬP CHO NĂM TÀI CHÍNH 2015**

Báo cáo tài chính của Ngân hàng TMCP An Bình cho năm tài chính 2014 do Công ty TNHH Deloitte Việt Nam thực hiện (bao gồm (i) Báo cáo soát xét báo cáo tài chính cho giai đoạn 6 tháng kết thúc ngày 30/6/2014 và (ii) Báo cáo kiểm toán báo cáo tài chính cho năm tài chính kết thúc ngày 31/12/2014).

Vì vậy kiến nghị Đại hội chấp thuận ủy quyền cho Hội đồng Quản trị lựa chọn một trong bốn đơn vị uy tín quốc tế (Big4) gồm Công ty kiểm toán PricewaterhouseCoopers (PWC), Công ty Deloitte Việt Nam, Công ty Ernst and Young (E&Y) hoặc Công ty KPMG Việt Nam (tùy thuộc dịch vụ và giá cả) là nhà kiểm toán độc lập cho báo cáo tài chính cho năm tài chính kết thúc ngày 31/12/2015 của Ngân hàng TMCP An Bình

AB BANK

