

NGÂN HÀNG TMCP CÔNG THƯƠNG  
VIỆT NAMCỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM  
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc108 Trần Hưng Đạo, Hoàn Kiếm, Hà Nội  
Tel: 024.39421030; Fax: 024.39421032  
Mã số thuế: 0100111948

Hà Nội, ngày tháng năm 2020

**DỰ THẢO****BÁO CÁO CỦA BAN ĐIỀU HÀNH  
KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NĂM 2019  
ĐỊNH HƯỚNG VÀ KẾ HOẠCH NĂM 2020**

Năm 2019, kinh tế vĩ mô trong và ngoài nước tác động đan xen giữa thuận lợi và khó khăn đối với hoạt động của ngành ngân hàng. Các tổ chức quốc tế liên tục đưa ra các dự đoán và cảnh báo thiếu lạc quan về tăng trưởng kinh tế. Tuy nhiên, với nỗ lực vượt bậc, Chính phủ tiếp tục khẳng định vai trò kiến tạo, quyết liệt, sáng tạo trong điều hành vĩ mô, nâng cao năng suất, chất lượng, hiệu quả của nền kinh tế thông qua cải thiện môi trường đầu tư kinh doanh, nâng cao năng lực cạnh tranh, phát triển doanh nghiệp, thúc đẩy đổi mới. Những cải cách hiệu quả đã thúc đẩy tăng trưởng kinh tế cả năm đạt 7,02% (năm thứ 2 liên tiếp tăng trưởng vượt mức 7% từ năm 2011). Ổn định kinh tế vĩ mô được duy trì, lạm phát được kiểm soát ở mức 2,79%, thấp hơn nhiều so với tăng trưởng GDP và thấp nhất trong ba năm qua.

Thanh khoản hệ thống ngân hàng được đảm bảo, lãi suất và tỷ giá trên thị trường ổn định góp phần hỗ trợ tăng trưởng. Tăng trưởng tín dụng toàn ngành được điều hành và kiểm soát chặt chẽ với mức tăng cả năm gần 14%, tập trung cho sản xuất kinh doanh, các lĩnh vực ưu tiên của nền kinh tế. Đồng thời, Ngân hàng Nhà nước (NHNN) tiếp tục triển khai hiệu quả các chính sách, khuôn khổ và cơ chế giúp đẩy nhanh quá trình tái cơ cấu, xử lý nợ xấu và thúc đẩy nâng cao năng lực quản trị điều hành, quản lý rủi ro của ngành ngân hàng. Hoạt động kiểm tra, kiểm toán nội bộ và quản lý rủi ro từng bước tiệm cận với thông lệ quốc tế, tỷ lệ nợ xấu nội bảng toàn hệ thống dưới 2%.

Năm 2019 là năm bản lề trong việc thực hiện nhiệm vụ NHNN đã phê duyệt tại Phương án cơ cấu lại giai đoạn 2016 - 2020 và Kế hoạch kinh doanh Trung hạn 2018-2020 của VietinBank. Trong bối cảnh nguồn lực tăng trưởng hạn chế do kế hoạch tăng vốn chưa được phê duyệt, Ban Lãnh đạo VietinBank đã chủ động, quyết liệt, linh hoạt, sáng tạo trong công tác điều hành, triển khai đồng bộ và có kết quả các giải pháp kinh doanh bám sát lộ trình tái cơ cấu, đạt được những thành tựu nổi bật trong quản trị điều hành năm 2019.

**PHẦN I**  
**KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NĂM 2019**

**I. Kết quả thực hiện các chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh năm 2019**

*Đơn vị: Tỷ đồng*

Chỉ tiêu	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2019 so với 31/12/2018		Kế hoạch ĐHĐCĐ năm 2019	So kế hoạch năm 2019
			+/-	+/- %		
Tổng tài sản	1.164.290	1.240.711	76.421	6,6%	Tăng trưởng 2%-5%	Đạt
Nguồn huy động từ TCKT, dân cư	825.816	892.785	66.969	8,1%	Tăng trưởng 10%-12%	Chưa đạt
Dư nợ tín dụng	888.216	953.178	64.962	7,3%	Tăng trưởng 6%-7%	Đạt
Tỷ lệ nợ xấu/dư nợ tín dụng	1,6%	1,2%			<2%	Đạt
LNTT riêng lẻ	6.194	11.461	5.267	85,0%	9.000	127%
LNTT hợp nhất	6.559	11.781	5.222	79,6%	9.500	124%

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

**1. Triển khai quyết liệt và có kết quả Phương án cơ cấu lại gắn với xử lý nợ xấu giai đoạn 2016 - 2020 đã được NHNN phê duyệt. Tăng trưởng quy mô hợp lý đi đôi với kiểm soát chất lượng tăng trưởng, cơ cấu dư nợ, nguồn vốn cải thiện tích cực. Hiệu quả kinh doanh, cơ cấu thu nhập được cải thiện mạnh mẽ, nhiều chỉ tiêu tăng trưởng mạnh nhất từ trước tới nay.**

✓ **Tổng tài sản** hợp nhất đạt 1,24 triệu tỷ đồng, tăng 76,4 nghìn tỷ đồng (+6,6%) so với 2018, đạt kế hoạch ĐHĐCĐ.

✓ **Dư nợ tín dụng** đạt 953 nghìn tỷ đồng, tăng 7,3% so với năm 2018, đạt kế hoạch ĐHĐCĐ. Cơ cấu dư nợ chuyển dịch tích cực về đồng tiền và khách hàng thông qua tăng tỷ trọng dư nợ VNĐ, dư nợ khách hàng bán lẻ, khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ, ưu tiên cấp tín dụng 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 doanh nghiệp thuộc lĩnh vực ưu tiên khuyến khích. Chất lượng tín dụng luôn được kiểm soát chặt chẽ, tuân thủ quy định của pháp luật và các giới hạn an toàn theo quy định của NHNN, tỷ lệ nợ xấu ở mức 1,2%, đạt kế hoạch ĐHĐCĐ đề ra.

✓ **Quy mô nguồn vốn** tăng trưởng phù hợp với nhu cầu sử dụng vốn, cơ cấu nguồn đa dạng theo loại tiền, tỷ lệ tiền gửi thanh toán liên tục tăng. Nguồn vốn huy động từ tổ chức kinh tế và dân cư đạt 893 nghìn tỷ đồng, tăng 67 nghìn tỷ đồng (+8,1%) so với năm 2018. Trong đó, huy động vốn không kỳ hạn thị trường 1 đạt 146 nghìn tỷ đồng, tăng 22,4 nghìn tỷ đồng, tỷ lệ tiền gửi không kỳ hạn/tổng tiền gửi tăng 1,4 điểm % so với năm 2018. Nguồn vốn thị trường 1 tăng trưởng ổn định và bền vững qua các năm, tiếp tục khẳng định sự tín nhiệm của khách hàng đối với uy tín của VietinBank không ngừng được nâng cao; các tỷ lệ an toàn thanh khoản tuân thủ đúng quy định pháp luật và tiếp tục được cải thiện tốt.

✓ **Lợi nhuận trước thuế (LNTT) riêng lẻ** năm 2019 đạt 11.461 tỷ đồng, tăng 85% so

với năm 2018, đạt 127% kế hoạch năm. **LNTT hợp nhất** năm 2019 đạt 11.781 tỷ đồng, tăng 79,6% so với năm 2018, đạt 124% kế hoạch năm. LNTT tăng cao là kết quả của việc gia tăng hiệu quả hoạt động theo đúng định hướng thông qua tái cơ cấu danh mục cho vay, nâng cao hiệu quả danh mục tài sản có sinh lời, đẩy mạnh thu nhập ngoài lãi, đặc biệt là thu dịch vụ, thu từ kinh doanh ngoại tệ và đầu tư chứng khoán. Cụ thể, hiệu quả sinh lời từ lãi được cải thiện đáng kể với NIM tăng lên mức 2,8% so với mức 2% năm 2018; Thu nhập thuần từ dịch vụ<sup>1</sup> hợp nhất tăng 37,4% so với năm 2018, đạt tỷ trọng gần 12% tổng thu nhập hoạt động, góp phần đưa tỷ trọng thu thuần ngoài lãi<sup>2</sup> đạt mức 20%; Hoạt động kinh doanh vốn, kinh doanh ngoại tệ đạt nhiều kết quả cao, doanh số và thị phần kinh doanh ngoại hối đứng hàng đầu trên thị trường liên ngân hàng và thị trường 1, tiếp tục khẳng định vị thế của VietinBank trên thị trường, thu nhập thuần từ kinh doanh ngoại tệ tăng 120% so với năm 2018. Đồng thời, chi phí hoạt động được kiểm soát hiệu quả, chi phí hoạt động hợp nhất tăng 11,7%, thấp hơn tốc độ tăng 42,4% của thu nhập hoạt động. CIR tiếp tục giảm về mức 38,8%, thấp nhất trong hơn 10 năm qua.

**2. Tiếp tục giữ vững vai trò là ngân hàng tiên phong thực hiện các chính sách của Chính phủ và NHNN, đóng góp tích cực vào sự phát triển kinh tế xã hội đất nước.**

Năm 2019, VietinBank tiếp tục chủ động phát triển tín dụng và các dịch vụ ngân hàng đáp ứng nhu cầu của nền kinh tế, quản lý tốt chất lượng tăng trưởng, khai thác đa dạng các nguồn vốn, tiết giảm chi phí tạo điều kiện giảm lãi suất cho vay và luôn duy trì mặt bằng lãi suất cho vay trong nhóm thấp nhất thị trường, triển khai các chương trình ưu đãi giảm lãi suất cho vay, kịp thời tháo gỡ khó khăn cho doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp, người dân thuận tiện trong việc tiếp cận nguồn vốn tín dụng và các sản phẩm dịch vụ ngân hàng với chi phí thấp nhất. VietinBank điều hành tín dụng vào các lĩnh vực sản xuất kinh doanh, các ngành nghề, doanh nghiệp có lợi thế và tiềm năng phát triển, thuộc đối tượng được Chính phủ, NHNN khuyến khích phát triển với quy mô chiếm tỷ trọng cao trong tổng danh mục tín dụng; tích cực tháo gỡ khó khăn cho hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, đồng hành phát triển kinh tế cùng các ngành, các vùng và các địa phương, qua đó đóng góp tích cực vào sự phát triển kinh tế xã hội của đất nước.

**3. Lấy khách hàng làm trung tâm, cải thiện mạnh mẽ sản phẩm, dịch vụ có hàm lượng công nghệ cao, không ngừng nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng.**

✓ Trên cơ sở tận dụng ưu thế của CoreBanking hiện đại, quan hệ hợp tác hiệu quả với các đối tác, trung gian thanh toán trong và ngoài nước, VietinBank đi đầu trong cung ứng các giải pháp thanh toán tiên tiến nhất với tốc độ giao dịch thanh toán tăng nhanh, thúc đẩy thanh toán không dùng tiền mặt, nâng cao khả năng tiếp cận sản phẩm dịch vụ ngân hàng tới người dân.

✓ Tiếp tục đa dạng hóa kênh bán hàng, đổi mới mạnh mẽ phương thức bán hàng, phát triển và ứng dụng giải pháp ngân hàng tài chính tổng thể cho khách hàng/ nhóm khách hàng, trong đó chú trọng ứng dụng số hóa. VietinBank triển khai các giải pháp thanh toán điện tử đa kênh, giải pháp kết nối trực tiếp giữa ngân hàng với hệ thống của doanh nghiệp, đẩy

<sup>1,2</sup> Gồm bảo lãnh

manh phát triển sản phẩm với ví điện tử, Fintech. VietinBank đi đầu trong cung cấp giải pháp bao thanh toán và tài trợ chuỗi cung ứng, tiên phong cung cấp dịch vụ mua bán ngoại tệ trên kênh điện tử và cung cấp tài khoản theo yêu cầu tới khách hàng cá nhân và doanh nghiệp. Giải pháp ngân hàng số VietinBank Ipay Lifestyle 5.0 được nâng cấp toàn diện với trên 50 tính năng, tiện ích mới cùng với hệ sinh thái mở đa dạng đã đưa VietinBank trở thành Ngân hàng số tiêu biểu năm thứ 3 liên tiếp<sup>3</sup> và được trao giải “Dịch vụ thanh toán di động tốt nhất Việt Nam năm 2019<sup>4</sup>”.

✓ Về chất lượng dịch vụ, công tác chuẩn hóa tiêu chuẩn, giám sát chỉ tiêu chất lượng được tăng cường về hình thức, tần suất giám sát, làm gia tăng mức độ hài lòng của khách hàng từ 89,3% (năm 2018) lên 90% (năm 2019).

✓ Với những đổi mới, nâng cấp không ngừng về chất lượng SPDV, VietinBank tiếp tục nhận giải thưởng Ngân hàng bán lẻ tốt nhất Việt Nam năm thứ 4 liên tiếp do tạp chí Global Banking & Finance Review trao tặng, Ngân hàng Tài trợ thương mại tốt nhất Việt Nam lần thứ 3 liên tiếp do The Asean Banker trao tặng, năm thứ 2 liên tiếp do Global Finance trao tặng. Năm thứ 2 liên tiếp đạt chất lượng "Leading Contact Center Vietnam 2019" của GBAF.

#### **4. Công tác xử lý, thu hồi nợ xấu, nợ XLRR, nợ bán VAMC bước đầu đã có kết quả tích cực.**

✓ Năm 2019, VietinBank đã thiết lập cơ chế phối hợp hiệu quả về quản lý nợ tiềm ẩn rủi ro, cụ thể hóa trách nhiệm của từng đơn vị và phân cấp thẩm quyền trong quản lý và xử lý nợ, triển khai Hệ thống quản lý thu hồi và xử lý nợ nhằm tăng cường các biện pháp quản lý chất lượng tín dụng và thúc đẩy công tác thu hồi nợ nhóm 2, nợ xấu, nợ xử lý rủi ro, nợ bán VAMC.

✓ Nợ xấu giảm 2,8 nghìn tỷ đồng, tỷ lệ nợ xấu trên tổng dư nợ cho vay và trái phiếu doanh nghiệp ở mức 1,2%, giảm mạnh so với năm 2018.

✓ Nỗ lực tạo nguồn thu nhập, tận dụng nguồn lực để tăng cường trích lập dự phòng, ưu tiên nguồn lực để trích lập dự phòng cho trái phiếu VAMC, tạo bước đệm cho công tác xử lý nợ xấu, nợ bán VAMC, lành mạnh bảng cân đối. Tỷ lệ dự phòng bao phủ nợ xấu cho vay tăng mạnh từ 95% lên 120%.

#### **5. Chuẩn hóa quản trị điều hành, tuân thủ các quy định và chuẩn mực theo thông lệ mới. Công tác thẩm định tín dụng, quản trị rủi ro liên tục được tăng cường.**

✓ Công tác quản trị bám sát tôn chỉ tuân thủ pháp luật, kỷ luật, kỷ cương, nêu cao tinh thần trách nhiệm và đạo đức cán bộ. Tách bạch, minh bạch trong quản trị, điều hành giữa HĐQT, Ban điều hành. Vai trò của Hội đồng Rủi ro, Hội đồng vốn, Hội đồng ALCO được phát huy toàn diện, tham mưu kịp thời cho Ban điều hành trong chỉ đạo hoạt động kinh doanh an toàn, hiệu quả.

✓ Chủ động trong công tác phòng chống gian lận bên trong và bên ngoài bằng các giải pháp công nghệ, đồng thời đẩy mạnh công tác quản lý an toàn thông tin thông qua triển khai chiến lược đảm bảo an toàn thông tin tổng thể, kết hợp của nhiều thành phần bảo mật.

<sup>3</sup> Giải thưởng do Hiệp hội Ngân hàng Việt Nam (VNBA) và Tổ chức Dữ liệu quốc tế IDG tổ chức

<sup>4</sup> Giải thưởng “Best Mobile Payments Service” trao bởi The Asian Banker

- ✓ Tăng cường thực chất về công tác kiểm tra kiểm soát nội bộ, nâng cao năng lực, hiệu lực, hiệu quả của bộ máy KTKSNB để kịp thời phát hiện, nghiêm khắc xử lý các trường hợp rủi ro hoạt động do gian lận nội bộ, đạo đức của cán bộ.
- ✓ Trong năm 2019, VietinBank tiếp tục áp dụng các chuẩn mực cao trong đánh giá hoạt động, kiểm soát chất lượng tài sản có, tuân thủ việc cấp tín dụng cho các đối tượng quy định tại khoản 1 Điều 127 Luật các tổ chức tín dụng, nâng chuẩn hoạt động tiệm cận với các ngân hàng tiên tiến. Chất lượng thẩm định, phê duyệt tín dụng được nâng cao theo hướng chuyên môn hóa sâu theo từng ngành/địa bàn/phân khúc/khách hàng. Tổng mức dư nợ cấp tín dụng đối với các đối tượng hạn chế cấp tín dụng theo quy định tại Khoản 1 Điều 127 Luật các TCTD (*VietinBank Leasing, các cán bộ làm nhiệm vụ thẩm định, xét duyệt cấp tín dụng trong hệ thống*) tính đến thời điểm 31/12/2019 là 1.551,8 tỷ đồng chiếm tỷ lệ 1,81% vốn tự có của VietinBank.
- ✓ Thường xuyên cập nhật tình hình kinh tế vĩ mô, diễn biến các ngành nghề kinh tế để kịp thời nhận diện rủi ro, đánh giá tác động tới hoạt động của VietinBank. Tiếp tục hiện đại hóa các công cụ hỗ trợ quản lý rủi ro như hệ thống tính toán và quản lý tài sản có rủi ro RWA, hệ thống Risk Profile, nâng cấp hệ thống chấm điểm xếp hạng tín dụng, hệ thống AML, hoàn thiện các công cụ đánh giá, xếp hạng môi trường kiểm soát của Chi nhánh.

**6. Triển khai chủ động, hiệu quả các biện pháp nâng cao năng lực tài chính, tiếp tục bám sát thực hiện tiến độ Thông tư 41/2016/TT-NHNN, thông tư 22/2019/TT-NHNN.**

Trong bối cảnh việc tăng vốn đang được các cấp có thẩm quyền xem xét, để đảm bảo tuân thủ yêu cầu của cơ quan quản lý, VietinBank phải chủ động trong điều tiết tốc độ tăng trưởng tín dụng hợp lý, thoái vốn một số công ty con, giảm quy mô trái phiếu vốn thứ cấp mà VietinBank đã đầu tư, tối ưu hóa cơ cấu danh mục tài sản có rủi ro. Trong năm, đã hoàn thành thoái vốn đầu tư tại Ngân hàng TMCP Sài Gòn Công Thương, thoái một phần vốn góp tại Công ty TNHH MTV Vàng bạc Đá quý VietinBank, Công ty TNHH MTV Quản lý Quỹ VietinBank và đang tiếp tục bám sát tiến độ cơ cấu lại danh mục đầu tư và công ty con, đầu tư dài hạn theo lộ trình đặt ra tại Phương án cơ cấu lại theo hướng tối ưu hóa danh mục đầu tư. Năm 2019 là năm thứ 3 liên tiếp VietinBank phát hành thành công trái phiếu thứ cấp để tăng vốn cấp 2 với quy mô 5.550 tỷ đồng, góp phần cải thiện vốn cấp 2 trong giới hạn cho phép. VietinBank đã hoàn thành cơ bản các yêu cầu của Thông tư 41/2016/TT-NHNN. VietinBank sẽ thực hiện áp dụng ngay Thông tư 41 trên cơ sở lộ trình tăng vốn.

**7. Quản trị tài chính hiệu quả, phân bổ nguồn lực bài bản, năng suất lao động cải thiện đáng kể.**

Hoạt động quản trị tài chính được nâng tầm trong năm 2019 trong mọi công tác lập kế hoạch, giám sát và điều hành tài chính. VietinBank đã áp dụng đồng loạt nhiều giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị chi phí bao gồm tăng cường vai trò quản lý và trách nhiệm của các đơn vị quản lý chi phí theo trực dọc; kế hoạch chi phí gắn kết trực tiếp và chặt chẽ với kết quả và hiệu quả hoạt động kinh doanh; phân loại, phân nhóm chi phí để có biện pháp quản trị khoa học và phù hợp với hoạt động ngân hàng. **Năng suất lao động được nâng cao** nhờ triển khai đồng bộ các giải pháp toàn diện trong mọi mặt hoạt động như: đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin, trí tuệ nhân tạo, học máy, phân tích dữ liệu lớn (Big data) để tự

*10*

động hóa tác nghiệp, đơn giản hóa, tinh gọn quy trình, thủ tục, hồ sơ như ứng dụng robotic vào công tác phê duyệt hồ sơ tín dụng tự động, phát triển trợ lý ảo hỗ trợ tác nghiệp nội bộ; kiểm soát giờ đóng cửa giao dịch trên hệ thống, cơ cấu giảm lao động có hiệu quả làm việc thấp, dịch chuyển sang sử dụng dịch vụ lao động với các nghiệp vụ giản đơn.... Chênh lệch thu nhập – chi phí<sup>5</sup> bình quân mỗi nhân viên tạo ra đạt gần 1,4 tỷ đồng trong năm, tăng 62% so với năm 2018 (0,8 tỷ đồng/người).

**8. Tiếp tục kiện toàn công tác cán bộ và mô hình tổ chức, nâng cao hiệu quả mạng lưới và chất lượng nhân sự, nâng cao ý thức về văn hóa doanh nghiệp và ứng dụng trong hoạt động kinh doanh.**

✓ Tiếp tục thực hiện rà soát, sắp xếp, kiện toàn lại cơ cấu tổ chức, đảm bảo tinh gọn bộ máy, rút giảm đầu mối trung gian gắn liền với kiểm soát chặt chẽ công tác định biên nhân sự.

✓ Đổi mới cơ cấu tổ chức theo mô hình vùng, việc thành lập Trung tâm Khách hàng Miền Nam trong cuối năm 2019 sẽ là tiền đề để thúc đẩy mạnh mẽ hoạt động kinh doanh, quản trị theo các vùng trọng điểm.

✓ Rà soát, đánh giá hiệu quả hoạt động mạng lưới PGD trên toàn hệ thống, xác định các PGD cần củng cố, cơ cấu lại để triển khai nhóm giải pháp thúc đẩy kinh doanh phù hợp.

✓ Hoàn thiện công tác dịch chuyển sang sử dụng dịch vụ lao động đối với lao động giản đơn nhằm chuyên môn hóa hoạt động, tối ưu hóa cơ cấu nhân sự. Tái cơ cấu nguồn lao động, kiểm soát lao động theo định biên, rà soát chất lượng nhân sự thực tế để giảm lao động có hiệu quả làm việc thấp, tập trung vào các nguồn lao động chất lượng cao cho các nghiệp vụ lõi. Bổ sung, kiện toàn, cơ cấu, nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, đặc biệt là cán bộ quản lý cấp cao và cấp trung.

✓ Triển khai mở rộng việc đánh giá năng lực trong xếp loại cán bộ, thúc đẩy thay đổi văn hóa thi đua khen thưởng. Nâng cao chất lượng công tác đào tạo, thiết lập văn hóa học tập, đào tạo và tự học cả về năng lực cốt lõi, lãnh đạo và năng lực chuyên môn.

✓ Tích cực truyền thông và ứng dụng văn hóa doanh nghiệp trong mọi hoạt động, rà soát và kiểm tra việc áp dụng văn hóa doanh nghiệp tại các đơn vị để có biện pháp đánh giá, khắc phục yếu điểm, tạo môi trường văn hóa lành mạnh và tâm lý thoải mái cho cán bộ.

**9. VietinBank tiếp tục đóng góp tích cực trong công tác an sinh xã hội**

VietinBank 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 với quy mô lên tới gần 370 tỷ đồng. Các công tác đoàn thể được chú trọng, hỗ trợ tích cực cho hoạt động kinh doanh.

## PHẦN II

### PHƯƠNG HƯỚNG, NHIỆM VỤ, KẾ HOẠCH KINH DOANH NĂM 2020

Năm 2020, kinh tế thế giới và trong nước dự báo vẫn còn tiềm ẩn nhiều thách thức, rủi ro từ căng thẳng thương mại, địa chính trị giữa các nền kinh tế lớn, thiên tai, dịch bệnh...

<sup>5</sup> Chưa tính tới chi phí nhân viên

Tuy nhiên, với nền tảng vĩ mô ổn định và chất lượng tăng trưởng đã được tạo lập trong những năm qua, nền kinh tế Việt Nam dự kiến tiếp tục duy trì đà tăng trưởng và có nhiều khởi sắc. GDP dự kiến sẽ tăng ở mức 6,8%, CPI được kiểm soát dưới 4% tạo điều kiện thuận lợi cho phát triển hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp trong nước và thu hút đầu tư nước ngoài. NHNN tiếp tục điều hành linh hoạt các công cụ chính sách nhằm ổn định tiền tệ và thị trường, đảm bảo thanh khoản hệ thống, cung ứng vốn hiệu quả cho nền kinh tế, tạo điều kiện thuận lợi cho sự phát triển của các tổ chức tín dụng.

Tuy nhiên ảnh hưởng của dịch bệnh ngay từ đầu năm 2020 có thể có tác động tới nền kinh tế, đòi hỏi các ngân hàng phải nỗ lực hỗ trợ, cùng với doanh nghiệp vượt qua. Đây cũng là yếu tố có thể tác động tới tăng trưởng cũng như khả năng sinh lời của các ngân hàng trong năm 2020.

Năm 2020 là năm cuối trong lộ trình 5 năm thực hiện Phương án cơ cấu lại gắn với xử lý nợ xấu của VietinBank. Để bứt phá và hoàn thành xuất sắc những mục tiêu, nhiệm vụ đã đề ra tại Phương án, 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. Phát huy vai trò lãnh đạo toàn diện của Đảng trong mọi mặt hoạt động của ngân hàng, quán triệt và thực hiện nghiêm túc chủ trương, đường lối, chỉ thị, nghị quyết, kết luận của Trung ương, Đảng ủy Khối doanh nghiệp trung ương, NHNN và Đảng ủy VietinBank. Trong đó, năm 2020 tập trung vào các chủ đề trọng tâm:

- ✓ **Tiếp tục phát huy các kết quả kinh doanh tích cực đã đạt được trong năm 2019, cải thiện hiệu quả sinh lời, tăng trưởng quy mô bền vững**, hợp lý gắn với quản lý tốt chất lượng tăng trưởng, quản trị tốt chi phí vốn, tăng thu ngoài lãi, chuyển dịch cơ cấu thu nhập. Phân đấu cải thiện mạnh về chất lượng, hiệu quả kinh doanh, đảm bảo tốc độ tăng lợi nhuận cao hơn tốc độ tăng quy mô.
- ✓ **Tập trung mọi nguồn lực, quyết tâm thực hiện thành công các mục tiêu của Phương án cơ cấu lại gắn với xử lý nợ xấu giai đoạn 2016 – 2020** theo đúng lộ trình đề ra. Đặc biệt chú trọng công tác xử lý nợ xấu, nợ XLRR, nợ bán VAMC, nâng cao chất lượng tài sản, nâng cao năng lực tài chính.
- ✓ **Không ngừng nâng cao chất lượng công tác quản trị điều hành, quản trị rủi ro, quản trị tài chính, nhân sự** phù hợp với thông lệ, chuẩn mực quốc tế tiên tiến, chuẩn bị mọi nguồn lực cần thiết về con người, công nghệ, quy trình,... để thực hiện tuân thủ Basel 2 ngay khi VietinBank được tăng vốn theo kế hoạch đã trình các cấp có thẩm quyền.

Năm 2020, kế hoạch kinh doanh của VietinBank tiếp tục phụ thuộc chủ yếu vào lộ trình tăng vốn đang trình các cơ quan có thẩm quyền. Trong trường hợp VietinBank được giữ lại toàn bộ lợi nhuận năm 2017-2019 và thực hiện các biện pháp cải thiện tỷ lệ an toàn vốn khác như thoái vốn ở các công ty con, bán danh mục đầu tư... theo kế hoạch, các chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh và một số nhiệm vụ trọng tâm trong năm 2020 VietinBank cần triển khai quyết liệt để hoàn thành tốt các chỉ tiêu đề ra như sau:

**I. KẾ HOẠCH KINH DOANH NĂM 2020**

**1. Một số chỉ tiêu cơ bản dự kiến 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
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%

2. 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.

**II. NHIỆM VỤ CỤ THỂ:**

**1. Tiếp tục giữ vững vai trò NHTMNN chủ lực, trụ cột trong cung ứng vốn và nâng cao khả năng tiếp cận dịch vụ tài chính ngân hàng cho nền kinh tế, cải thiện môi trường kinh doanh.**

✓ Chú trọng tăng trưởng bền vững theo chiều sâu thông qua thúc đẩy mạnh mẽ tăng trưởng của phân khúc SME và Bán lẻ để nâng cao hiệu quả sinh lời, ưu tiên tín dụng cho phát triển lĩnh vực SXKD, tăng tỷ trọng các sản phẩm có lợi suất cao và rủi ro trong hạn mức kiểm soát trong danh mục dư nợ bán lẻ. Tăng trưởng có chọn lọc danh mục KHDNL, khách hàng FDI, chú trọng khách hàng có tổng hòa lợi ích cao, có tiềm năng bán chéo, bán thêm sản phẩm. Mở rộng phạm vi áp dụng và khai thác hiệu quả chính sách, cơ chế được thiết kế đặc thù cho từng khu vực/ khách hàng/ngành hàng. Lựa chọn quan hệ với những khách hàng có tình hình SXKD, tài chính lành mạnh, đáp ứng đầy đủ điều kiện tín dụng. Tiếp tục chuyển dịch cơ cấu tín dụng theo đồng tiền, tăng tỷ trọng dư nợ VNĐ, chú trọng công tác phát triển khách hàng mới song song với chọn lọc khách hàng hiện hữu, đa dạng hóa khách hàng.

**2. Tăng tỷ trọng thu nhập phi tín dụng (trọng tâm là thu dịch vụ) trên tổng thu nhập. Cải thiện mạnh mẽ, toàn diện chất lượng sản phẩm, dịch vụ cho khách hàng, cung cấp giải pháp tài chính tổng thể, toàn diện tới khách hàng, phát triển mạnh hoạt động ngân hàng thanh toán và ngân hàng đầu tư. Đây là trọng tâm thúc đẩy kinh doanh năm 2020.**

✓ Sử dụng chính sách giá, lãi suất linh hoạt, ưu đãi để gia tăng thu dịch vụ trên cơ sở cân đối thu nhập tổng thể, chú trọng tăng mạnh nguồn thu dịch vụ từ các sản phẩm thẻ, tài trợ thương mại, ngân hàng điện tử, bảo hiểm....Tập trung bán chéo, bán thêm sản phẩm đối với



với các nhóm khách hàng có tiềm năng sử dụng đa dạng SPDV ngân hàng.

✓ Gia tăng chất lượng nhân sự GDV giao tiếp trực tiếp với KH, cải thiện cơ sở vật chất điểm giao dịch, gia tăng các chính sách chăm sóc KH/tiện ích khác nhằm tiếp tục nâng cao hơn nữa chất lượng dịch vụ theo các chuẩn mực quốc tế, nâng cao sự hài lòng của khách hàng và khách hàng nội bộ, đưa VietinBank trở thành Ngân hàng dẫn đầu về chất lượng dịch vụ toàn diện trên thị trường.

✓ Đặc biệt chú trọng công tác truyền thông, marketing đa kênh cho từng sản phẩm chủ lực, đồng nhất chất lượng dịch vụ, nâng cao trải nghiệm khách hàng và nhận diện thương hiệu VietinBank trong mọi sản phẩm, dịch vụ đẩy bán.

✓ Chú trọng tăng trưởng hoạt động kinh doanh ngoại tệ; kinh doanh và đầu tư chứng khoán, đẩy mạnh triển khai các sản phẩm phái sinh lãi suất và phái sinh hàng hóa, tiếp tục khẳng định vị thế của VietinBank trên thị trường.

**3. Tập trung nguồn lực thúc đẩy tăng trưởng nguồn vốn; đặc biệt chú trọng tăng trưởng nguồn vốn có chi phí thấp (nguồn vốn ngoại tệ, tiền gửi thanh toán - CASA).**

✓ Linh hoạt trong điều hành quy mô nguồn vốn-sử dụng vốn để theo sát và tối ưu hóa lộ trình đáp ứng các chỉ số an toàn thanh khoản theo quy định.

✓ Tăng cường quản lý dòng tiền của khách hàng, thúc đẩy phát triển các kênh ngân hàng điện tử, cung cấp dịch vụ tài khoản vốn/tài khoản phong tỏa, lưu ký. Đẩy mạnh triển khai các chương trình/Gói SPDV ưu đãi thúc đẩy việc sử dụng tài khoản thanh toán mới, tài khoản hiện hữu có doanh số thấp. Tối ưu hóa hệ thống thanh toán, nền tảng thanh toán và hệ sản phẩm dịch vụ thanh toán hiện đại, có tính tiên phong trên thị trường. Phát triển hệ sinh thái thanh toán qua thẻ, mobile đa tiện ích ...

**4. Thực hiện có kết quả đề án tái cơ cấu gắn với xử lý nợ xấu, tập trung nguồn lực với nỗ lực cao nhất, áp dụng toàn diện và linh hoạt các cơ chế chính sách hiện có để đẩy nhanh tiến độ thu hồi nợ xấu, nợ XLRR, nợ bán VAMC. Quyết tâm thực hiện có chất lượng các kế hoạch hành động đã đề ra để khắc phục triệt để các hạn chế, tồn tại đã được nhận diện, bảo tồn hiệu quả tăng trưởng và gia tăng thu nhập từ hoạt động thu hồi nợ, coi đây tiếp tục là nhiệm vụ cốt lõi của toàn hệ thống.**

**5. Nâng cao hiệu quả quản trị rủi ro, bảo đảm sự tuân thủ, an toàn trong hệ thống VietinBank, phát triển kinh doanh gắn liền với kiểm soát chặt chẽ chất lượng tín dụng.**

✓ Thực hiện nghiêm túc các quy định, chấp hành kỷ cương pháp luật theo đúng Chỉ thị của NHNN. Chấn chỉnh nghiêm túc việc chấp hành quy định, quy trình nghiệp vụ; đặc biệt coi trọng đạo đức cán bộ. Cá thể hóa trách nhiệm, nêu cao ý thức chấp hành pháp luật, kỷ cương lên hàng đầu. Tăng cường thực chất về công tác kiểm tra kiểm soát nội bộ, nâng cao năng lực, hiệu lực, hiệu quả của bộ máy KTKSNB.

✓ Tuân thủ nghiêm túc hạn mức rủi ro được phê duyệt, thường xuyên đánh giá, nhận diện các khách hàng, ngành hàng tiềm ẩn rủi ro để kịp thời đưa ra biện pháp xử lý phù hợp.

✓ Chú trọng chất lượng công tác phát triển khách hàng, thẩm định tín dụng, thẩm định hiệu quả phương án/dự án và khả năng trả nợ của khách hàng, chất lượng quyết định cấp tín dụng, công tác kiểm tra, giám sát trong và sau giải ngân, kiểm soát việc sử dụng vốn vay. Nâng cao chất lượng công tác phối hợp giữa đơn vị kinh doanh, phê duyệt tín dụng, kiểm

*10*

soát giải ngân, kiểm soát rủi ro, không để phát sinh nợ nhóm 2, nợ xấu ngoài kế hoạch.

**6. Quản trị chi phí hiệu quả, tiếp tục kiểm soát tốc độ tăng của chi phí thấp hơn tốc độ tăng thu nhập; kiểm soát tỷ lệ CIR, tiếp tục nâng cao năng suất lao động.** Đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin, nâng cao tỷ lệ tự động hóa, nâng cao chất lượng nhân sự, cải cách thủ tục, quy trình, hồ sơ, giảm thời gian tác nghiệp, ưu tiên nguồn lực chăm sóc khách hàng. Toàn hệ thống triển khai tiết kiệm, sử dụng chi phí thiết thực, đảm bảo chi phí được sử dụng đúng mục đích, mang lại hiệu quả cao nhất.

**7. Tiếp tục thực hiện đồng bộ các giải pháp tăng vốn khác nhằm cải thiện, nâng cao năng lực tài chính.** Bám sát phương án tăng vốn đang trình Chính phủ xem xét phê duyệt. Để đảm bảo tuân thủ yêu cầu của cơ quan quản lý, VietinBank tiếp tục chủ động trong điều tiết tốc độ tăng trưởng tín dụng hợp lý, phát hành trái phiếu thứ cấp tăng vốn cấp hai, thoái vốn một số công ty con, giảm quy mô trái phiếu vốn thứ cấp mà VietinBank đã đầu tư, tối ưu hóa cơ cấu danh mục tài sản có rủi ro. Kiểm soát quy mô tài sản có rủi ro theo hướng ưu tiên tài sản có hệ số rủi ro thấp, thiết lập hạn mức quy mô tài sản có rủi ro, hạn mức hệ số rủi ro, triển khai cơ chế định giá trên cơ sở rủi ro và đánh giá hiệu quả trên cơ sở rủi ro.

**8. Kiện toàn mô hình tổ chức, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, chú trọng truyền thông, nâng cao ý thức áp dụng các giá trị văn hóa doanh nghiệp VietinBank.** Tiếp tục nghiên cứu, kiện toàn mô hình hoạt động, tinh gọn bộ máy đáp ứng hoạt động kinh doanh và yêu cầu của NHNN. Kiện toàn mạnh mẽ, nâng cao hiệu quả hoạt động các đơn vị mạng lưới. Thực hiện nghiêm túc, toàn diện, hiệu quả các công cụ, chính sách nhân sự, đảm bảo sử dụng nhân sự hiệu quả, tăng cường nhân sự cho đơn vị trực tiếp kinh doanh, nâng cao chất lượng nguồn lực và năng suất lao động. Ứng dụng triệt để 7 giá trị cốt lõi trong văn hóa doanh nghiệp VietinBank, xây dựng và nêu cao tinh thần sáng tạo, đổi mới không ngừng trong mọi hoạt động để hướng tới sự hoàn hảo trong công việc và trong mọi sản phẩm dịch vụ mang tới khách hàng. Nuôi dưỡng, phát huy tinh thần tự hào thương hiệu VietinBank và sự gắn kết trong mọi cán bộ, người lao động làm động lực thúc đẩy cho sự phát triển hiệu quả, bền vững của VietinBank.

**9. Đẩy mạnh ứng dụng công nghệ, số hóa trong mọi mặt hoạt động.** Tiếp tục xây dựng hệ sinh thái SPDV trên nền tảng công nghệ hiện đại để đáp ứng tối đa nhu cầu và tăng cường trải nghiệm khách hàng, thúc đẩy bán chéo, chuyển dịch kênh phân phối. Phân tích dữ liệu và áp dụng trí tuệ nhân tạo trong quản lý điều hành. Đặc biệt chú trọng triển khai các công cụ thanh toán hiện đại nhằm phát triển thanh toán không dùng tiền mặt theo chủ trương của Chính phủ, NHNN. Tăng cường ứng dụng các công nghệ mới đảm bảo an toàn bảo mật và gia tăng tiện ích cho khách hàng, triển khai Ứng dụng Tự động hóa (RPA), nhận diện qua sinh trắc học.

Năm 2019, bám sát định hướng chỉ đạo điều hành của Đảng, Chính phủ và NHNN, Ban Lãnh đạo cùng toàn thể cán bộ VietinBank đã linh hoạt, sáng tạo, khắc phục khó khăn, hạn chế và đã hoàn thành các mục tiêu đề ra. Điều kiện làm việc, đời sống vật chất, tinh thần của người lao động và quyền lợi của cổ đông được bảo đảm.

Năm 2020, Ban Lãnh đạo cùng toàn thể cán bộ VietinBank tiếp tục phấn đấu, phát huy kết quả đạt được, quyết liệt và tập trung cao độ hoàn thành xuất sắc các mục tiêu đề ra, khẳng

định VietinBank là NHTM lớn mạnh hàng đầu, trụ cột, đóng góp tích cực vào sự phát triển của Ngành Ngân hàng và phát triển kinh tế xã hội của đất nước.

**NGÂN HÀNG TMCP CÔNG THƯƠNG VIỆT NAM**  
**TỔNG GIÁM ĐỐC** *JB*

**Trần Minh Bình**