



108 Trần Hưng Đạo, Hoàn Kiếm, Hà Nội  
Tel: 024.39421030

Hà Nội, ngày tháng 4 năm 2024

GCNĐKKD số 0100111948

Cấp thay đổi lần 13 ngày 08/01/2024

**DỰ THẢO**

**BÁO CÁO CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ TỔNG KẾT NHIỆM KỲ 2019 - 2024  
VÀ ĐỊNH HƯỚNG HOẠT ĐỘNG NHIỆM KỲ 2024 – 2029**

**PHẦN I: BÁO CÁO THỰC HIỆN NHIỆM VỤ CỦA HĐQT NHIỆM KỲ 2019 – 2024**

**I. Đặc điểm, tình hình chung giai đoạn 2019 – 2024**

Giai đoạn 2019 – 2024, thế giới trải qua đại dịch Covid từ cuối năm 2019 đến hết 2021, gây thiệt hại lớn cho nền kinh tế do số lượng người tử vong lớn và đứt gãy chuỗi cung ứng. Tuy nhiên, do chính sách điều hành đúng đắn, quyết liệt và hiệu quả của Chính phủ mà ảnh hưởng tới Việt Nam không quá lớn so với nhiều quốc gia khác trên thế giới. Năm 2020 và 2021, GDP Việt Nam vẫn tăng trưởng dương trên 2%. Sau khi đại dịch Covid 19 được ngăn chặn, một số quốc gia rơi vào tình trạng lạm phát do chính sách tiền tệ nới lỏng trong thời kỳ bệnh dịch để hỗ trợ nền kinh tế và ảnh hưởng bởi chiến tranh Nga-Ukraine nổ ra vào cuối năm 2022. Châu Âu bị ảnh hưởng nặng nề nhất từ cuộc chiến tranh do mất nguồn cung cấp khí đốt từ Nga. Tuy nhiên đến cuối năm 2023, lạm phát tại các nền kinh tế về cơ bản đã được kiểm soát, Ngân hàng trung ương châu Âu (ECB) và Cục dự trữ liên bang Mỹ (FED) đã dừng tăng lãi suất. GDP toàn cầu năm 2023 (theo Liên đoàn Sở giao dịch Chứng khoán Thế giới - WFE) chỉ đạt khoảng 3,1% và còn tiếp tục giảm nhẹ trước khi phục hồi.

Trong khi đó, năm 2023, GDP của Việt Nam tăng trưởng 5,05% và giai đoạn 2019-2024, GDP Việt Nam đạt mức cao so với các nước trong khu vực với mức tăng trưởng bình quân 5,17%/năm. Chính phủ và Ngân hàng nhà nước (NHNN) điều hành hiệu quả chính sách tiền tệ và tài khoản, lạm phát tại Việt Nam đã được kiểm soát. Các cân đối lớn của nền kinh tế được đảm bảo; thị trường tài chính, tiền tệ cũng tương đối ổn định nhờ các giải pháp điều hành đồng bộ, linh hoạt của NHNN. Tăng trưởng tín dụng giai đoạn 2019-2023 đạt mức cao so với các nước trong khu vực, bình quân 13,5%/năm. Các tổ chức tín dụng tiếp tục hướng tới hoạt động hiệu quả, chất lượng tín dụng tiếp tục duy trì ở mức tốt, tỉ lệ nợ xấu của hệ thống ngân hàng được kiểm soát dưới mức 3%, năng lực quản trị điều hành, quản lý rủi ro của các ngân hàng được nâng cao.

**II. Tóm lược tình hình hoạt động VietinBank giai đoạn 2019-2024**

**1. Khái quát hoạt động của VietinBank giai đoạn 2019 – 2024**

Giai đoạn 2019 - 2024, VietinBank ưu tiên nguồn lực để tăng trưởng mạnh theo hướng **an toàn - hiệu quả - bền vững**, tiếp tục kiện toàn bộ máy mô hình tổ chức, phát triển cơ sở hạ tầng công nghệ hiện đại, tạo cơ sở nền tảng thực hiện các chủ điểm chiến lược trung hạn giai đoạn 2021-2023. Hoạt động kinh doanh đạt nhiều kết quả ấn tượng: tín dụng bán lẻ và SME tăng trưởng mạnh mẽ; nợ xấu được kiểm soát chặt chẽ và thực chất; tỷ trọng nguồn vốn chi phí thấp gia tăng; cơ cấu thu nhập, các chỉ số hiệu quả không ngừng được cải thiện, chi phí hoạt động được kiểm soát hiệu quả, lợi nhuận tăng bền vững; tỷ lệ an toàn vốn được đảm bảo, công tác chăm sóc khách hàng ngày càng

được chú trọng, cơ cấu khách hàng được cải thiện, mô hình tổ chức và quản trị điều hành được tinh gọn và hoàn thiện; đẩy mạnh triển khai dự án Chuyển đổi số từ năm 2023 nhằm từng bước đưa VietinBank đạt tới các chuẩn mực và thông lệ quốc tế tốt nhất.

Các chỉ tiêu hoạt động kinh doanh của Ngân hàng trong cả giai đoạn có sự tăng trưởng tích cực, Tổng tài sản đến hết năm 2023 đạt hơn 2 triệu tỷ đồng, gấp 1,75 lần năm 2018, tăng trưởng bình quân ở mức 12%/năm. Quy mô tín dụng đạt ~1,48 triệu tỷ đồng, gấp 1,66 lần so với năm 2018, tăng trưởng bình quân 11,4%/năm. Nguồn vốn huy động đạt gần 1,53 triệu tỷ đồng, gấp 1,75 lần so với năm 2018, tăng trưởng bình quân 12%/năm. Các tỷ lệ an toàn thanh khoản tuân thủ đúng quy định và tiếp tục được cải thiện. Bên cạnh hoạt động tín dụng và nguồn vốn truyền thống, VietinBank chú trọng phát triển đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ: Tổng thu thuần dịch vụ tăng trưởng mạnh, đạt 8,5 ngàn tỷ đồng trong năm 2023<sup>1</sup>, gấp 2,5 lần so với năm 2018; thu ngoài lãi<sup>2</sup> đạt gần 19 ngàn tỷ đồng, gấp 2,75 lần năm 2018, chiếm tỷ trọng 26,9% trên tổng thu nhập hoạt động.

VietinBank nằm trong top các ngân hàng có quy mô lợi nhuận cao trong giai đoạn 2019-2024, lợi nhuận sau thuế tạo ra trong 5 năm đạt trên 74,5 ngàn tỷ đồng, tổng lợi nhuận trước dự phòng rủi ro (DPRR) trong 5 năm đạt trên 185 ngàn tỷ đồng. Riêng trong năm 2023, tổng lợi nhuận trước DPRR đạt hơn 50,1 ngàn tỷ đồng, cao nhất từ trước đến nay và nằm trong top đầu các NHTM, gấp 3,5 lần lợi nhuận trước DPRR năm 2018, tương đương tăng trưởng bình quân 28,4%/năm. Tỷ suất sinh lời ROA, ROE năm 2023 lần lượt đạt 1,3% và 17,1%, cao hơn gấp đôi mức ghi nhận trong năm 2018.

## 2. Các kết quả nổi bật HĐQT đạt được trong nhiệm kỳ 2019 – 2024

Từ năm 2019 đến nay, VietinBank luôn luôn đổi mới và tái cấu trúc toàn diện hoạt động, hướng tới chất lượng, hiệu quả theo thông lệ quốc tế; thực thi mạnh mẽ quản trị theo chiến lược, phát triển hoạt động kinh doanh trên cơ sở lấy khách hàng làm trung tâm, đột phá về nền tảng công nghệ, nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ; nâng cao năng lực QTRR phù hợp với quy mô tăng trưởng và mức độ phức tạp gia tăng trong hoạt động kinh doanh; hoàn thiện cơ cấu tổ chức, đổi mới trong công tác quản trị nguồn nhân lực, chủ động đáp ứng yêu cầu hoạt động kinh doanh. Một số kết quả quan trọng VietinBank đã đạt được trong giai đoạn vừa qua như sau:

### 2.1 Đi đầu trong việc thực hiện các chính sách, định hướng, chủ trương của Chính phủ, chỉ đạo của NHNN.

- Ban hành các gói cho vay ưu đãi lãi suất, chương trình cho vay đối với các lĩnh vực ưu tiên với mức lãi suất cho vay hợp lý đối với đối tượng khách hàng tốt, có hoạt động tài chính lành mạnh, phương án kinh doanh hiệu quả trong các lĩnh vực được Chính phủ ưu tiên khuyến khích, tỷ trọng tín dụng cho các lĩnh vực ưu tiên, khuyến khích chiếm khoảng 40% tổng danh mục tín dụng.
- Tích cực cùng NHNN trong việc tham gia cơ cấu lại, xử lý các NHTM yếu kém, VietinBank đã giới thiệu các cán bộ đáp ứng đầy đủ các điều kiện để tham gia quản trị, điều hành ngân hàng SCB.
- Tăng cường các hoạt động kết nối ngân hàng - doanh nghiệp, tham gia các hội nghị xúc tiến đầu tư, xây dựng các chương trình kết nối kinh doanh tháo gỡ khó khăn cho doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp mở rộng hoạt động kinh doanh, đa dạng hóa kênh phân phối, phát triển thị trường mới.

### 2.2 Hoạt động kinh doanh tăng trưởng tích cực, cung ứng vốn đầy đủ và kịp thời cho nền kinh tế, phát huy vai trò là NHTM lớn, chủ lực của nền kinh tế; chuyển đổi mạnh mẽ từ mô

<sup>1</sup> Bao gồm cả thu từ hoạt động bảo lãnh

<sup>2</sup> Bao gồm thu từ hoạt động bảo lãnh

hình kinh doanh dựa vào tăng trưởng quy mô là chính sang dựa vào cải thiện chất lượng dịch vụ và phát triển hiệu quả, trên cơ sở nền tảng ngân hàng hiện đại, đa dịch vụ.

Dư nợ tín dụng giai đoạn năm 2019-2024 tăng trưởng 66%, cơ cấu khách hàng tiếp tục chuyển dịch tích cực theo hướng đẩy mạnh tỷ trọng vào phân khúc có hiệu quả sinh lời cao là khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ, bán lẻ, đồng thời tiếp tục duy trì vị thế hàng đầu về phục vụ khách hàng doanh nghiệp lớn và doanh nghiệp FDI. VietinBank là ngân hàng đi đầu trong việc nỗ lực giảm lãi suất huy động, đồng thời tiết giảm chi phí hoạt động, tạo điều kiện tiếp tục giảm lãi suất cho vay. Năm 2023, dư nợ tín dụng của VietinBank đạt trên 1,47 triệu tỷ đồng, tăng gần 200 nghìn tỷ đồng so với đầu năm, tương đương mức tăng 15,5%, thuộc nhóm tăng trưởng cao nhất trong các NHTM có vốn Nhà nước và cao hơn đáng kể bình quân toàn ngành. Trong đó tỷ trọng dư nợ cuối kỳ bán lẻ và vừa và nhỏ đạt 63,7%, tăng mạnh so với mức 50,4% cuối năm 2018. Chất lượng tín dụng luôn được kiểm soát chặt chẽ, tỷ lệ nợ xấu luôn kiểm soát dưới mức 2%, tuân thủ quy định của pháp luật và các giới hạn an toàn theo quy định của NHNN. Cơ cấu thu nhập hướng tới mục tiêu phát triển ngân hàng đa năng, gia tăng hàm lượng công nghệ và đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ trên nền tảng Core-banking hiện đại. Chất lượng dịch vụ được cải thiện mạnh mẽ, kỹ năng bán hàng được nâng cao, phát triển chuỗi liên kết và tăng cường bán chéo, từ đó tăng thu dịch vụ và thu ngoài lãi, cải thiện cơ cấu thu nhập.

### 2.3 Chuyển đổi mạnh mẽ trong công tác hoạch định chiến lược

Trong giai đoạn 2019-2024, VietinBank thực hiện thành công Phương án cơ cấu lại giai đoạn 2018-2020 và tiếp tục xây dựng Phương án cơ cấu lại giai đoạn 2021-2025; đồng thời xây dựng và được NHNN phê duyệt Chiến lược phát triển VietinBank giai đoạn 2021-2025, tầm nhìn đến năm 2030. Trên cơ sở bám sát chiến lược phát triển chung của ngành ngân hàng, với sứ mệnh là ngân hàng tiên phong trong phát triển đất nước trên cơ sở mang lại giá trị tối ưu cho khách hàng, cổ đông, người lao động, đối tác và cộng đồng, VietinBank hướng tới mục tiêu trở thành ngân hàng đa năng, hiện đại, hiệu quả hàng đầu tại Việt Nam, đến năm 2030 thuộc Top 20 ngân hàng mạnh nhất khu vực Châu Á – Thái Bình Dương. VietinBank luôn lấy an toàn – hiệu quả – bền vững là mục tiêu phát triển trong mọi thời kỳ, trên cơ sở thực hành tốt 3 triết lý hoạt động: Khách hàng là trung tâm; Phát triển con người là then chốt; Đổi mới sáng tạo là đột phá. Với khát vọng đã được xác định rõ, VietinBank thực hiện phân bổ và bố trí nguồn lực phù hợp trong từng thời kỳ để thực hiện những đột phá chiến lược, chủ điểm trọng tâm từng năm, nhằm hiện thực hóa mục tiêu một cách tối ưu.

### 2.4 Đổi mới, nâng cao chất lượng đội ngũ nhân sự các cấp, kiện toàn mô hình tổ chức và quản trị mạng lưới, thúc đẩy mạnh mẽ nâng cao năng suất lao động; thực thi và lan tỏa mạnh mẽ văn hóa doanh nghiệp.

Hoàn thiện các cơ chế, chính sách về đổi mới công tác quản trị nội bộ; Đổi mới công tác đào tạo, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và mức độ gắn kết của người lao động. Kiện toàn mô hình tổ chức xuyên suốt theo chiều dọc từ Trụ sở chính đến các đơn vị trong toàn hệ thống, nhằm nâng cao khả năng quản trị điều hành, QTRR, chuyên môn hóa hoạt động kinh doanh, tiếp cận với mô hình tổ chức hoạt động hiện đại của các ngân hàng hàng đầu thế giới. Trong giai đoạn 2019 – 2023, VietinBank đã thành lập/kiện toàn 13 Khối nghiệp vụ tại Trụ sở chính nhằm đảm bảo sự phù hợp với thực tế quản trị, vận hành và hỗ trợ hiệu quả triển khai chiến lược kinh doanh của VietinBank. VietinBank tiếp tục thực hiện quyết liệt, kiên định chủ điểm về tinh gọn bộ máy, tinh gọn đội ngũ, đổi mới chất lượng nguồn lực, nâng cao năng suất lao động với hàng loạt các giải pháp, chính sách đổi mới, triển khai đồng bộ: (i) Kiện toàn, tinh gọn bộ máy, tối ưu hóa sử dụng nguồn lực; (ii) Thúc

đẩy chuyển đổi văn hóa từ “cũ” sang “tuyên” thông qua công tác thi tuyên công khai, minh bạch, tạo cơ hội thăng tiến bình đẳng, công bằng cho cán bộ nhân viên; (iii) Đổi mới và đa dạng hóa chính sách tiền lương, đãi ngộ hướng đến người lao động, tối ưu hóa sử dụng quỹ lương, thúc đẩy phân hóa thu nhập nhằm gia tăng động lực và nhiệt huyết của cán bộ; (iv) Trao quyền và nâng cao trách nhiệm của Người đứng đầu đơn vị trong công tác xây dựng, phát triển nhân sự và sử dụng quỹ lương hiệu quả; (v) đặc biệt trong năm 2023 triển khai chiến lược văn hóa doanh nghiệp (VHDN) và bộ nhận diện VHDN giai đoạn 2023 - 2025, các giá trị và bộ nhận diện đã được truyền tải, lan tỏa và tăng cường nhận thức của CBNV toàn hệ thống về VHDN VietinBank.

**2.5 Đổi mới toàn diện, kiểm soát chất lượng nợ, nâng cao chất lượng công tác QTRR, siết chặt kỷ luật kỷ cương và nâng cao ý thức tuân thủ**

VietinBank luôn chú trọng nâng cao công tác QTRR nhằm bảo đảm sự tuân thủ, an toàn của hệ thống; tăng cường kiểm soát chặt chẽ chất lượng nợ, hạn chế nợ xấu phát sinh mới, quyết liệt trong công tác xử lý nợ xấu, nợ bán VAMC và vận dụng hiệu quả Nghị quyết 42 trong công tác xử lý nợ xấu. Hoạt động kiểm tra giám sát, kiểm toán nội bộ của VietinBank đã có những thay đổi mạnh mẽ. VietinBank khoanh vùng và nhận diện sớm tất cả các rủi ro trọng yếu, đặc biệt là rủi ro tín dụng; giám sát toàn hệ thống theo 3 tuyến phòng vệ. Kết hợp công tác kiểm tra giám sát thường xuyên của Đảng với công tác kiểm tra của chuyên môn, triển khai quyết liệt các chỉ đạo của Thường vụ Đảng ủy, Ủy ban Kiểm tra và Ban Lãnh đạo. Tăng cường kiểm soát chất lượng nợ từ TSC đến chi nhánh, chủ động nhận diện, kiểm soát, đề xuất và triển khai phương án tối ưu đối với KH. Chủ động, kịp thời phân tích các sự kiện rủi ro và tác động đến thị trường tài chính, thanh khoản đồng thời triển khai đồng bộ nhiều giải pháp nhằm đáp ứng nhu cầu quản lý rủi ro hoạt động công nghệ thông tin (CNTT) về mô hình, nhân sự và công cụ.

**2.6 Triển khai mạnh mẽ chuyển đổi số toàn diện hoạt động kinh doanh và quản trị nhằm nâng cao trải nghiệm khách hàng, tiết giảm chi phí nhờ tự động hóa các quy trình tác nghiệp.**

Xác định công nghệ là lợi thế cạnh tranh ngành ngân hàng, HĐQT VietinBank đã sớm chỉ đạo xây dựng, triển khai chiến lược CNTT phù hợp với mục tiêu và đặc điểm kinh doanh của VietinBank theo từng thời kỳ. VietinBank đã tích cực triển khai các sản phẩm dịch vụ tài chính trên nền tảng công nghệ hiện đại, liên tục cập nhật, đáp ứng tối ưu các nhu cầu tài chính của khách hàng; thúc đẩy hoạt động hợp tác mang lại lợi ích lớn (hợp tác với Grab; Manulife...); tăng cường trải nghiệm khách hàng, đẩy mạnh chuyển đổi số thông qua tự động hóa quy trình, ứng dụng Bigdata, tăng cường giao dịch Online (eFast, iPay...); 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, phát triển kinh doanh với mục tiêu xây dựng hệ sinh thái đáp ứng tối đa nhu cầu của khách hàng. VietinBank cũng đẩy mạnh chuyển đổi số trong quy trình hoạt động để nâng cao năng lực thực thi nhanh ở mọi vị trí công tác, ứng dụng các công nghệ mới như công nghệ sinh trắc học, công nghệ tự động hóa quy trình RPA (robotics process automation)... Bên cạnh đó, VietinBank cũng tự động hóa nhiều quy trình nội bộ phục vụ cho công tác quản trị, bao gồm ứng dụng công nghệ số vào hoạt động quản trị điều hành, tăng cường quản lý rủi ro, ứng dụng trí tuệ nhân tạo để tạo chatbot hỗ trợ kinh doanh...

Đặc biệt, bám sát các mục tiêu trong Kế hoạch chuyển đổi số ngành Ngân hàng đến năm 2025, định hướng đến năm 2030, VietinBank đã triển khai chương trình Chuyển đổi số giai đoạn 2024 – 2028 của VietinBank mang tên “Project X01” với 108 sáng kiến gắn liền với chiến lược kinh doanh trung dài hạn với kỳ vọng tạo năng lực cạnh tranh vượt trội cho Ngân hàng và mang lại trải nghiệm tối ưu cho khách hàng của VietinBank.

## 2.7 Thực hiện tốt công tác an sinh xã hội, đóng góp cho cộng đồng:

Trong những năm qua, bên cạnh việc phấn đấu hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ kinh doanh, VietinBank luôn tích cực thực hiện tốt chủ trương, chính sách của Đảng, Nhà nước, Chính phủ, Ủy ban Mặt trận Tổ quốc Việt Nam và ngành ngân hàng về tác an sinh xã hội nhằm góp phần xóa đói, giảm nghèo, cải thiện, nâng cao đời sống vật chất tinh thần cho nhân dân tại các địa phương khó khăn với nhiều chương trình thiết thực, có ý nghĩa, đóng góp vào sự phát triển chung của cộng đồng, xã hội. Trong giai đoạn năm 2019 - 2024, VietinBank đã và đang thực hiện tốt các hoạt động ASXH, đền ơn đáp nghĩa với nguồn kinh phí trên 1.887 tỷ đồng. Hoạt động ASXH của VietinBank tập trung vào các lĩnh vực xây dựng nhà ở cho người nghèo, xây dựng các trường học, công trình y tế, các công trình hạ tầng tại các địa bàn khó khăn, vùng nông thôn, vùng sâu, vùng xa, hỗ trợ khắc phục hậu quả thiên tai bão lụt, hỗ trợ cho công tác phòng, chống dịch COVID-19. Những việc làm nghĩa tình này của VietinBank góp phần lan tỏa thương hiệu VietinBank, nâng giá trị cuộc sống trên khắp mọi miền Tổ quốc.

Những nỗ lực của VietinBank trong thời gian qua, đã góp phần thực hiện thắng lợi chủ trương lớn của Đảng, Chính phủ, ngành ngân hàng đối với công tác xóa đói, giảm nghèo và đền ơn đáp nghĩa. Nhiều huyện, xã nghèo sau khi có sự hỗ trợ của VietinBank đã góp phần thay đổi diện mạo, đời sống vật chất, văn hóa, tinh thần của hộ nghèo và các địa phương được cải thiện và nâng cao rõ rệt, người dân có nhà để ở, có điều kiện về y tế tốt hơn để chăm sóc sức khỏe, giao thông đi lại an toàn thuận tiện, các em nhỏ có cơ sở trường lớp tốt, kang trang bền vững để vui chơi, học tập...

## 2.8 Các công tác khác như truyền thông, thương hiệu không ngừng được hoàn thiện, nâng cao.

VietinBank thường xuyên truyền thông, quảng bá thương hiệu tại các sự kiện/chương trình có ý nghĩa lớn, mang lại tác động tích cực, sâu rộng với thương hiệu VietinBank, đồng thời mang lại cơ hội rất tốt quảng bá sản phẩm, dịch vụ VietinBank. VietinBank đã nhiều năm liên tục được vinh danh tại các danh hiệu, giải thưởng uy tín như: Ngân hàng SME tốt nhất Việt Nam, Ngân hàng Bán lẻ tốt nhất Việt Nam 2023, Giải thưởng Sao Khuê 2023, Chương trình Thương hiệu Quốc gia, Doanh nghiệp Bền vững - CSI 100 Việt Nam cho các dịch vụ, sản phẩm, hệ thống công nghệ và Thương hiệu chung VietinBank.

## 3. Một số khó khăn, thách thức

Bên cạnh những điểm đã đạt được trong hoạt động kinh doanh, hiện đại hóa hạ tầng công nghệ, đổi mới mô hình tổ chức, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, hoạt động kinh doanh của VietinBank trong giai đoạn 2019 - 2024 còn tồn tại một số khó khăn thách thức như sau:

- Nền kinh tế giai đoạn 2019 - 2024 chịu ảnh hưởng lớn từ biến động thế giới như đại dịch, chiến tranh, các sự kiện vĩ mô xảy ra bất ngờ, khó dự báo. Năng lực hoạt động của nhiều doanh nghiệp nhỏ và vừa, doanh nghiệp mới thành lập còn hạn chế; doanh nghiệp còn phụ thuộc nhiều vào nguồn vốn ngân hàng đã đặt ra thách thức trong hoạt động ngân hàng, ảnh hưởng tới chất lượng tín dụng.
- Áp lực cạnh tranh gay gắt từ các NHTM trong nước cũng như ngân hàng nước ngoài, việc duy trì và cải thiện thị phần của VietinBank trong một số lĩnh vực như CASA, thẻ, Bancas... chưa đạt kỳ vọng.
- Về tăng vốn điều lệ, nâng cao năng lực tài chính: VietinBank có yếu tố đặc thù liên quan đến tỷ lệ an toàn vốn do là NHTM có vốn Nhà nước, các kênh tăng vốn đã khai thác tối đa giới hạn theo quy định. Thời gian qua, việc tăng vốn tự có của VietinBank gặp nhiều khó khăn do tỷ lệ sở hữu nhà nước tại VietinBank đã chạm ngưỡng 64,5% và tổng số vốn cần bổ sung là khá lớn trong khi nguồn lực Nhà nước có thể được sử dụng để tăng vốn cũng còn hạn chế. Đồng thời, việc giữ lại lợi

nhuận thông qua chia cổ tức bằng cổ phiếu cũng phụ thuộc lớn vào tình hình cân đối ngân sách hàng năm của Bộ Tài Chính. Trong các năm qua, để phục vụ tăng trưởng hoạt động kinh doanh và đảm bảo tỷ lệ an toàn vốn, VietinBank đã phải nỗ lực thực hiện đồng bộ các giải pháp như cơ cấu lại danh mục tài sản có rủi ro, đa dạng hóa cơ cấu thu nhập, cơ cấu danh mục đầu tư góp vốn cổ phần, phát hành trái phiếu thứ cấp tăng vốn cấp 2... tuy nhiên tăng vốn nhằm đáp ứng tối đa quy mô tăng trưởng vẫn là một khó khăn đối với trong hoạt động của VietinBank.

- Hoạt động dịch vụ phát triển đa dạng với nhiều chuyên biến tích cực, tỷ trọng đóng góp của mảng thu phí dịch vụ trong tổng thu nhập tăng trưởng qua các năm, tuy nhiên vẫn chưa đạt được sự đột phá như kỳ vọng, tỷ trọng thu nhập ngoài lãi vẫn còn thấp so với các ngân hàng trong nước và khu vực (*tỷ lệ thu nhập ngoài lãi bao gồm cả thu bảo lãnh năm 2023 là 26,9%; trong khi tỷ lệ thu ngoài lãi của các ngân hàng cạnh tranh và bình quân các ngân hàng khu vực Châu Á – Thái Bình Dương trên 30% - theo số liệu Asian Banker cung cấp*).

- Một trong những mục tiêu của VietinBank trong giai đoạn vừa qua là cơ cấu lại nguồn huy động thông qua việc tăng trưởng nhanh, mạnh nguồn vốn không kỳ hạn có chi phí thấp. Tuy nhiên, cải thiện về cơ cấu nguồn vốn chưa mạnh mẽ khiến chi phí vốn của VietinBank chưa đạt trạng thái tối ưu. Đây là một trong những trọng tâm cần tiếp tục được ưu tiên giải quyết trong giai đoạn tiếp theo.

### III. Đánh giá chung việc thực hiện nhiệm vụ của HĐQT

Bám sát định hướng, mục tiêu mà Chính phủ, NHNN đã đề ra về ưu tiên kiềm chế lạm phát, ổn định kinh tế vĩ mô, đẩy mạnh cơ cấu lại nền kinh tế và đổi mới mô hình tăng trưởng, trong giai đoạn 2019 – 2024, HĐQT VietinBank đã xây dựng chính sách quản trị điều hành phù hợp với chiến lược phát triển, chỉ đạo hoạt động kinh doanh theo kế hoạch ĐHCĐ thông qua. Phát huy lợi thế về cơ cấu cổ đông mạnh nhất trong hệ thống ngân hàng Việt Nam, với các thành viên HĐQT trong nước có nhiều kinh nghiệm, am hiểu thị trường cùng với các thành viên HĐQT nước ngoài có kiến thức và kinh nghiệm về quản trị, điều hành theo chuẩn mực, thông lệ quốc tế, HĐQT VietinBank đã đoàn kết, đồng thuận, phối hợp chặt chẽ trong công tác quản trị; tích cực chỉ đạo tái cơ cấu toàn diện, nâng cao chất lượng tăng trưởng của VietinBank theo thông lệ quốc tế và phát triển an toàn, hiệu quả, bền vững; quyết liệt và linh hoạt trong định hướng hoạt động toàn hệ thống trên cơ sở bám sát diễn biến thị trường hướng tới mục tiêu nâng cao hiệu quả toàn diện mọi mặt hoạt động.

Trong suốt nhiệm kỳ vừa qua, HĐQT và toàn thể Ban Lãnh đạo VietinBank đã nỗ lực, quyết tâm, không ngừng đổi mới tư duy, hành động; kịp thời xử lý mọi khó khăn trong hoạt động của Ngân hàng; tận dụng mọi cơ hội kinh doanh; hoàn thành xuất sắc các nhiệm vụ được Đảng, Chính phủ, NHNN và cổ đông tin tưởng giao phó; phát triển VietinBank theo đúng định hướng chiến lược và các mục tiêu đã đặt ra; tiếp tục khẳng định và nâng cao vị thế và uy tín của VietinBank trên thị trường trong nước và quốc tế.

## PHẦN II: ĐỊNH HƯỚNG HOẠT ĐỘNG CỦA HĐQT NHIỆM KỲ 2024-2029

### I. Dự báo về tình hình kinh tế thế giới và trong nước

Kinh tế thế giới giai đoạn 2024 - 2029 được dự báo còn gặp nhiều khó khăn, tăng trưởng kinh tế năm 2024 dự báo tăng 2,3%, giảm tốc so với năm 2023 và phục hồi chậm từ năm 2025 với mức bình quân 2,6% - 2,7%. Lạm phát được kiểm soát, cầu thế giới dự báo phục hồi chậm. Kinh tế Trung Quốc dự báo tiếp tục gặp nhiều khó khăn do ảnh hưởng tiêu cực của thị trường bất động sản trong nước, các động lực tăng trưởng là vốn FDI và xuất khẩu còn yếu. Rủi ro tiềm ẩn do căng thẳng địa chính trị tiếp tục mở rộng với cuộc chiến Israel-Hamas và Nga-Ukraine cùng với các cuộc bầu cử

tại các nền kinh tế quan trọng nhất sẽ có thể dẫn đến sự phân mảnh sâu sắc giữa các nền kinh tế thế giới trong trung hạn.

Kinh tế trong nước giai đoạn 2024-2029 được dự báo phục hồi ở mức độ chậm, GDP dự báo ở mức 5,9% đến 6,4%. Các động lực tăng trưởng chính trong ngắn và trung hạn chủ yếu đến từ đầu tư công, sản xuất phục vụ xuất khẩu và tiêu dùng trong nước. NHNN tiếp tục điều hành chính sách tiền tệ chủ động, linh hoạt theo hướng kiểm soát chặt chẽ tăng trưởng tín dụng, ổn định mặt bằng lãi suất, góp phần hỗ trợ tăng trưởng kinh tế và kiểm soát lạm phát. Hoạt động ngân hàng trong giai đoạn 2024-2029 tiếp tục phát triển theo hướng chú trọng hiệu quả, an toàn, bền vững của toàn hệ thống, đẩy mạnh áp dụng các chuẩn mực quốc tế trong QTRR, nâng cao năng lực tài chính, chuyển dịch mạnh mẽ cơ cấu thu nhập theo hướng gia tăng tỷ trọng các nguồn thu ngoài lãi, đồng thời, tăng cường ứng dụng khoa học, công nghệ hiện đại, phát triển đa dạng các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng theo mục tiêu đề ra tại Chiến lược phát triển ngành ngân hàng Việt Nam đến năm 2025, định hướng đến năm 2030.

## II. Định hướng hoạt động của HĐQT nhiệm kỳ 2024-2029

Trong giai đoạn 2024-2029, VietinBank tập trung nguồn lực triển khai quyết liệt, đúng lộ trình, bám sát tầm nhìn dài hạn, triết lý hoạt động, và hệ giá trị cốt lõi của VietinBank, chiến lược 5 năm đã được NHNN và HĐQT VietinBank phê duyệt, khai thác tối đa sức mạnh nội tại, tận dụng cơ hội kinh doanh trong trung hạn. VietinBank đầu tư xây dựng và phát triển năng lực cạnh tranh trong điều kiện mới dựa trên yếu tố công nghệ và nguồn nhân lực chất lượng cao, khai thác tối đa tiềm năng thị trường, nhận diện sớm và quản trị hiệu quả rủi ro để phát triển an toàn, hiệu quả, bền vững.

VietinBank chú trọng cân bằng 4 động lực tăng trưởng trong trung dài hạn là (i) phát triển hoạt động kinh doanh thông thường, (ii) triển khai hiệu quả các sáng kiến chuyển đổi số, (iii) khai thác hiệu quả hệ sinh thái giữa ngân hàng và các đơn vị nhận vốn và (iv) thúc đẩy hoạt động kinh doanh trong các lĩnh vực phát triển bền vững như tài trợ năng lượng tái tạo ... Đồng thời, ngân hàng tiếp tục khắc phục những khó khăn thách thức trong hoạt động kinh doanh, nâng cao chất lượng dịch vụ, cải thiện năng suất lao động. Mục tiêu và định hướng phát triển đến 2029 của VietinBank gắn với mục tiêu trở thành Ngân hàng đa năng, hiện đại, hiệu quả hàng đầu tại Việt Nam.

### 1. Một số định hướng lớn giai đoạn 2024-2029 như sau:

- **Gia tăng doanh thu bền vững thông qua thúc đẩy vị thế cạnh tranh ở các mảng kinh doanh lõi, đa dạng hóa danh mục, tăng cường khai thác hiệu quả hệ sinh thái và gắn hoạt động kinh doanh với phát triển bền vững.** Duy trì tốc độ tăng trưởng quy mô hợp lý gắn với quản lý chất lượng tín dụng, tiếp tục chuyển dịch cơ cấu danh mục sang bán lẻ và khách hàng SME tốt nhằm cải thiện NIM. Trên cơ sở hướng dẫn và mục tiêu của Chính phủ, NHNN và đảm bảo hiệu quả, định hướng tăng tài trợ cho các lĩnh vực xanh, lĩnh vực phát triển bền vững, định hướng danh mục khách hàng chuyển đổi theo hướng giảm phát thải ròng, tăng cường các giải pháp huy động nguồn vốn xanh từ thị trường trong nước và quốc tế, đồng thời hướng tới ngân hàng xanh, dẫn dắt phát triển bền vững. Gia tăng thâm canh sản phẩm dịch vụ làm cơ sở tăng thu ngoài lãi, nghiên cứu các mô hình kinh doanh mới tạo ra động lực tăng trưởng mới song song với lĩnh vực truyền thống. Đồng thời, đẩy mạnh thu hồi nợ xấu, nợ xử lý rủi ro.
- **Quản trị hiệu quả quản trị chi phí** thông qua chuẩn hóa các công cụ đo lường, phân tích đánh giá hiệu quả kinh doanh dựa trên lợi nhuận có phân bổ đầy đủ chi phí và sau điều chỉnh rủi ro. Ứng dụng số hóa để quản trị hiệu quả chi phí hoạt động.
- **Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và lan tỏa VHDN:** VietinBank chú trọng cải thiện chất lượng nhân sự, tăng cường đào tạo các năng lực mới nhằm thúc đẩy chuyển đổi số, lan tỏa tư duy theo phương pháp agile trên toàn tổ chức.
- **Số hóa toàn diện hoạt động, nâng cao năng suất lao động và cải thiện chất lượng dịch vụ liên tục:** Triển khai hiệu quả các sáng kiến chuyển đổi số, tăng tốc độ đưa sản phẩm ra thị trường, phát triển nguồn doanh thu mới, thúc đẩy ứng dụng số hóa vào hoạt động vận hành tinh gọn, nâng cao năng suất, tăng hiệu quả điểm bán. VietinBank đầu tư công nghệ phù hợp với chiến lược kinh doanh, tạo lợi thế cạnh tranh mới dựa trên nền tảng công nghệ hiện đại. Cải thiện chất lượng dịch vụ thông qua ứng dụng tinh gọn quy trình, chuẩn hóa thước đo chất lượng dịch vụ, cải thiện chất lượng dịch vụ tăng trải nghiệm khách hàng và mức độ gắn kết.
- **QTRR và chi phí dự phòng:** Tăng cường công tác và hoàn thiện mô hình nhận diện và xử lý sớm nợ tiềm ẩn rủi ro, thúc đẩy vai trò 3 vòng kiểm soát, nâng cao vai trò và cải thiện quy trình phân luồng xử lý nợ tại trung tâm xử lý nợ. Thiết lập, giám sát khâu vị rủi ro, hạn mức rủi ro



nhất quán, trọng điểm. Định hướng danh mục tín dụng mục tiêu, hoàn thiện triển khai mô hình đánh giá rủi ro tín dụng, đo lường RORA. Thúc đẩy văn hóa tuân thủ và nhận thức QTRR theo thông lệ thị trường tiên tiến để xây dựng lộ trình áp dụng phù hợp.

**2. Bảng định hướng một số chỉ tiêu tài chính cho giai đoạn 2024 - 2029**

Hàng năm, HĐQT sẽ chỉ đạo xây dựng kế hoạch kinh doanh và trình ĐHĐCĐ xem xét phê duyệt các chỉ tiêu hoạt động kinh doanh cơ bản, đảm bảo phù hợp với năng lực vốn và định hướng kinh doanh từng năm. Định hướng một số chỉ tiêu tài chính cơ bản cho giai đoạn 2024-2029 như sau:

Chỉ tiêu	Kế hoạch (*)
Tổng tài sản	~9%-10%/năm
Dư nợ tín dụng	~9%-10%/năm
Nguồn vốn huy động từ tổ chức kinh tế & dân cư	~9%-10%/năm
ROE	~16%-18%
Tỷ lệ nợ xấu	< 2%
Tỷ lệ an toàn vốn	Tuân thủ quy định của NHNN trong từng thời kỳ

(\*) Mục tiêu định hướng, đề xuất cho giai đoạn 2024-2029, điều chỉnh theo phê duyệt của NHNN trong từng thời kỳ

**TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ  
CHỦ TỊCH**

Trần Minh Bình



**PHỤ LỤC: MỘT SỐ CHỈ TIÊU HOẠT ĐỘNG CHÍNH GIAI ĐOẠN 2019-2023  
(HỢP NHẤT)**

Đơn vị: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Hoạt động</b>					
Tổng tài sản	1.240.711	1.341.510	1.531.587	1.808.811	2.032.614
Vốn điều lệ	37.234	37.234	48.058	48.058	53.700
Vốn chủ sở hữu	77.355	85.439	93.650	108.316	125.872
Dư nợ tín dụng (*)	953.178	1.027.542	1.141.454	1.279.845	1.478.228
Tiền gửi khách hàng	892.785	990.331	1.161.848	1.249.176	1.410.899
Lợi nhuận trước thuế	11.781	17.120	17.589	21.132	24.990
Lợi nhuận sau thuế	9.477	13.785	14.215	16.984	20.045
Lao động cuối kỳ (người)	24.105	24.480	25.154	25.119	24.642
Nợ xấu	10.813	9.597	14.300	15.824	16.608
Tỷ lệ nợ xấu	1,1%	0,9%	1,3%	1,2%	1,1%
<b>Tăng trưởng hàng năm</b>					
Lợi nhuận trước thuế	79,6%	45,3%	2,7%	20,1%	18,3%
Dư nợ tín dụng	7,4%	7,8%	11,1%	12,1%	15,5%
Tiền gửi khách hàng	8,1%	10,9%	17,3%	7,5%	12,9%
Tổng tài sản	6,6%	8,1%	14,2%	18,1%	12,4%
<b>Hiệu quả</b>					
Thu ngoài lãi/Thu nhập hoạt động (**)	19,7%	23,1%	23,0%	26,8%	26,9%
Chi phí hoạt động/Thu nhập hoạt động	38,8%	35,4%	32,3%	29,9%	29,0%
ROA	1,0%	1,3%	1,2%	1,3%	1,3%
ROE	13,1%	16,9%	15,9%	16,8%	17,1%

(\*): Dư nợ tín dụng = Dư nợ cho vay + Trái phiếu doanh nghiệp (không gồm VAMC)

(\*\*): Bao gồm cả thu phí bảo lãnh