

**NGÂN HÀNG TMCP CÔNG THƯƠNG
VIỆT NAM**
CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

108 Trần Hưng Đạo, Hoàn Kiếm, Hà Nội
 Tel: 024.39421030; Fax: 024.3921032
 GCNĐKKD số 0100111948
 Cấp thay đổi lần 11 ngày 1/11/2018

Hà Nội, ngày tháng năm 2020
DỰ THẢO

BÁO CÁO CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ VỀ HOẠT ĐỘNG NĂM 2019 VÀ ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN NĂM 2020

Năm 2019, kinh tế - xã hội Việt Nam đã đạt được những kết quả tích cực, khẳng định sự chỉ đạo, điều hành đúng đắn, quyết liệt, hiệu quả của Chính phủ và sự điều hành chính sách tiền tệ linh hoạt, hiệu quả của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (NHNN). Kinh tế vĩ mô ổn định, lạm phát được kiểm soát tốt, môi trường đầu tư kinh doanh được cải thiện. Tốc độ tăng trưởng kinh tế cao hơn mục tiêu đặt ra cho năm 2019. Tăng trưởng tín dụng phục vụ tích cực cho tăng trưởng kinh tế, đặc biệt hiệu quả tín dụng được cải thiện rõ rệt. Thị trường ngoại hối thông suốt, tỷ giá ổn định. Việc triển khai tái cơ cấu hệ thống ngân hàng và xử lý nợ xấu trong năm 2019 đạt được nhiều kết quả quan trọng. NHNN tiếp tục hoàn thiện các khuôn khổ pháp lý, và cơ chế chính sách nhằm nâng cao chuẩn mực an toàn hoạt động và nâng cao năng lực quản trị điều hành, quản lý rủi ro của ngành ngân hàng. Kỷ cương, kỷ luật được nâng cao đồng thời củng cố niềm tin của người dân, doanh nghiệp, nhà đầu tư vào thị trường và mức độ ổn định hệ thống tài chính ngân hàng.

Bám sát chỉ đạo của Chính phủ và NHNN, năm 2019, Ngân hàng thương mại cổ phần Công Thương Việt Nam (VietinBank) đã triển khai quyết liệt và có kết quả các nội dung, mục tiêu, lộ trình, giải pháp của Phương án cơ cấu lại gắn với xử lý nợ xấu giai đoạn 2016 - 2020 và kế hoạch kinh doanh trung hạn 2018 - 2020. VietinBank đã chuyển đổi mạnh mẽ mô hình kinh doanh từ dựa vào tăng trưởng quy mô là chính sang cải thiện chất lượng dịch vụ và phát triển hiệu quả, trên cơ sở nền tảng ngân hàng hiện đại và đa dịch vụ; phát triển mạnh mẽ mô hình kinh doanh theo chuỗi liên kết, phát triển và ứng dụng giải pháp ngân hàng tài chính tổng thể cho khách hàng/nhóm khách hàng. Đồng thời, VietinBank đã tiếp tục kiện toàn bộ máy tổ chức, nhân sự; nâng cao năng suất lao động và tối ưu hóa hiệu quả hoạt động mạng lưới; đơn giản hóa, tinh gọn quy trình, thủ tục, hồ sơ; ứng dụng rộng rãi công nghệ thông tin trong phát triển hoạt động kinh doanh và quản trị; nâng cao năng lực quản trị và điều hành, quản trị rủi ro; chuyên môn hóa hoạt động kinh doanh và tiếp cận với mô hình tổ chức theo thông lệ quốc tế.

Để củng cố động lực và sức mạnh nội tại, trong năm 2019, VietinBank đã thúc đẩy phát triển văn hóa doanh nghiệp kết hợp triển khai tích cực “Chương trình 6 hóa” (Tiêu chuẩn hoá, Đơn giản hoá, Tối ưu hoá, Tự động hoá, Cá thể hoá trách nhiệm và Hợp tác hoá) trong mọi hoạt động của ngân hàng. Những nội dung này đã đi vào thực tiễn, thay

đổi cách nghĩ, cách làm và cách ứng xử của toàn thể Ban Lãnh đạo, cán bộ, người lao động VietinBank, thể hiện ý chí quyết tâm, nỗ lực đổi mới để toàn hệ thống VietinBank hoàn thành vượt mức các mục tiêu đề ra.

Không chỉ thực hiện thành công nhiệm vụ kinh doanh, VietinBank còn tự hào là một trong những ngân hàng có đóng góp tích cực và đi đầu trong công tác an sinh xã hội, thực thi hiệu quả chủ trương, chính sách của Đảng, Chính phủ về công tác xóa đói, giảm nghèo, khắc phục hậu quả thiên tai, hỗ trợ phát triển y tế, giáo dục, phát huy truyền thống uống nước nhớ nguồn. Các công tác đoàn thể được chú trọng, hỗ trợ tích cực cho hoạt động kinh doanh.

I- KẾT QUẢ THỰC HIỆN KẾ HOẠCH ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG

1. Kết quả thực hiện kế hoạch kinh doanh năm 2019

Bám sát những định hướng đã được Đại hội đồng cổ đông (ĐHĐCĐ) thông qua, HĐQT VietinBank đã chỉ đạo triển khai quyết liệt và có kết quả các giải pháp trong phương án cơ cấu lại gắn với xử lý nợ xấu giai đoạn 2016 – 2020, thúc đẩy phát triển các giải pháp kinh doanh hiệu quả ngay từ đầu năm hướng tới mục tiêu tăng trưởng an toàn bền vững.

Kết quả thực hiện một số chỉ tiêu ĐHCĐ giao năm 2019 như sau:

Đơn vị: Tỷ đồng

Chỉ tiêu (hợp nhất)	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2019 so với 31/12/2018		Kế hoạch ĐHCĐ 2019	% thực hiện KH 2019
			+/-	+/- %		
Tổng tài sản	1.240.711	1.164.290	76.421	6,6%	2%-5%	Đạt
Dư nợ tín dụng	953.178	888.216	64.962	7,3%	6%-7%	Đạt
Nguồn vốn huy động từ TCKT & dân cư	892.785	825.816	66.969	8,1%	10%-12%	Chưa đạt
Nợ xấu/dư nợ tín dụng	1,2%	1,6%			< 2%	Đạt
LNTT riêng lẻ	11.461	6.194	5.267	85,0%	9.000	Đạt
LNTT hợp nhất	11.781	6.559	5.222	79,6%	9.500	Đạt

(Nguồn: BCTC hợp nhất và riêng lẻ năm 2018 và năm 2019 đã kiểm toán)

- Tổng tài sản của VietinBank đến 31/12/2019 đạt hơn 1,24 triệu tỷ đồng, tăng 6,6% so với năm 2018 và vượt kế hoạch ĐHCĐ đề ra.
- Dư nợ tín dụng đạt hơn 953 nghìn tỷ đồng tăng 7,3% so với năm 2018, vượt kế hoạch ĐHCĐ đề ra. Cơ cấu dư nợ chuyển dịch tích cực về đồng tiền và phân khúc khách hàng thông qua tăng tỷ trọng dư nợ VND và dư nợ bình quân phân khúc khách hàng bán lẻ và khách hàng DN/VN. Tín dụng được ưu tiên cho khách hàng có dự án/phương án sản xuất kinh doanh khả thi, xếp hạng tín nhiệm tốt, hiệu quả sinh lời

cao, sử dụng nhiều sản phẩm dịch vụ và thuộc lĩnh vực ưu tiên khuyến khích phát triển của Chính phủ. Tỷ lệ nợ xấu ở mức 1,2%, đạt kế hoạch ĐHĐCĐ đề ra.

- Nguồn vốn huy động từ tổ chức kinh tế và dân cư đến 31/12/2019 đạt gần 893 nghìn tỷ đồng, tăng 8,1% so với năm 2018. Trong năm 2019, VietinBank luôn chủ động cân đối các kênh nguồn vốn để đáp ứng nhu cầu tăng trưởng tín dụng thực tế đồng thời đảm bảo hiệu quả sinh lời trên cơ sở tuân thủ các quy định về an toàn vốn của NHNN.
- Hiệu quả hoạt động được cải thiện mạnh mẽ. Lợi nhuận trước thuế riêng lẻ năm 2019 đạt 11.461 tỷ đồng, đạt 127% kế hoạch ĐHĐCĐ đề ra. Lợi nhuận trước thuế hợp nhất đạt 11.781 tỷ đồng, đạt 124% kế hoạch ĐHĐCĐ đề ra. Hoạt động kinh doanh bám sát định hướng, cơ cấu thu nhập chuyển dịch tích cực, đa dạng hóa, nâng cao chất lượng dịch vụ và hướng đến khách hàng, phù hợp với định hướng phát triển ngân hàng hiện đại trên nền tảng đa dịch vụ. Thu nhập thuần từ hoạt động dịch vụ tăng 37% so với 2018. VietinBank tăng cường phát triển dịch vụ theo chuỗi liên kết, đẩy mạnh bán chéo; chú trọng ứng dụng CNTT, hợp tác với các công ty Fintech; đơn giản, tinh gọn thủ tục, hồ sơ; nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ nhằm tạo điều kiện thuận lợi tối đa cho doanh nghiệp và người dân tiếp cận, sử dụng các dịch vụ ngân hàng an toàn, hiện đại với chất lượng tốt.
- Hoạt động kinh doanh tăng trưởng bền vững, an toàn hiệu quả, đảm bảo tuân thủ các chỉ tiêu an toàn theo quy định của NHNN.

2. Công tác quản trị điều hành

2.1. Kiện toàn nhân sự lãnh đạo cấp cao

Nghị quyết ĐHĐCĐ thường niên 2019 và nhiệm kỳ 2019-2024 số 20/NQ-ĐHĐCĐ ngày 23/04/2019 đã phê duyệt HĐQT VietinBank nhiệm kỳ 2019-2024 với các thành viên sau:

- Ông Lê Đức Thọ - Chủ tịch HĐQT;
- Ông Trần Minh Bình - Thành viên HĐQT kiêm Tổng Giám đốc;
- Ông Trần Văn Tần - Thành viên HĐQT;
- Bà Trần Thu Huyền - Thành viên HĐQT kiêm Giám đốc Khối Nhân sự;
- Ông Nguyễn Thế Huân - Thành viên HĐQT;
- Bà Phạm Thị Thanh Hoài - Thành viên HĐQT;
- Ông Hideaki Takase - Thành viên HĐQT;
- Ông Hiroshi Yamaguchi - Thành viên HĐQT kiêm Phó Tổng Giám đốc;

Cũng tại kỳ Đại hội này, Ông Cát Quang Dương - Thành viên HĐQT và ông Phùng Khắc Kế - Thành viên HĐQT độc lập đã hết nhiệm kỳ 2014-2019 và thôi giữ chức vụ kể từ ngày 23/04/2019.

HĐQT VietinBank đã đồng thuận, thống nhất quản trị hoạt động của toàn hệ thống, hoàn thành các mục tiêu, nhiệm vụ đề ra; chỉ đạo quyết liệt toàn hệ thống bám sát

định hướng chiến lược để triển khai mạnh mẽ các giải pháp kinh doanh, sáng kiến kinh doanh hướng tới mục tiêu tăng trưởng an toàn bền vững; chỉ đạo đồng bộ các nội dung về quản trị hoạt động, quản trị tài chính, quản trị chất lượng tín dụng và xử lý nợ xấu, về cơ chế chính sách cũng như các vấn đề quan trọng của ngân hàng, hoàn thành các mục tiêu của Phương án Cơ cấu lại gắn với xử lý nợ xấu giai đoạn 2016-2020, tạo đà cho sự phát triển toàn diện trong năm 2020 và giai đoạn tiếp theo.

2.2. Kết quả triển khai Phương án cơ cấu lại gắn với xử lý nợ xấu tại VietinBank giai đoạn 2016 – 2020.

Thực hiện chỉ đạo của NHNN về việc triển khai thực hiện Phương án cơ cấu lại gắn với xử lý nợ xấu tại VietinBank giai đoạn 2016 – 2020 (PACCL) theo các nội dung phê duyệt tại Quyết định số 2337/QĐ-NHNN (QĐ 2337), HĐQT VietinBank đã chỉ đạo toàn diện hoạt động kinh doanh bám sát các nội dung, giải pháp, lộ trình của PACCL, phấn đấu trở thành một trong những ngân hàng thương mại quy mô lớn với hiệu quả hoạt động tốt nhất hệ thống ngân hàng Việt Nam. Ngay sau khi PACCL được NHNN phê duyệt, HĐQT VietinBank đã ban hành Nghị quyết số 456/NQ-HĐQT-NHCT44 (NQ 456) ngày 15/12/2018 và Quyết định số 746/2018/QĐ-HĐQT-NHCT44 (QĐ 746) ngày 15/12/2018 phê duyệt kế hoạch triển khai PACCL gắn với xử lý nợ xấu, quy định cụ thể trách nhiệm của đơn vị, cá nhân liên quan trong công tác xây dựng, triển khai thực hiện phương án cũng như cơ chế báo cáo, giám sát việc thực hiện PACCL.

Năm 2019, HĐQT chỉ đạo triển khai quyết liệt và có kết quả các mục tiêu, định hướng, giải pháp và lộ trình thực hiện PACCL trong toàn hệ thống, cụ thể như sau:

- (i) **Chuyển đổi mô hình tăng trưởng** từ dựa vào quy mô là chính sang cải thiện mạnh mẽ về chất lượng dịch vụ, hiệu quả hoạt động trên cơ sở nền tảng ngân hàng hiện đại và đa dịch vụ, duy trì tốc độ tăng trưởng hợp lý; thay đổi mạnh mẽ phương thức kinh doanh từ cung ứng đơn lẻ sản phẩm dịch vụ ngân hàng sang phát triển và ứng dụng giải pháp ngân hàng tài chính tổng thể cho khách hàng/ nhóm khách hàng, phát triển mạnh theo chuỗi liên kết. Theo đó, phát triển hoạt động kinh doanh từ mô hình chủ yếu tập trung hoạt động tín dụng trước đây sang đẩy mạnh đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ. Phát triển các giải pháp ngân hàng toàn diện đáp ứng kịp thời nhu cầu của nền kinh tế bao gồm giải pháp tài chính ngân hàng hiện đại cho các khách hàng doanh nghiệp, các hộ gia đình và cá nhân, các định chế tài chính, ngân hàng, các cơ quan nhà nước như Kho bạc Nhà nước, cơ quan Thuế, Hải quan v.v... dựa trên nền tảng công nghệ hiện đại.

VietinBank là ngân hàng tiên phong tiêu biểu trong việc đầu tư và phát triển công nghệ ngân hàng hiện đại, đồng bộ từ hạ tầng công nghệ, phát triển các giải pháp, ứng dụng hiệu quả; đồng thời đảm bảo an ninh, an toàn, bảo mật và gia tăng tiện ích cho khách hàng. Ứng dụng CNTT trong hoạt động kinh doanh và quản trị; cải tiến, tinh gọn quy trình, thủ tục, hồ sơ; hỗ trợ tối đa cho khách hàng tiếp cận thuận lợi, sử dụng các dịch vụ ngân hàng an toàn, bảo mật, hiện đại với chất lượng tốt, tiện ích ngày càng gia tăng. Triển khai ứng dụng tự động hóa nhận diện khách hàng qua

sinh trắc học, phát triển hệ sinh thái cho khách hàng tổ chức kinh tế và cá nhân, ứng dụng trí tuệ nhân tạo, mở rộng mạnh mẽ tự động hóa, phân tích dữ liệu lớn (Big data) vào các hoạt động kinh doanh, quản trị, giúp rút ngắn thời gian giao dịch, cải thiện sự hài lòng của khách hàng. Ứng dụng robotic vào công tác phê duyệt hồ sơ tín dụng, phát triển trợ lý ảo hỗ trợ tác nghiệp nội bộ.

Tiếp tục mở rộng quan hệ đại lý với các tổ chức tài chính nước ngoài, đẩy mạnh tiếp cận thị trường tài chính quốc tế. Phối hợp với đối tác chiến lược thực hiện các chương trình kết nối kinh doanh nhằm xúc tiến hiện diện thương mại tại các thị trường khu vực và quốc tế nhằm gia tăng mảng xuất khẩu dịch vụ tài chính.

(ii) **Nâng cao năng lực tài chính:** HĐQT đã chỉ đạo triển khai mạnh mẽ các giải pháp tăng vốn và cải thiện chất lượng nguồn vốn tự có của VietinBank. Năm 2019, VietinBank triển khai các biện pháp đề xuất Chính phủ và các cơ quan bộ ngành phê duyệt phương án tăng vốn điều lệ và đã được Chính phủ phê duyệt chủ trương tăng vốn. Hiện tại, Bộ tài chính, NHNN đang phối hợp đề trình Chính phủ chính thức phê duyệt phương án tăng vốn cho VietinBank. VietinBank cũng thực hiện tăng vốn cấp 2 thông qua phát hành trái phiếu thứ cấp (TPTC). Năm 2019 VietinBank đã phát hành 5.550 tỷ đồng TPTC; bán danh mục đầu tư trái phiếu thứ cấp của TCTD khác; thoái vốn, giảm tỷ lệ sở hữu tại các công ty mà VietinBank góp vốn.

(iii) **Nâng cao chất lượng công tác kiểm soát, tuân thủ và nâng cao chất lượng tài sản:** đã được chú trọng và tăng cường phù hợp với quy định của thông tư số 13/2018/TT-NHNN ngày 18/05/2018 và phù hợp với thông lệ. Năm 2019, HĐQT đã thành lập Khối Pháp chế & tuân thủ nhằm chuẩn hóa và kiện toàn hoạt động kiểm soát, tuân thủ và quản lý chất lượng nợ, kiểm soát rủi ro tiềm ẩn trong các mặt hoạt động của VietinBank, phát hiện sớm các rủi ro để có những cảnh báo và xử lý kịp thời. Hoạt động kiểm soát và nâng cao chất lượng tài sản được triển khai rất quyết liệt trong năm 2019, áp dụng nhiều biện pháp, tập trung xử lý nợ xấu, đưa nợ xấu cuối năm 2019 của VietinBank giảm đáng kể. Tỷ lệ nợ xấu so với tổng dư nợ tín dụng của VietinBank năm 2019 ở mức dưới 2%, tỷ lệ bao phủ nợ xấu ở mức cao, đạt 120%. Giảm dần tỷ trọng tài sản có hệ số rủi ro cao, tối ưu hóa hiệu quả sử dụng vốn tự có; triển khai giải pháp kiểm soát và hạn chế nợ xấu phát sinh, nâng cao hiệu quả quản lý rủi ro tín dụng và các giải pháp xử lý nợ xấu, nợ XLRR, nợ bán VAMC, nợ tiềm ẩn rủi ro.

(iv) **Nâng cao hiệu quả đầu tư, góp vốn:** VietinBank đã xây dựng và triển khai 6 giải pháp: (i) Giám sát chặt chẽ, toàn diện hoạt động công ty con, công ty liên kết; (ii) Tăng cường năng lực tài chính, mở rộng ngành nghề kinh doanh của các công ty con; (iii) Đẩy mạnh hoạt động bán chéo sản phẩm công ty con, công ty liên kết với các khách hàng của VietinBank; (iv) Nâng cao công tác quản lý danh mục đầu tư công ty con, công ty liên kết, đơn vị góp vốn; (v) Tái cấu trúc danh mục đầu tư, thoái vốn ngoại ngành thông qua bán trên sàn giao dịch đảm bảo hiệu quả đầu tư; (vi) Kiện toàn công tác quản lý dữ liệu thông tin về hoạt động công ty con, công ty

liên kết, đơn vị nhận vốn. VietinBank đã triển khai các giải pháp trên theo đúng lộ trình đề ra, thoái vốn ở một số công ty con và tiếp tục thực hiện lộ trình thoái vốn trong năm 2020.

- (v) **Kiên toàn mô hình cơ cấu tổ chức hoạt động hiệu lực, hiệu quả; tối ưu hóa hoạt động các đơn vị mạng lưới và triển khai đồng bộ các giải pháp nhằm cơ cấu nguồn lực, thúc đẩy nâng cao năng suất lao động:** Bộ máy cơ cấu tổ chức VietinBank năm 2019 đã được tổ chức, sắp xếp, kiên toàn theo hướng tinh gọn, rút giảm đầu mối, chuyên môn hóa theo chức năng, hướng tới tăng cường công tác phối hợp, hướng đến khách hàng, thúc đẩy hiệu quả hoạt động và phù hợp với chiến lược kinh doanh. Các Khối/Phòng/Ban được bố trí xuyên suốt theo chiều dọc từ Trụ sở chính đến các Chi nhánh nhằm nâng cao khả năng quản trị điều hành, quản trị rủi ro, chuyên môn hóa hoạt động kinh doanh và tiếp cận với mô hình tổ chức hoạt động ưu việt, hiện đại của các ngân hàng hàng đầu thế giới. Năm 2019, VietinBank thành lập Trung tâm khách hàng phía Nam để khai thác tiềm năng địa bàn, thúc đẩy mạnh mẽ, đột phá hoạt động kinh doanh tại khu vực kinh tế trọng điểm phía Nam, thành lập Khối Pháp chế & tuân thủ, kiên toàn mô hình Khối Quản lý rủi ro, mô hình Khối Tài chính, tinh gọn mô hình Khối Bán lẻ, kiên toàn mô hình Contact center và đang triển khai xây dựng mô hình Trung tâm Ngân hàng thanh toán. Hợp nhất thành công các cơ quan tham mưu, giúp việc của Đảng ủy với các đơn vị chuyên môn có chức năng nhiệm vụ tương đồng.

VietinBank đã thực hiện rà soát quy hoạch lại hệ thống mạng lưới các PGD trên toàn hệ thống hướng tới mục tiêu thúc đẩy hiệu quả hoạt động kinh doanh và tăng cường quản trị rủi ro. VietinBank là ngân hàng tiên phong đề xuất NHNN trong việc cơ cấu lại, quy hoạch lại các đơn vị mạng lưới theo hướng hiệu quả, thiết thực và phục vụ cho nền kinh tế. Đồng thời phát triển mạnh các kênh phân phối mới dựa trên nền tảng công nghệ hiện đại, an toàn, tiện lợi, phù hợp với xu hướng phát triển, cải thiện hoạt động của các kênh phân phối truyền thống, đáp ứng yêu cầu thị trường.

Triển khai đồng bộ các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng các nguồn lực, thúc đẩy nâng cao năng suất lao động, tinh giản cơ cấu tổ chức và lao động tại các nghiệp vụ hỗ trợ chung; gia tăng tự động hóa; tập trung phát triển nguồn lao động chất lượng cao cho các nghiệp vụ cốt lõi; nâng cao năng lực, bản lĩnh cán bộ thông qua đào tạo và luân chuyển cán bộ quản lý, phát huy tốt năng lực, sở trường; nâng cao năng lực lãnh đạo, quản lý, điều hành; chủ động trong nhận diện và đào tạo, bồi dưỡng, bổ nhiệm đội ngũ cán bộ nhân tài (top 500).

- (vi) **Nâng cao năng lực quản trị, điều hành và tính minh bạch trong hoạt động:** VietinBank đã phát triển mô hình Văn phòng HĐQT giúp việc trực tiếp cho công tác quản trị của HĐQT. Thể chế rõ ràng vai trò quản trị của HĐQT, vai trò điều hành của Ban điều hành và vai trò kiểm soát của Ban kiểm soát. HĐQT đã chỉ đạo công bố công khai, minh bạch, chính xác thông tin về chiến lược kinh doanh, sở hữu, tình hình tài chính, cơ cấu quản lý, quản trị rủi ro và quản trị công ty theo quy

định của pháp luật và phù hợp với thông lệ quốc tế. Xây dựng kế hoạch, chiến lược kinh doanh trong trung và dài hạn. Hiện đại hóa hệ thống công nghệ, tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin vào điều hành quản lý; chuẩn hóa điều kiện, tiêu chuẩn đối với các chức danh chủ chốt. VietinBank đã đáp ứng toàn diện các yêu cầu theo tiêu chuẩn Basel II về cơ cấu quản trị, quy trình, quy định kiểm soát nội bộ, hệ thống công nghệ thông tin. Ngay sau khi được Chính phủ phê duyệt tăng vốn và thực hiện tăng vốn điều lệ, VietinBank sẽ đáp ứng đầy đủ các yêu cầu của chuẩn mực Basel II.

- (vii) **Nâng cao hiệu quả, năng lực hoạt động của bộ phận kiểm toán, kiểm soát nội bộ:** tiếp tục hiện đại hóa hệ thống hỗ trợ kiểm tra, giám sát; hoàn thiện phương pháp kiểm tra, kiểm toán; đào tạo để nâng cao kiến thức, kỹ năng kiểm tra, kiểm toán. Hoạt động kiểm tra kiểm soát nội bộ được triển khai hiệu quả phù hợp với định hướng tái cấu trúc của hệ thống và định hướng phát triển hoạt động kinh doanh gắn với an toàn, hiệu quả. Hoạt động kiểm toán nội bộ tập trung vào các nghiệp vụ trọng yếu của ngân hàng, gắn với các khu vực, chi nhánh trọng điểm trong hệ thống. Các tồn tại, hạn chế, tiềm ẩn rủi ro được đánh giá nguyên nhân và đề xuất kiến nghị/khuyến nghị cụ thể để chỉ đạo khắc phục, cải tiến, hoàn thiện, góp phần đảm bảo sự phát triển bền vững của VietinBank.
- (viii) **Nâng cao hiệu quả quản trị tài chính và quản lý chi phí:** Hoạt động quản trị tài chính được nâng cao, phân bổ nguồn lực tài chính một cách bài bản và hiệu quả, từ công tác lập kế hoạch, phân bổ, đánh giá, đôn đốc, giám sát thực hiện. Thường xuyên thực hiện quán triệt các định hướng về chi phí hoạt động tới các đơn vị trong toàn hệ thống; xây dựng biện pháp quản lý chặt chẽ chi phí hoạt động; đồng thời, rà soát, sửa đổi, bổ sung các văn bản nội bộ quy định chuẩn hóa công tác xây dựng, điều hành kế hoạch chi phí hoạt động của toàn hệ thống. Tỷ lệ chi phí hoạt động so với tổng thu nhập hoạt động được kiểm soát ở mức 38,8%, thấp hơn so với các năm trước
- (ix) **Quản lý chặt chẽ hoạt động đầu tư xây dựng cơ bản:** HĐQT thực hiện quản lý chặt chẽ, thường xuyên hoạt động đầu tư xây dựng cơ bản, đảm bảo hiệu quả đầu tư vốn Nhà nước.

II- ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN NĂM 2020

Từ đầu năm 2020, dịch bệnh viêm đường hô hấp cấp do Virus Corona (Covid-19) đã gây ảnh hưởng tiêu cực đến nền kinh tế thế giới, ảnh hưởng rất lớn tới các nền kinh tế, sản xuất đình đốn, chuỗi cung ứng bị gián đoạn, thương mại và đầu tư giảm. Với việc tham gia ngày càng sâu trong chuỗi cung ứng toàn cầu, độ mở của nền kinh tế khá lớn, nên nền kinh tế Việt Nam đã và đang chịu ảnh hưởng đáng kể bởi dịch bệnh Covid-19. Một số ngành nghề hoạt động bị ảnh hưởng tiêu cực, đặc biệt các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực hàng không, giao thông vận tải, xăng dầu, du lịch, dịch vụ, thương mại và các doanh nghiệp xuất nhập khẩu.

Hệ thống tổ chức tín dụng (TCTD), đặc biệt là khối NHTM Nhà nước đóng vai trò chủ lực cung ứng vốn cho nền kinh tế; đồng thời có trách nhiệm đồng hành, chia sẻ những khó khăn với doanh nghiệp, người dân và chung tay cùng cộng đồng trong cuộc chiến đối phó với dịch bệnh. Hoạt động kinh doanh của các NHTM nhìn chung sẽ gặp nhiều thách thức do những khó

khẩn của nền kinh tế. Vì vậy, để bảo đảm hoạt động kinh doanh liên tục, đáp ứng kịp thời các nhu cầu nguồn vốn và dịch vụ ngân hàng của nền kinh tế, ngay từ những tháng đầu năm, VietinBank đã xây dựng các kịch bản hành động để ứng phó với tình hình diễn biến dịch bệnh và có kế hoạch phục hồi mạnh mẽ hoạt động kinh doanh ngay sau khi dịch bệnh kết thúc.

Năm 2020 có ý nghĩa rất quan trọng, là năm cuối trong lộ trình thực hiện Phương án cơ cấu lại gắn với xử lý nợ xấu của VietinBank. Trong bối cảnh còn rất nhiều khó khăn, thách thức, để hoàn thành tốt những mục tiêu, nhiệm vụ đã đề ra, trong năm 2020, toàn hệ thống cần tiếp tục đổi mới, sáng tạo, tận dụng cơ hội thị trường trên cơ sở bám sát định hướng, chỉ đạo của Chính phủ, NHNN, triển khai có kết quả một số nhiệm vụ trọng tâm sau:

- (i) Thực hiện có kết quả toàn diện các nhiệm vụ đề ra tại Phương án cơ cấu lại gắn với xử lý nợ xấu giai đoạn 2016 – 2020 tại VietinBank, cải thiện hiệu quả sinh lời, tăng cường chuyển dịch cơ cấu kinh doanh, cơ cấu khách hàng, chú trọng quản lý chất lượng tăng trưởng, kiểm soát tỷ lệ nợ xấu cuối năm 2020 dưới 2%. Tiếp tục bám sát phương án tăng vốn điều lệ, khai thác tối đa các biện pháp để tăng vốn tự có như: lợi nhuận tích lũy nội bộ, chia cổ tức bằng cổ phiếu, đề xuất phát triển các kênh tăng vốn mới, phát hành trái phiếu thứ cấp, nâng cao hiệu quả đầu tư, góp vốn, kiểm soát tài sản có rủi ro để giảm bớt áp lực tăng vốn tự có. VietinBank sẽ triển khai áp dụng Basel II ngay khi được tăng vốn.
- (ii) Hoàn thiện chiến lược phát triển VietinBank đến năm 2030 và kế hoạch kinh doanh trung hạn 2021 – 2023 với một số định hướng trọng tâm là phát triển mạnh theo chiều sâu, tăng trưởng gắn với cải thiện mạnh mẽ về hiệu quả, cơ cấu lại danh mục tín dụng, tăng tỷ trọng phân khúc khách hàng SME và bán lẻ, đa dạng cơ cấu doanh thu, quản trị tài chính, chi phí vốn hiệu quả;
- (iii) Chuyển đổi mạnh mẽ mô hình tăng trưởng, tăng trưởng quy mô kinh doanh với tốc độ hợp lý đồng thời với chuyển dịch mạnh cơ cấu kinh doanh, cải thiện mạnh về chất lượng và hiệu quả kinh doanh. Triển khai các giải pháp kinh doanh mới mang tính đột phá, phát triển các chuỗi liên kết theo hướng thực tế, chặt chẽ và hiệu quả, cung cấp tổng thể giải pháp dịch vụ tài chính cho từng khách hàng/nhóm khách hàng, phát triển các sản phẩm dịch vụ hiện đại trên nền tảng công nghệ tiên tiến, đặc biệt trong lĩnh vực thanh toán.
- (iv) Tiếp tục kiện toàn mô hình tổ chức, rà soát nâng cao hiệu quả hoạt động của toàn bộ máy, nâng cao hiệu quả hoạt động các đơn vị mạng lưới và đẩy mạnh khai thác hiệu quả các địa bàn kinh tế trọng điểm của đất nước. Khai thác hiệu quả các ngành, lĩnh vực bám sát chiến lược phát triển theo ngành và vùng kinh tế của VietinBank.
- (v) Nâng cao chất lượng quản trị rủi ro, chất lượng tăng trưởng, hiệu lực, hiệu quả hoạt động kiểm tra kiểm soát nội bộ; đẩy mạnh thu hồi nợ xử lý rủi ro, nợ xấu, nợ bán VAMC, nâng cao chất lượng tài sản.

Mục tiêu chính trong hoạt động kinh doanh năm 2020 như sau:

Chỉ tiêu	Dự kiến năm 2020
Tổng tài sản có	Tăng trưởng 1 - 3%
Dư nợ tín dụng	Tăng trưởng 4 – 8,5%*
Nguồn huy động từ TCKT& dân cư	Tăng trưởng phù hợp với sử dụng vốn, cân đối với tốc độ tăng trưởng dư nợ tín dụng, dự kiến 5-10%
Tỷ lệ nợ xấu/dư nợ tín dụng	≤ 2%
Lợi nhuận trước thuế hợp nhất	Bảo đảm hiệu quả kinh doanh và cải thiện hoạt động kinh doanh, tiếp tục bám sát diễn biến và tác động của dịch Covid-19 để tính toán và sẽ cập nhật kế hoạch lợi nhuận
Cổ tức	Đề nghị để lại toàn bộ lợi nhuận hoặc chia cổ tức bằng cổ phiếu để tăng vốn tự có đáp ứng yêu cầu phát triển. Phương án cụ thể về cổ tức thực hiện theo quyết định của Cơ quan Nhà nước có thẩm quyền.
Tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu	Tuân thủ quy định của NHNN
Tỷ lệ khả năng chi trả	
Tỷ lệ nguồn vốn ngắn hạn được sử dụng cho vay trung dài hạn	
Tỷ lệ cho vay so với tổng tiền gửi	

* Hạn mức tăng trưởng tín dụng được NHNN giao hiện nay là 8,5%

Trong trường hợp trong năm 2020 cần phải điều chỉnh các chỉ tiêu kinh doanh nói trên, hoặc trường hợp phải điều chỉnh các chỉ tiêu kinh doanh theo yêu cầu/phê duyệt của Cơ quan Nhà nước có thẩm quyền, đề nghị ĐHĐCĐ ủy quyền cho HĐQT VietinBank quyết định và công bố thông tin trên website của VietinBank.

Với tư duy đổi mới cùng tinh thần quyết tâm, chủ động, sáng tạo và tiên phong, Ban Lãnh đạo cùng toàn thể cán bộ nhân viên VietinBank sẽ tiếp tục phát huy những kết quả đã đạt được, tận dụng tối đa mọi thời cơ, đoàn kết vượt qua khó khăn, nỗ lực phấn đấu, tập trung cao độ để hoàn thành xuất sắc các mục tiêu đề ra. Qua đó, khẳng định vai trò là NHTM trụ cột, chủ lực của đất nước, mang lại giá trị ngày càng lớn hơn cho cổ đông, cán bộ nhân viên và Ngân hàng; đóng góp quan trọng vào sự phát triển kinh tế - xã hội của Việt Nam.

**TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ
CHỦ TỊCH**

Lê Đức Thọ