

## **BÁO CÁO KẾT QUẢ KINH DOANH NĂM 2024 VÀ KẾ HOẠCH KINH DOANH NĂM 2025**

### **KÍNH GỬI: QUÝ VI CỔ ĐÔNG VPBANK**

Ban Điều hành xin báo cáo Đại hội Cổ đông kết quả kinh doanh năm 2024 và định hướng cũng như các mục tiêu kế hoạch hoạt động chủ đạo năm 2025.

### **PHẦN I: TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG NĂM 2024**

Kinh tế thế giới ghi nhận sự hồi phục trong năm 2024 sau giai đoạn biến động, với nhu cầu tiêu dùng, đầu tư và thương mại dần cải thiện. Là một nền kinh tế năng động trong khu vực và ngày càng hòa nhập với dòng chảy toàn cầu, Việt Nam tiếp tục duy trì sự ổn định trong bối cảnh có nhiều yếu tố thách thức và cơ hội đan xen. Chính phủ và Ngân hàng Nhà nước (NHNN) kiên định với mục tiêu kiểm soát lạm phát và ổn định tỷ giá, tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp hoạt động trong môi trường kinh doanh bền vững. Năm 2024, GDP của Việt Nam đạt mức tăng trưởng 7,09%, trong khi đó lạm phát được kiểm soát chặt chẽ ở mức 3,63%, hoàn thành mục tiêu Quốc hội đề ra.

Bên cạnh những yếu tố tích cực, nền kinh tế trong năm 2024 còn đối mặt với một số thách thức như thị trường bất động sản và tiêu dùng trong nước vẫn cần thêm thời gian để phục hồi trở lại sau giai đoạn nhiều biến động. Trong bối cảnh đó, VPBank kiên định với các chiến lược kinh doanh, tiếp tục củng cố hệ thống nền tảng và nâng cao năng lực quản trị để linh hoạt ứng phó với biến động của thị trường. Ngân hàng tiếp tục triển khai các giải pháp quản trị bằng cân đối hiệu quả, tăng cường bộ đệm thanh khoản và tối ưu chi phí vốn, tạo nền tảng cho sự tăng trưởng bền vững. Những nỗ lực không ngừng của toàn bộ hệ sinh thái đã giúp VPBank và các công ty thành viên đạt được tốc độ tăng trưởng ấn tượng, lợi nhuận bật tăng mạnh mẽ, góp phần giữ vững và khẳng định vị thế ngân hàng tư nhân hàng đầu tại Việt Nam.

Với những bước tiến chiến lược và nền tảng vững chắc được bồi đắp, VPBank ngày càng củng cố mạnh mẽ năng lực cạnh tranh, tạo tiền đề quan trọng cho giai đoạn bứt phá sắp tới. Sự đồng hành của SMBC - một trong những định chế tài chính lớn nhất Nhật Bản - mang tới sức mạnh cộng hưởng, vừa hỗ trợ VPBank mở rộng các phân khúc tiềm năng, vừa bổ trợ cho mảnh ghép còn thiếu của hệ sinh thái trong hành trình vươn tầm châu lục, góp phần mang lại giá trị bền vững cho khách hàng, cổ đông và cộng đồng.

### **I. KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NĂM 2024**

#### **1. Tăng trưởng chọn lọc, đón đầu cơ hội**

Năm 2024, trong bối cảnh cơ hội và thách thức đan xen, VPBank đã chủ động tăng trưởng tín dụng chọn lọc, tập trung vào các khách hàng tiềm năng và sản phẩm thu hút, đồng thời luôn chú trọng đến chất lượng tín dụng. Đến cuối 2024, quy mô tín dụng hợp nhất của ngân hàng đạt 710 nghìn tỷ đồng, tăng 18,2% so với đầu năm, trong đó tín dụng của ngân hàng mẹ tăng 19,4%, cao

hơn mức trung bình ngành là 15%. Với sự phục hồi rõ nét của nền kinh tế trong quý cuối năm, VPBank đã tăng tốc mở rộng quy mô tín dụng tại các phân khúc chiến lược như khách hàng cá nhân và SME, với mức tăng gần 7% chỉ trong quý 4.

VPBank kiên định với chiến lược bán lẻ, tuy nhiên, khi nhu cầu tiêu dùng chưa phục hồi như kỳ vọng và nguồn cung cho các dự án nhà ở còn hạn chế, ngân hàng đã linh hoạt tìm kiếm cơ hội mới trong các phân khúc khách hàng doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp FDI. Đồng hành cùng đối tác chiến lược Ngân hàng SMBC, VPBank đã mở rộng cơ hội hợp tác với khách hàng FDI, thu hút hơn 500 doanh nghiệp từ các tập đoàn đa quốc gia lớn đến từ Nhật Bản, Hàn Quốc, Đài Loan và nhiều quốc gia và vùng lãnh thổ khác. Dư nợ của phân khúc này đã có sự tăng trưởng mạnh mẽ, đạt 3,7 nghìn tỷ đồng, tăng hơn 3 lần so với năm 2023. Trong bối cảnh Việt Nam tiếp tục khẳng định vị thế là điểm đến hấp dẫn cho dòng vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài, nhóm khách hàng FDI chính là phân khúc hứa hẹn sẽ trở thành động lực tăng trưởng mới, mang lại tiềm năng lớn cho VPBank trong thời gian tới.

Trong bức tranh tổng thể của tập đoàn, các công ty con của VPBank cũng ghi nhận những cột mốc quan trọng. Ở mảng tài chính tiêu dùng, FE Credit đã được những kết quả tích cực sau quá trình tái cơ cấu toàn diện, với sự tham gia mạnh mẽ của VPBank và đối tác chiến lược SMBC. Năm 2024, dư nợ cấp tín dụng của FE Credit đạt hơn 62 nghìn tỷ đồng, tăng 10,3% so với đầu năm, trong khi doanh số giải ngân cả năm tăng 40% so với năm 2023. Đối với mảng chứng khoán, hoạt động cho vay margin tại VPBankS cũng ghi nhận nhiều tín hiệu khả quan. Dư nợ cho vay margin và ứng trước đạt hơn 9,5 nghìn tỷ đồng vào cuối năm 2024, tăng 33% so với đầu năm.

Một trong những trọng tâm chiến lược của VPBank trong năm 2024 là đẩy mạnh tín dụng xanh theo từng phân khúc, đồng thời tích hợp vào tài trợ chuỗi cung ứng và thương mại. Tính đến ngày 31/12/2024, dư nợ tín dụng xanh của ngân hàng đạt gần 22 nghìn tỷ đồng, chiếm hơn 3% tổng dư nợ và tăng trưởng 48,5% so với cùng kỳ năm trước. Bên cạnh việc tập trung vào các lĩnh vực năng lượng tái tạo, kinh doanh phát thải thấp và thích ứng với biến đổi khí hậu để thúc đẩy tăng trưởng xanh và bảo vệ môi trường, VPBank còn tiên phong cung cấp các gói giải pháp tài chính toàn diện hỗ trợ doanh nghiệp SME, đặc biệt là các doanh nghiệp do phụ nữ làm chủ.

## **2. Cải thiện chất lượng, tối ưu hiệu quả thu hồi nợ**

Với chiến lược kinh doanh tập trung vào bán lẻ, VPBank đối mặt với nhiều tác động khi nền kinh tế vẫn còn không ít thách thức. Trong điều kiện đó, VPBank luôn chú trọng đến việc kiểm soát rủi ro, điều chỉnh các chính sách cho vay thận trọng và phù hợp, đồng thời sử dụng linh hoạt các biện pháp xử lý nợ hiệu quả. Ngoài ra, ngân hàng còn tích cực triển khai các giải pháp cơ cấu nợ kịp thời, tháo gỡ khó khăn cho khách hàng gặp vướng mắc, đồng hành cùng họ theo Thông tư 02/2023/TT-NHNN và hỗ trợ những khách hàng bị ảnh hưởng bởi bão Yagi theo Thông tư 53/2024/TT-NHNN.

Chất lượng tài sản của VPBank đã được cải thiện đáng kể trong năm 2024. Tỷ lệ NPL theo TT31 của ngân hàng mẹ được kiểm soát ở mức dưới 3%, đạt 2,47%, thấp hơn so với năm 2023. Tỷ lệ NPL hợp nhất cũng ghi nhận sự cải thiện lớn từ mức 4,48% tại thời điểm cuối năm 2023 xuống còn 3,52% vào cuối năm 2024. Điều này phản ánh sự phục hồi tích cực tại FE Credit với tỷ lệ nợ xấu giảm liên tiếp trong ba quý và sự cải thiện mạnh mẽ chất lượng tài sản của ngân hàng mẹ.

Chủ động trước những thách thức của thị trường, VPBank đã thực hiện các biện pháp tăng cường trích lập nhằm củng cố bộ đệm dự phòng, bảo đảm an toàn hoạt động. Năm 2024, chi phí dự phòng hợp nhất ghi nhận mức tăng 12% so với năm 2023, lên gần 28 nghìn tỷ đồng. Song song với đó, ngân hàng chú trọng công tác thu nợ thông qua việc xây dựng chiến lược toàn diện, tùy chỉnh theo từng sản phẩm, phân khúc khách hàng và giai đoạn của khoản vay. Đặc biệt, ngân hàng đã thành lập Khối thu hồi nợ với 2.500 nhân sự, chuyên môn hóa nguồn lực, nâng cao hiệu quả xử lý nợ và tối ưu hóa chất lượng danh mục tín dụng.



Bên cạnh đó, ngân hàng còn nỗ lực ứng dụng công nghệ hiện đại trong công tác thu hồi và xử lý nợ nhằm tối ưu hóa năng suất, đồng thời giám sát chặt chẽ những khách hàng đã cơ cấu để quản lý tốt chất lượng tài sản. Nhờ những nỗ lực trên, trong năm 2024, thu nhập từ nợ đã xử lý rủi ro đạt 5.575 tỷ đồng, gấp hơn 2 lần so với cùng kỳ năm trước, đóng góp tích cực vào thu nhập của toàn ngân hàng. Những bước đi này không chỉ giúp VPBank kiểm soát rủi ro một cách chặt chẽ mà còn tạo tiền đề cho sự phát triển bền vững trong tương lai.

### **3. Nền tảng vốn vững chắc, tạo đà bứt phá**

Để vững vàng vượt qua những giai đoạn khó khăn và tạo nền tảng cho sự bứt phá trong tương lai, VPBank nhận thức rõ tầm quan trọng của nâng cao năng lực tài chính và củng cố nền tảng vốn vững mạnh. Kết thúc năm 2024, VPBank giữ vững vị thế là ngân hàng dẫn đầu về quy mô vốn điều lệ, với quy mô đạt hơn 79,3 nghìn tỷ đồng. Thành công từ thương vụ hợp tác chiến lược với SMBC năm 2023, cộng hưởng với những kết quả tích cực trong năm 2024 giúp mở rộng quy mô vốn chủ sở hữu của VPBank lên hơn 147 nghìn tỷ đồng, nằm trong Top 4 toàn ngành.

Trong năm 2024, thực hiện các cam kết với cổ đông, VPBank đã hoàn tất kế hoạch chi trả gần 8.000 tỷ cổ tức bằng tiền mặt với tỷ lệ 10%/cổ phiếu (01 cổ phiếu nhận 1.000 đồng) từ nguồn lợi nhuận chưa phân phối của Ngân hàng sau khi trích lập các quỹ tính đến thời điểm 31/12/2023.

Với nguồn vốn ổn định cùng cơ cấu tài sản an toàn hiệu quả, VPBank luôn đảm bảo các tỷ lệ an toàn theo quy định của NHNN và tuân thủ Thông tư 41. Tỷ lệ an toàn vốn (CAR) hợp nhất của VPBank đạt 15,5%, mức cao nhất hệ thống và cao hơn nhiều so với yêu cầu tối thiểu của NHNN. Với bộ đệm vốn vững chắc, VPBank tin tưởng việc bảo đảm hoạt động kinh doanh ổn định của ngân hàng, tăng cường năng lực tài chính để phục vụ những khách hàng ở các phân khúc chiến lược và những khách hàng doanh nghiệp và định chế tài chính có quy mô lớn hơn.

### **4. Quản lý sát sao bảng cân đối, giảm mạnh chi phí vốn**

Khi thanh khoản toàn thị trường duy trì ổn định trong năm, VPBank đã chủ động huy động vốn một cách linh hoạt và phù hợp với tăng trưởng tín dụng, bảo đảm tuân thủ các tỷ lệ an toàn của NHNN, đồng thời tối ưu hóa hiệu quả sử dụng vốn. Tính đến cuối năm 2024, tổng huy động tiền gửi và giấy tờ có giá của ngân hàng hợp nhất đạt hơn 552,6 nghìn tỷ đồng, ghi nhận mức tăng trưởng 12,7% so với năm trước, vượt trội so với mức tăng trưởng trung bình ngành là 9,1%.

Là một ngân hàng tư nhân hàng đầu và luôn hướng đến mục tiêu cung cấp dịch vụ khách hàng hoàn hảo, VPBank không ngừng nỗ lực cải tiến và đa dạng hóa các sản phẩm huy động. Ngân hàng cung cấp những giải pháp tài chính linh hoạt, toàn diện phù hợp với nhu cầu mọi phân khúc nhằm thu hút khách hàng mới và đáp ứng tối đa nhu cầu từ các cá nhân, hộ kinh doanh đến doanh nghiệp. Ngoài việc mở rộng và đa dạng hóa các nguồn huy động từ phân khúc khách hàng cá nhân, VPBank còn ghi nhận sự tăng trưởng mạnh mẽ từ phân khúc khách hàng FDI, với quy mô huy động đạt gần 8,8 nghìn tỷ đồng, tăng 73% so với năm 2023.

Nhờ vào những nỗ lực trong việc quản lý bảng cân đối chặt chẽ, tối ưu hóa danh mục huy động từ khách hàng và đa dạng hóa các nguồn vốn trung - dài hạn quốc tế, chi phí vốn của ngân hàng đã giảm mạnh, xuống còn 4,5%, thấp hơn gần 2% so với năm 2023. Đây là mức giảm mạnh nhất trong số các ngân hàng, giúp nâng cao năng lực cạnh tranh và đóng góp tích cực vào sự hồi phục doanh thu và lợi nhuận của VPBank.

Để thúc đẩy và phát triển tín dụng xanh bền vững, VPBank nhận thấy sự cần thiết của nguồn huy động xanh dài hạn. Năm 2024, VPBank tiếp tục ký kết hợp đồng tín dụng trị giá 150 triệu USD với Ngân hàng Hợp tác Quốc tế Nhật Bản (JBIC), nhằm tài trợ cho các dự án năng lượng tái tạo tại Việt Nam. Những thành công này không chỉ khẳng định uy tín của VPBank trên trường quốc tế, mà còn thể hiện sự cam kết tích cực của ngân hàng trong việc thực hiện mục tiêu quốc gia Net Zero tới năm 2050. Đồng thời, các khoản vay trung và dài hạn giúp VPBank tăng cường tuân thủ

Song song với kiểm soát ổn định tỷ lệ CAR theo Chuẩn mực Basel II, VPBank tiếp tục hoàn thiện toàn diện hệ thống quy trình, quy định, mô hình và công nghệ thông tin phục vụ cho tính toán tỷ lệ an toàn vốn theo phương pháp xếp hạng nội bộ (IRB) của Basel II/Basel III.

Về chuẩn mực Basel III, ngoài rủi ro thanh khoản đã được áp dụng thành công từ năm 2023, VPBank tiếp tục hoàn thiện toàn diện hệ thống quy trình, quy định, mô hình và công nghệ thông tin nhằm triển khai cho các rủi ro trọng yếu còn lại như rủi ro tín dụng, rủi ro thị trường và rủi ro lãi suất trên sổ ngân hàng.

Tại VPBank, các hệ thống quản trị rủi ro liên tục được nâng cấp với mục tiêu triển khai nhanh chóng và vận hành hiệu quả hơn. Một trong số những hệ thống nổi bật được nâng cấp trong năm 2024 là Instant Lending – hệ thống khởi tạo khoản vay (LOS) mới, được phát triển dành riêng cho phân khúc bán lẻ. Năm 2023, VPBank đã ghi dấu ấn khi triển khai thành công sản phẩm thẻ tín dụng trên hệ thống Instant Lending. Sang năm 2024, ngân hàng tiếp tục triển khai thêm 6 luồng sản phẩm tín chấp trên hệ thống này.

Việc phát triển Instant Lending cho phép tách biệt hệ thống quản lý chính sách (Decision Engine), giúp tăng tốc độ cập nhật và thay đổi chính sách, hỗ trợ hiệu quả trong việc đối phó nhanh chóng với những biến động từ thị trường, từ đó giảm thiểu rủi ro tín dụng. Hơn nữa, hệ thống mới được tích hợp các tính năng hỗ trợ kiểm thử nhanh chóng, đảm bảo chất lượng cấu hình và giảm thiểu sai sót trong quá trình vận hành.

Song song với việc số hóa hệ thống quản trị rủi ro, VPBank còn chú trọng nâng cao các tiêu chuẩn an toàn thông tin khi tiếp tục tăng cường đầu tư vào các giải pháp an ninh mạng toàn diện, bao gồm:

- Tuân thủ các quy định bảo vệ dữ liệu cá nhân theo Nghị định 13/2023/NĐ-CP và xây dựng cơ sở dữ liệu sinh trắc học tập trung đúng thời hạn NHNN đề ra (trước 01/01/2025), không gây cản trở tới hoạt động kinh doanh của ngân hàng.
- Phối hợp cùng AWS triển khai các biện pháp kiểm soát an ninh thông tin ngay từ khi bắt đầu quá trình chuyển đổi lên môi trường đám mây, đảm bảo các ứng dụng và dịch vụ trên nền tảng đám mây được triển khai hiệu quả, an toàn, đồng thời tối ưu hóa chi phí và hiệu suất.
- Rà soát và liên tục nâng cấp hệ thống quản lý an ninh thông tin, đảm bảo đáp ứng các tiêu chuẩn tiên tiến của quốc tế như ISO 27001, PCI DSS, thể hiện cam kết mạnh mẽ của ngân hàng trong việc chuẩn hóa và áp dụng các tiêu chuẩn quốc tế về kiểm soát an ninh mạng.

Hướng tới một năm 2025 với triển vọng kinh tế tích cực hơn, VPBank sẽ tiếp tục quản lý rủi ro một cách thận trọng, nhưng đồng thời sẵn sàng đón nhận cơ hội, tạo bề phồng vững chắc và an toàn cho chiến lược tăng trưởng bền vững trong trung - dài hạn của toàn bộ hệ sinh thái. Đồng thời, VPBank sẽ đạt mục tiêu tiên phong thí điểm toàn diện chuẩn mực Basel III cho Khung Quản lý rủi ro theo định hướng mà NHNN đã đề ra. Với cam kết hỗ trợ chuyển đổi xanh và phát triển nền kinh tế carbon thấp, VPBank sẽ mở rộng phạm vi đánh giá rủi ro ESG, bao gồm kiểm tra sức chịu đựng về rủi ro khí hậu và đo lường phát thải khí nhà kính, tích hợp rủi ro ESG vào hệ thống quản trị, đáp ứng các tiêu chuẩn quốc tế hàng đầu.

## **2. Nền tảng công nghệ**

Tiếp nối những nỗ lực không ngừng trong hành trình đổi mới, VPBank đã xây dựng thành công nền tảng quy trình, công nghệ và con người vững chắc cho quá trình chuyển đổi số trên nền tảng đám mây. Trong năm 2024, cuộc cách mạng chuyển đổi trên nền tảng đám mây tại VPBank được triển khai toàn diện với sự hợp tác chiến lược cùng AWS, với mục tiêu tối ưu hóa năng lực quản trị và khai thác hiệu quả hệ thống công nghệ.

Đến nay, ngân hàng đã đưa thành công 60 hệ thống lên hạ tầng đám mây, đồng thời hoàn thiện việc xây dựng và vận hành trung tâm dự phòng thảm họa (DR) cho hơn 90% ứng dụng. Thành tựu này không chỉ đánh dấu bước tiến quan trọng trong năng lực hạ tầng công nghệ của VPBank

mà còn đảm bảo hoạt động vận hành ổn định và liên tục, ngay cả trong các tình huống khẩn cấp hoặc sự cố bất ngờ.

Năm 2024, VPBank đã tích cực trao đổi và hợp tác với các đối tác công nghệ hàng đầu như AWS và Microsoft trong lĩnh vực AI và GenAI, mang lại động lực đổi mới sáng tạo mạnh mẽ trên toàn hệ thống. Trong quá trình hợp tác phát triển và triển khai dịch vụ GenAI với các đối tác, VPBank xây dựng được những sản phẩm như hệ thống kiểm soát chất lượng cuộc gọi tự động và phân tích Voice of Customer, chatbot GenAI với khả năng đào tạo nhanh, trả lời chính xác và đúng trọng tâm.

Trong quản lý vận hành, nhờ chủ động đi trước đón đầu trong công tác tự động hóa và ứng dụng công nghệ từ nhiều năm trở lại đây, trong năm 2024, VPBank đã thành công tự động hóa thêm 102 quy trình, nâng tổng số quy trình được tự động hóa lên 332. Không dừng lại ở đó, năng lực tự động hóa của ngân hàng đã vươn tới cấp độ “siêu tự động hóa” (hyper automation). Nhờ tiên phong nghiên cứu và kết hợp robot với công nghệ mới như Trí tuệ nhân tạo (AI) và Máy học (ML), VPBank đã tạo ra thể hệ bot (phần mềm tự động) mới, chủ động thực hiện một số nghiệp vụ như đối soát tự động giao dịch bảo hiểm/thẻ, theo dõi và báo cáo giao dịch đáng ngờ, theo dõi các chỉ số tuân thủ Mastercard... Lực lượng lao động công nghệ (auto bot) chính là nòng cốt giúp ngân hàng gia tăng mạnh mẽ khả năng xử lý giao dịch. Hết năm 2024, năng lực xử lý giao dịch đã tăng 300% so với 2021, tương đương khả năng xử lý gần 8,3 triệu giao dịch/năm và sẽ tiếp tục cải thiện trong thời gian tới.

Năng lực lắng nghe ý kiến khách hàng được củng cố bằng công nghệ AI và ML, giúp ngân hàng tự động thu thập và phân tích hơn 20.000 ý kiến phản hồi/ngày. Từ dữ liệu trên, các đơn vị đã nhận diện và xử lý được 187 vấn đề mang tính hệ thống trong năm 2024, là tiền đề để triển khai hàng loạt sáng kiến cải thiện trải nghiệm khách hàng. Năm 2024, VPBank thí điểm triển khai mô hình Conversational Banking trong xây dựng các kênh tương tác phối hợp hỗ trợ tư vấn khách hàng, cung cấp thông tin về tiến độ xử lý hồ sơ, ghi nhận yêu cầu thực hiện giao dịch trên cổng chăm sóc khách hàng (Customer Care Portal) và ngân hàng số VPBank NEO. Sự ra đời của phần mềm hỗ trợ cán bộ bán SME Savi đã giúp việc tư vấn khách hàng dễ dàng hơn. Ngân hàng cũng triển khai hàng loạt mô hình hành vi khách hàng dựa trên Big Data, AI/ML, giúp dự đoán và chủ động hỗ trợ các nhu cầu mở rộng khách hàng.

Trong năm 2025, VPBank dự kiến triển khai rộng rãi các ứng dụng AI trên toàn hệ thống, nhằm tăng năng suất lao động, tối ưu hóa vận hành, đồng thời nâng cao trải nghiệm của khách hàng, đối tác bên ngoài và nội bộ ngân hàng. Những nỗ lực này thể hiện cam kết của VPBank trong việc tiên phong áp dụng công nghệ hiện đại, mang lại giá trị bền vững và hiệu quả cho khách hàng và đối tác.

### **3. Quản trị Nguồn nhân lực**

Trong bối cảnh công nghệ phát triển mạnh mẽ, VPBank không ngừng đầu tư vào con người để thích ứng và dẫn đầu. Ngân hàng đẩy mạnh tuyển dụng nhân tài, đặc biệt trong lĩnh vực công nghệ và dữ liệu, nâng cao năng lực đội ngũ qua các chương trình đào tạo chuyên sâu, đảm bảo đội ngũ cán bộ có đủ năng lực, bản lĩnh và tư duy đổi mới để đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của thị trường và kỷ nguyên số hóa.

Xác định nhân tài là yếu tố cốt lõi, quyết định sự thành công của ngân hàng, năm 2024, VPBank tiếp tục đẩy mạnh các chương trình nâng cao năng lực đội ngũ cán bộ nhân viên (CBNV), cán bộ quản lý để đáp ứng yêu cầu của giai đoạn chuyển đổi mới. Ngân hàng không ngừng cải thiện trải nghiệm học tập thông qua việc thúc đẩy văn hóa học tập, xây dựng mô hình tổ chức học tập (Learning Organization) và nâng cao chất lượng đào tạo nội bộ.

Với mục tiêu phát triển nguồn nhân lực bền vững, Ngân hàng tiếp tục tập trung phát triển năng lực chuyên môn, năng lực cốt lõi và năng lực lãnh đạo, thông qua các chương trình như VPBank



iLEAD dành cho đội ngũ quản lý, CloudLearning hay LevelUP cho toàn hàng để nâng cao kỹ năng điện toán đám mây cho cán bộ nhân viên.

Bên cạnh các chương trình đào tạo chuyên môn, VPBank cũng triển khai đào tạo toàn hàng thông qua nền tảng số hóa. Trong năm 2024, số giờ đào tạo trực tuyến thông qua nền tảng Elearning của VPBank đạt gần 1,02 triệu giờ, tăng 1,5% so với 2023. Tổng số giờ đào tạo toàn ngân hàng (gồm đào tạo tập trung, lớp học ảo, Elearning) đạt 1,68 triệu giờ, tăng 6,5% so với cùng kỳ 2023. Số giờ đào tạo trung bình/người/năm lên tới 110,49 giờ – mức cao so với thị trường. Học viện VPBank đã đưa 90 khóa học lên nền tảng số, cũng như phát triển thành công trợ lý học tập AI Chatbot, dự kiến được đưa vào hoạt động từ năm 2025.

Bền bỉ theo đuổi mục tiêu "Home of Talents" - miền đất của những nhân tài trong năm 2024, VPBank đã tập trung đẩy mạnh công tác tuyển dụng và thu hút nhân tài tại các khối kinh doanh. Với nỗ lực thu hút nhân tài trẻ, đặc biệt trong lĩnh vực công nghệ thông tin và khoa học dữ liệu, VPBank đã triển khai các chương trình tuyển dụng và đào tạo như SME Trainee, VPBank Technology & Data Young Talents. Bên cạnh đó, ngân hàng tiếp tục phối hợp với các trường đại học, cơ sở đào tạo nhằm phát hiện nguồn ứng viên tài năng. Hai chương trình "Future VPBanker" và "Học bổng Thịnh vượng VPBank" đã mang đến gần 130 suất học bổng cho những sinh viên tài năng trên toàn quốc. Những sinh viên này vừa là ứng viên tiềm năng, đồng thời cũng chính là đại sứ thương hiệu, giúp lan tỏa hình ảnh và văn hóa VPBank.

Nhờ chiến lược nhân sự bài bản, ngân hàng không chỉ thu hút được nguồn nhân lực xuất sắc mà còn không ngừng đầu tư vào đào tạo, nâng cao năng lực đội ngũ. Đây chính là nền tảng vững chắc để VPBank tiếp tục bứt phá và củng cố vị thế ngân hàng tư nhân hàng đầu Việt Nam.

#### **4. Kiện toàn mô hình tập đoàn**

VPBank nhận thức rõ việc kiện toàn hệ thống và nâng cao năng lực quản trị là yếu tố then chốt để đảm bảo hiệu quả hoạt động, tăng cường khả năng cạnh tranh trong dài hạn. Kể từ năm 2023, ngân hàng đã chính thức triển khai mô hình quản trị tập đoàn, với mục tiêu mở rộng và phát triển hệ sinh thái, đa dạng hóa các lĩnh vực kinh doanh và cung cấp toàn diện sản phẩm, dịch vụ chất lượng cao cho khách hàng.

Với tầm nhìn trở thành một định chế tài chính hàng đầu tại Việt Nam, VPBank kỳ vọng mô hình tập đoàn sẽ mở ra nhiều dư địa tăng trưởng, không chỉ trong phạm vi ngân hàng mà còn trong toàn bộ hệ sinh thái tài chính rộng lớn, qua đó góp phần vào sự phát triển bền vững của nền kinh tế. Việc triển khai mô hình tập đoàn tại VPBank nhằm mục tiêu tạo ra sức mạnh tổng hợp và hạn chế sự chồng chéo trong hoạt động, thông qua việc áp dụng hệ thống quản trị hợp lý và khoa học, đảm bảo tính thống nhất trong chiến lược phát triển.

Một mục tiêu quan trọng khác là duy trì niềm tin của nhà đầu tư, nâng cao hiệu quả huy động vốn và bảo đảm sự phát triển bền vững. Đồng thời, VPBank chú trọng xây dựng quy trình tương tác hiệu quả giữa ngân hàng mẹ và công ty con, thúc đẩy hợp tác và đạt được thành công lâu dài. Việc tăng cường kiểm soát rủi ro và cung cấp báo cáo minh bạch cho cổ đông, ban lãnh đạo và các bên liên quan là yếu tố quan trọng để đảm bảo tính minh bạch và hiệu quả trong toàn hệ thống.

Nhờ chiến lược phủ phân khúc và đẩy mạnh số hóa xuyên suốt, quy mô khách hàng của toàn hệ sinh thái VPBank đã vượt hơn 30 triệu khách hàng tại cuối năm 2024. Hệ sinh thái rộng mở và toàn diện giúp cho tập đoàn cung cấp đầy đủ các sản phẩm, dịch vụ tài chính thiết yếu từ ngân hàng, bảo hiểm, chứng khoán cho tới quản lý tài sản cho đa dạng phân khúc khách hàng.

VPBank lần đầu tiên được vinh danh vào Top 10 Doanh nghiệp vốn hóa lớn có Quản trị công ty tốt nhất - nhóm vốn hóa lớn năm 2024 kể từ khi niêm yết. Nhờ những nỗ lực trong quản trị ngân hàng, VPBank lần thứ 6 liên tiếp lọt Top 20 cổ phiếu đạt điểm số ESG cao nhất thuộc rõ Chỉ số Phát triển Bền vững (VNSI) của HOSE. Những thành tựu này khẳng định cam kết mạnh mẽ của

VPBank trong việc thúc đẩy phát triển bền vững, đồng thời hướng tới gia tăng giá trị lâu dài cho cổ đông cũng như các bên hữu quan.

## **5. Chào đón GPBank gia nhập hệ sinh thái**

Ngày 17/01/2025, NHNN đã công bố quyết định chuyển giao bắt buộc GPBank do Nhà nước là chủ sở hữu 100% vốn cho VPBank theo Phương án được Chính phủ phê duyệt. Chuyển giao bắt buộc là một trong các phương án để cơ cấu lại các tổ chức tín dụng (TCTD) được kiểm soát đặc biệt được quy định tại Luật các TCTD.

Quá trình chuyển giao được thực hiện theo quy định của pháp luật hiện hành và phê duyệt của các cấp có thẩm quyền với mục tiêu từng bước khôi phục hoạt động bình thường, khắc phục các yếu kém, đưa GPBank dần trở thành ngân hàng có tình hình tài chính lành mạnh, đảm bảo khả năng hoạt động liên tục. Đối với VPBank, ngân hàng sẽ có điều kiện mở rộng quy mô kinh doanh, cơ sở khách hàng, mạng lưới; duy trì GPBank như một ngân hàng con hoặc bán/chuyển nhượng GPBank cho nhà đầu tư mới sau khi kết thúc phương án chuyển giao bắt buộc.

Sau khi chuyển giao, GPBank tiếp tục hoạt động dưới hình thức ngân hàng trách nhiệm hữu hạn một thành viên do VPBank sở hữu 100% vốn điều lệ, được thực hiện các hoạt động kinh doanh của ngân hàng thương mại theo quy định. Mọi quyền lợi hợp pháp của khách hàng tại GPBank tiếp tục được đảm bảo theo đúng thỏa thuận và quy định pháp luật.

GPBank là pháp nhân độc lập và không thực hiện hợp nhất vào báo cáo tài chính hợp nhất của VPBank. VPBank và GPBank được áp dụng các biện pháp hỗ trợ khác từ các cơ quan Nhà nước có thẩm quyền theo quy định tại Luật các TCTD, các quy định của pháp luật khác. Sự kiện đón nhận GPBank gia nhập hệ sinh thái VPBank không chỉ đánh dấu một giai đoạn mới trong quá trình phát triển của ngân hàng, mà còn thể hiện sự tin tưởng của Chính phủ, NNHH vào uy tín, năng lực, kinh nghiệm của VPBank. Ngân hàng tiếp tục khẳng định vai trò trong việc thực hiện chủ trương của Chính phủ, NHNN, qua đó giúp ổn định thị trường tài chính, tiền tệ, tăng cường lòng tin của nhà đầu tư và công chúng với hệ thống ngân hàng.

## **6. Các hoạt động nền tảng khác**

Các hoạt động nền tảng khác gồm: công tác tài chính, kiểm soát tài chính, phân tích tài chính, kế hoạch và chiến lược, công tác phân tích kinh doanh, công tác pháp chế, kiểm soát tuân thủ, công tác truyền thông và thương hiệu ... tiếp tục được thực hiện theo đúng lộ trình chiến lược của từng mảng hoạt động theo định hướng chung là tập trung nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả hoạt động thông qua tự động hóa, số hóa, đơn giản hóa để đảm bảo phục vụ tốt quá trình phát triển nhanh của các hoạt động kinh doanh cũng như nâng cao chất lượng dịch vụ.

Nổi dài thành công của hoạt động trách nhiệm xã hội (CSR) từ những năm trước, trong năm 2024, VPBank tiếp tục đồng hành cùng cộng đồng trong chuỗi hoạt động CSR tập trung vào giáo dục, hỗ trợ người nghèo, công tác an sinh xã hội và khắc phục hậu quả thiên tai sau bão Yagi, chung tay xây dựng một xã hội thịnh vượng cho thế hệ hiện tại và tương lai.

Trong năm 2024, ngân hàng đã triển khai gần 29 hoạt động CSR với tổng ngân sách hơn 232 tỷ đồng, giải ngân vào các dự án xây dựng điểm trường, hỗ trợ người dân có hoàn cảnh khó khăn hoặc chịu ảnh hưởng của bão lũ... Hình ảnh ngân hàng xanh gắn liền với các hoạt động CSR thiết thực đã trở thành một dấu ấn khó phai trong cộng đồng và xã hội suốt những năm trở lại đây.

Với sứ mệnh “Vì một Việt Nam thịnh vượng”, VPBank luôn đặt trách nhiệm xã hội vào trọng tâm hoạt động, xem việc vun đắp thế hệ tương lai và hỗ trợ cộng đồng là sứ mệnh quan trọng hàng đầu. Các chương trình trách nhiệm xã hội của ngân hàng là minh chứng cho cam kết mạnh mẽ trong việc đóng góp tích cực cho cộng đồng, lan tỏa giá trị nhân văn, góp phần xây dựng xã hội bền vững và thịnh vượng.



## PHẦN II: KẾ HOẠCH KINH DOANH 2025

2025 sẽ là một năm quan trọng khi thế giới vừa trải qua nhiều thử thách, vừa đứng trước cơ hội phục hồi mạnh mẽ. Kinh tế toàn cầu được kỳ vọng sẽ duy trì sự tăng trưởng ổn định, lạm phát hạ nhiệt, thương mại khởi sắc. Nhiều quốc gia có thể triển khai các chính sách tiền tệ nới lỏng. Cùng với đó, sự bùng nổ của công nghệ và chuyển đổi số sẽ tiếp tục là động lực thúc đẩy đổi mới sáng tạo và nâng cao năng suất lao động, đặc biệt trong các lĩnh vực như trí tuệ nhân tạo, năng lượng tái tạo và sản xuất thông minh. Trong bối cảnh này, việc điều hành chính sách linh hoạt và theo dõi sát sao diễn biến kinh tế, tài chính toàn cầu sẽ giúp Việt Nam tận dụng tối đa cơ hội, ứng phó hiệu quả với biến động từ môi trường kinh tế quốc tế, đảm bảo sự phát triển ổn định.

Mặc dù đối mặt với một số thách thức từ chính sách thuế quan của Mỹ và rủi ro từ xung đột địa chính trị toàn cầu, kinh tế Việt Nam vẫn được các tổ chức lớn đặt kỳ vọng sẽ có sự tăng trưởng tích cực trong năm 2025, trở thành một trong những điểm sáng của kinh tế khu vực. Chính phủ đặt mục tiêu tăng trưởng GDP cả năm 2024 mức 8%, CPI được kiểm soát ở mức dưới 4%. Động lực tăng trưởng chính của nền kinh tế Việt Nam năm 2025 sẽ đến từ:

- Sản xuất, xuất khẩu tiếp tục dẫn dắt theo đà hồi phục của kinh tế toàn cầu;
- Dòng vốn FDI dồi dào khi Việt Nam tiếp tục là điểm đến hấp dẫn và trung tâm sản xuất trong chuỗi cung ứng khu vực;
- Tiêu dùng trong nước khởi sắc, tác động tích cực đến doanh thu bán lẻ, vận tải và du lịch;
- Đầu tư công tiếp tục được Chính phủ đẩy mạnh để kích thích tăng trưởng kinh tế.

Trong bối cảnh đó, ngành ngân hàng được kỳ vọng sẽ trở lại tích cực hơn trong năm 2025. Để đồng hành cùng mục tiêu tăng trưởng GDP của Chính phủ, ngành ngân hàng đặt nhiệm vụ tăng trưởng tín dụng ở mức 16%. Bên cạnh đó, NHNN sẽ tiếp tục điều hành chính sách tiền tệ chủ động, linh hoạt và phù hợp với diễn biến thị trường. Môi trường lãi suất được kỳ vọng duy trì ổn định, hỗ trợ các ngân hàng tối ưu chi phí vốn, tạo cơ hội thúc đẩy tín dụng ra nền kinh tế. Ở góc độ khác, việc kiểm soát tốt chất lượng tín dụng cũng sẽ là nhiệm vụ quan trọng của ngành Ngân hàng để đảm bảo được mục tiêu kép là tăng trưởng kinh tế đồng thời giữ cho hệ thống ngân hàng được khỏe mạnh.

Năm 2025 là giai đoạn then chốt trong hành trình chiến lược 5 năm của VPBank (2022 – 2026). Với một nền tảng vững chắc và hệ sinh thái cũng như quy mô khách hàng được bồi đắp và cùng cố trong năm 2024, Ban Điều hành VPBank đã chủ động đánh giá, dự báo và xây dựng các kịch bản kinh doanh phù hợp, không chỉ tạo ra sự linh hoạt trong mọi tình huống mà còn tận dụng tối đa các cơ hội mới để thúc đẩy sự phát triển của ngân hàng.

VPBank xác định các mục tiêu chủ đạo trong định hướng kinh doanh 2025 như sau:

### 1. Tăng trưởng đồng bộ

- ✓ Tập trung đẩy mạnh tăng quy mô khách hàng, quy mô tín dụng, huy động và doanh thu trên tất cả mảng kinh doanh chủ đạo.
- ✓ Làm sâu sắc chiến lược phân khúc, bao gồm phân khúc mới Private Banking, với mục tiêu tạo ra tăng trưởng chất lượng và gia tăng giá trị cốt lõi cho khách hàng.
- ✓ Tiếp tục tìm kiếm, khai thác cơ hội trong phân khúc FDI, hướng tới phục vụ 1.000 khách hàng trong năm 2025, với trọng tâm là tăng trưởng huy động và dịch vụ phi tín dụng.
- ✓ Thúc đẩy tăng trưởng xanh và bền vững, nhằm chung tay thực hiện mục tiêu net zero vào năm 2050.

### 2. Huy động hiệu quả

- ✓ Tạo sự bứt phá trong tăng trưởng CASA thông qua những giải pháp tài chính vượt trội và dịch vụ hàng đầu.



- ✓ Đa dạng hóa danh mục huy động nhằm tiếp tục tối ưu chi phí vốn để hỗ trợ tăng trưởng tín dụng, nâng cao vị thế cạnh tranh và đảm bảo an toàn thanh khoản.

### 3. Tăng cường chất lượng

- ✓ Duy trì khẩu vị rủi ro hợp lý, tương đồng với các chính sách khách hàng và sản phẩm.
- ✓ Kết hợp chiến lược thu hồi nợ và xử lý nợ mạnh mẽ, tiên tiến và hiệu quả nhằm nâng cao chất lượng danh mục cho vay và đầu tư, hướng tới giảm dần chi phí tín dụng.

### 4. Hệ sinh thái đa tầng khác biệt

- ✓ Tiếp tục mở rộng hệ sinh thái tài chính ngân hàng kết hợp với sản phẩm, dịch vụ gắn liền với cuộc sống của đại bộ phận tầng lớp dân cư.
- ✓ Không ngừng cải thiện mô hình quản trị tập đoàn, với sự hợp tác của tất cả thành viên trong hệ sinh thái; thay đổi tư duy để tạo ra giá trị toàn diện cho khách hàng.
- ✓ Tập trung tái cơ cấu GPBank thông qua xây dựng mô hình kinh doanh, hạ tầng nền tảng; phân bổ nguồn lực để GPBank dần trở thành ngân hàng có tình hình tài chính lành mạnh.

### 5. Kiện toàn nền tảng vững chắc

- ✓ Tối ưu hóa mô hình tổ chức, tinh gọn quy trình để gia tăng hiệu quả kinh doanh; tối ưu nguồn lực nhằm nâng cao năng suất lao động.
- ✓ Đẩy mạnh công nghệ và trí tuệ nhân tạo, khẳng định vị thế tiên phong của VPBank trong việc phát triển các sản phẩm " cá nhân hóa " cao, nâng tầm trải nghiệm khách hàng và hiệu quả vận hành.
- ✓ Khơi dậy tư duy đổi mới và khuyến khích sáng tạo trong mọi lĩnh vực kinh doanh để tạo ra những đột phá và phát triển liên tục.

Dựa trên tình hình thực tế, Hội đồng quản trị cùng Ban điều hành kính trình tới ĐHĐCĐ kế hoạch kinh doanh cho năm 2025 của Ngân hàng hợp nhất như dưới đây:

STT	Chỉ tiêu (tỷ đồng, %)	Kế hoạch 2025	Thực tế 2024	% tăng trưởng
1	Tổng tài sản hợp nhất	1.132.800	923.848	23%
2	Tiền gửi khách hàng và giấy tờ có giá hợp nhất	742.311	552.642	34%
3	Dư nợ cấp tín dụng hợp nhất	887.724	709.986	25%
4	Tỷ lệ nợ xấu của Ngân hàng riêng lẻ (theo TT 31)	< 3%	2,47%	
5	Lợi nhuận trước thuế hợp nhất	25.270	20.013	26%
5.a	Ngân hàng riêng lẻ	22.219	18.260	22%
5.b	FE Credit	1.126	512	120%
5.c	VPBankS	2.003	1.220	64%
5.d	OPES	636	474	34%

Trong bối cảnh môi trường kinh doanh còn ẩn chứa nhiều diễn biến phức tạp cùng với những rủi ro từ tình hình chính trị thế giới, các mục tiêu kinh doanh của năm 2025 thực sự là thách thức không nhỏ với VPBank. Tuy vậy, chúng tôi tin tưởng dưới sự lãnh đạo của Hội đồng quản trị, Ban điều hành và đối tác chiến lược, cùng với sự đồng lòng của toàn bộ cán bộ nhân viên, VPBank sẽ vững bước vượt qua khó khăn tiếp tục tăng trưởng chất lượng & bền vững để đạt được những mục tiêu mà ĐHĐCĐ đã đề ra trong những năm tiếp theo.

Trên đây là báo cáo tình hình hoạt động kinh doanh, kết quả kinh doanh 2024 đã được kiểm toán và kế hoạch năm 2025, Hội đồng Quản trị cùng Ban điều hành kính trình Đại hội Cổ đông xem xét thông qua.

***Trân trọng kính trình!***

**Nơi gửi:**

- Quý vị Cổ đông
- HĐQT, Ban kiểm soát
- Ban Điều hành

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

**Nguyễn Đức Vinh**