

NGÂN HÀNG TMCP CÔNG THƯƠNG
VIỆT NAM

108 Trần Hưng Đạo, Hoàn Kiếm, Hà Nội
Tel: 024.39421030
GCNĐKKD số 0100111948
Cấp thay đổi lần 13 ngày 08/01/2024

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

Hà Nội, ngày 26 tháng 4 năm 2024

TỜ TRÌNH

Thông qua Phương án cơ cấu lại gắn với xử lý nợ xấu của NHTMCP Công Thương VN giai đoạn 2021-2025

Kính trình: Đại hội đồng cổ đông Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam

Căn cứ theo Quyết định 689/QĐ-TTg ngày 8/6/2022 v/v Phê duyệt đề án “Cơ cấu lại hệ thống các tổ chức tín dụng gắn với xử lý nợ xấu giai đoạn 2021 – 2025”;

Căn cứ Quyết định số 1382/QĐ-NHNN ngày 02/08/2022 của NHNN v/v Kế hoạch hành động của ngành Ngân hàng triển khai thực hiện Đề án “Cơ cấu lại hệ thống các tổ chức tín dụng gắn với xử lý nợ xấu giai đoạn 2021-2022”;

Căn cứ Công văn số 1151/NHNN-TTGSNH ngày 15/12/2022 của NHNN v/v Xây dựng Phương án cơ cấu lại TCTD gắn với xử lý nợ xấu;

Căn cứ các quy định pháp luật hiện hành;

Hội đồng Quản trị (HĐQT) VietinBank kính trình Đại hội đồng cổ đông (DHĐCD) thông qua nội dung Phương án cơ cấu lại gắn với xử lý nợ xấu của NHTMCP Công Thương VN giai đoạn 2021-2025 như sau:

- Phê duyệt nội dung Phương án cơ cấu lại gắn với xử lý nợ xấu của NHTMCP Công Thương VN giai đoạn 2021-2025 (đính kèm).
- Giao HĐQT VietinBank:
 - Xây dựng, phê duyệt và triển khai các giải pháp chi tiết trên cơ sở Phương án cơ cấu lại gắn với xử lý nợ xấu của NHTMCP Công Thương VN giai đoạn 2021-2025 đã được DHĐCD phê duyệt;
 - Phê duyệt điều chỉnh Phương án cơ cấu lại gắn với xử lý nợ xấu của NHTMCP Công Thương VN giai đoạn 2021-2025 phù hợp với tình hình thực tế và theo yêu cầu của cơ quan quản lý nhà nước có thẩm quyền (nếu có).

Kính trình Đại hội đồng cổ đông phê duyệt! ✓

TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ
CHỦ TỊCH HĐQT



Trần Minh Bình

Tờ trình thông qua Phương án cơ cấu lại gắn với xử lý nợ xấu của NHTMCP Công Thương VN giai đoạn 2021-2025

**PHƯƠNG ÁN CƠ CẤU LẠI GẮN VỚI XỬ LÝ NỢ XẤU
CỦA NGÂN HÀNG TMCP CÔNG THƯƠNG VIỆT NAM**

GIAI ĐOẠN 2021-2025

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

BCTC	Báo cáo tài chính
BĐH	Ban điều hành
BKS	Ban kiểm soát
CN	Chi nhánh
CNTT	Công nghệ thông tin
CQNNCTQ	Cơ quan nhà nước có thẩm quyền
ĐHĐCĐ	Đại hội đồng cổ đông
DPRR	Dự phòng rủi ro
FED	Cục dự trữ liên bang Mỹ
GCNQSDĐ	Giấy chứng nhận quyền sử dụng đất
HĐQT	Hội đồng quản trị
IPO	Phát hành lần đầu ra công chúng
KH&NCLQ	Khách hàng và người có liên quan
KHCN	Khách hàng cá nhân
KHDN	Khách hàng doanh nghiệp
KPCS	Khắc phục chính sửa
KTKSNB	Kiểm tra kiểm soát nội bộ
KTNB	Kiểm toán nội bộ
KTNN	Kiểm toán nhà nước
LNH	Liên ngân hàng
LNTT	Lợi nhuận trước thuế
NHNN	Ngân hàng nhà nước Việt Nam
NHTM	Ngân hàng thương mại
NHTW	Ngân hàng Trung ương
NSLĐ	Năng suất lao động
PGD	Phòng giao dịch
SXKD	Sản xuất kinh doanh
TGD	Tổng giám đốc
TPDN	Trái phiếu doanh nghiệp
TSC	Trụ sở chính
TTCK	Thị trường chứng khoán
TTCP	Thanh tra Chính phủ
TTĐTLNH	Thanh toán đại lý liên ngân hàng
TTKDTM	Thanh toán không dùng tiền mặt
TTQT	Thanh toán quốc tế

TTTM	Tài trợ thương mại
VBCS	Văn bản chính sách
VĐL	Vốn điều lệ
VietinBank/NHCT	Ngân hàng thương mại cổ phần Công thương Việt Nam
VVN	Vừa và nhỏ
XLRR	Xử lý rủi ro

LỜI MỞ ĐẦU

Ngân hàng Thương mại cổ phần Công thương Việt Nam tiền thân là Ngân hàng chuyên doanh Công Thương nghiệp Việt Nam được hình thành từ Vụ Tín dụng Công nghiệp và Vụ tín dụng Thương nghiệp của Ngân hàng Nhà nước, được chuyển đổi thành Ngân hàng Thương mại Quốc doanh với tên gọi Ngân hàng Công thương Việt Nam theo Quyết định số 402/HĐBT của Hội đồng Bộ trưởng ngày 14/11/1990. Năm 2008, VietinBank đã thực hiện thành công quá trình cổ phần hóa và đổi tên thành Ngân hàng thương mại cổ phần Công thương Việt Nam. VietinBank là Ngân hàng TMCP Nhà nước đầu tiên có cổ đông nước ngoài (IFC) sau khi thực hiện IPO. Kể từ năm 2013, VietinBank đã thành công hợp tác với cổ đông chiến lược nước ngoài BTMU (hiện nay là MUFG) để nâng cao năng lực tài chính, chiếm lĩnh thị trường, tăng trưởng hoạt động kinh doanh bền vững.

Trong suốt thời gian qua, VietinBank đã tích cực phát huy, khẳng định vai trò và vị thế là một trong số NHTM trụ cột của ngành, đóng góp hiệu quả cho sự nghiệp xây dựng và bảo vệ Tổ quốc; được Đảng, Nhà nước và nhân dân trao tặng thưởng nhiều danh hiệu thi đua, phần thưởng cao quý cùng các Huân, Huy chương khác. Bên cạnh những thành tựu đạt được, VietinBank cũng đứng trước những thách thức không nhỏ từ cạnh tranh với các ngân hàng trong và ngoài nước, những thay đổi nhanh chóng trong môi trường kinh doanh gắn với cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4, diễn biến khó lường của dịch bệnh tác động lớn tới đời sống kinh tế, xã hội trên phạm vi toàn cầu...

Thực hiện theo các định hướng của NHNN và các cơ quan quản lý, VietinBank đã xây dựng và triển khai có kết quả Đề án cơ cấu lại gắn với xử lý nợ xấu giai đoạn 2016-2020, chú trọng thúc đẩy hoạt động kinh doanh và thực hiện chiến lược phát triển dài hạn một cách bài bản, nghiêm túc, gắn liền với phát triển văn hóa doanh nghiệp VietinBank, trong đó VietinBank đã tập trung đánh giá thực trạng, xây dựng biện pháp xử lý và khắc phục các vấn đề còn tồn tại trong hoạt động kinh doanh, chủ động triển khai đồng bộ nhiều giải pháp nâng cao năng lực vốn tự có, đảm bảo tỷ lệ an toàn vốn tuân thủ theo quy định và định hướng điều hành các cơ quan quản lý, kiểm soát và nâng cao chất lượng tài sản, đặc biệt là chất lượng tín dụng, giảm nợ xấu, tăng cường các biện pháp thu hồi các khoản nợ quá hạn, nợ xấu, thực hiện giải pháp nâng cao hiệu quả vốn, mua cổ phần, đầu tư, phát triển mô hình kinh doanh đa dịch vụ, tăng cường hoạt động của hệ thống KTKSNB và KTNCB, đảm bảo tính tuân thủ trong hoạt động của Ngân hàng...

Trước những thách thức và yêu cầu ngày càng cao cho phát triển kinh tế - xã hội và ngành ngân hàng theo chủ trương của Đảng, Nhà nước trong tiến trình đất nước hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng, VietinBank xác định cần chủ động định hướng kế hoạch phát triển trung dài hạn trên cơ sở phát huy lợi thế tiềm năng của ngân hàng, khai thác tối đa nguồn lực nội tại, gắn tăng trưởng của Ngân hàng với các ngành kinh tế chủ lực, các vùng kinh tế trọng điểm của đất nước, chủ động tham gia vào quá trình hội nhập, tăng cường khả năng phân tích, dự báo để kịp thời nắm bắt những biến động từ môi trường kinh doanh, tận dụng cơ hội thị trường, vượt qua khó khăn, thách thức để tiếp tục nâng cao chất lượng và hiệu quả tăng trưởng bền vững.



I. Kết quả thực hiện Phương án cơ cấu gắt với xử lý nợ xấu giai đoạn 2016-2020

1. Đánh giá kết quả đạt được

Xuyên suốt giai đoạn 2016-2021, VietinBank luôn bám sát những mục tiêu, định hướng và giải pháp của phương án tái cơ cấu được NHNN phê duyệt, coi đó là kim chỉ nam trong hoạt động. Ban lãnh đạo VietinBank đã chỉ đạo sát sao các bộ phận liên quan thực hiện tốt các nhiệm vụ, kế hoạch đã đề ra để đảm bảo quá trình tái cơ cấu được triển khai thống nhất, đồng bộ từ cấp HĐQT, Ban điều hành đến các đơn vị kinh doanh, Phòng/Ban nghiệp vụ và áp dụng linh hoạt các giải pháp đem lại hiệu quả tổng thể cho hệ thống.

VietinBank đã nỗ lực đầy mạnh mẽ đổi mới sáng tạo, tái cấu trúc toàn diện hoạt động theo hướng chuyển đổi mạnh mẽ mô hình tăng trưởng, chuyển dịch nhanh cơ cấu thu nhập, triển khai chiến lược khách hàng là trung tâm, thay đổi phương thức cạnh tranh theo hướng chú trọng phát triển giải pháp ngân hàng, tài chính hiện đại, tổng thể, toàn diện, nâng cao năng lực tư vấn, đáp ứng tối đa nhu cầu tài chính của khách hàng.

Sau quá trình tái cơ cấu theo đề án giai đoạn 2016-2020, VietinBank đã có những bước chuyển biến tích cực, đột phá và khởi sắc so với thời điểm trước khi cơ cấu, hoạt động kinh doanh của ngân hàng được cải thiện tốt hơn, tiếp tục mở rộng được thị phần, cải thiện lợi nhuận, đồng thời kiểm soát được chất lượng tài sản, tỷ lệ nợ xấu ở mức cho phép, hoàn thành kế hoạch NHNN và ĐHĐCĐ giao các năm, cụ thể:

- **Tổng tài sản** của VietinBank đến 31/12/2021 đạt hơn 1,5 triệu tỷ đồng, tăng bình quân 8,8%/năm trong giai đoạn 2016-2021. VietinBank tiếp tục là một trong những NHTM có quy mô tài sản dẫn đầu thị trường.
- **Dư nợ tín dụng** tăng bình quân 10,1%/năm trong giai đoạn 2016-2021. Trên cơ sở phát huy vai trò là một trong các NHTM nhà nước trụ cột của nền kinh tế, VietinBank đã chủ động lên kế hoạch cân đối nguồn và cung ứng vốn cho nhu cầu SXKD của người dân và doanh nghiệp. Đặc biệt, VietinBank đã đóng góp vai trò tích cực trong việc tập trung nguồn vốn cho vay các lĩnh vực SXKD, tín dụng “xanh”, lĩnh vực ưu tiên theo chỉ đạo của Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ; các dự án có khả năng phục hồi sau dịch; các lĩnh vực thiết yếu của nền kinh tế; đồng thời ưu tiên nguồn lực hỗ trợ người dân, doanh nghiệp phục vụ hoạt động SXKD, khắc phục khó khăn do ảnh hưởng của dịch bệnh Covid-19.
- **Tổng nguồn vốn huy động** tăng bình quân 8,8%/năm trong giai đoạn 2016-2021. Với uy tín là một NHTM nhà nước lớn, hoạt động an toàn hiệu quả trong nhiều năm qua, VietinBank đã thực hiện tối ưu việc tiếp cận và huy động các nguồn vốn trên thị trường LNH, khai thác nguồn từ các TCTD trong nước và tận dụng tối đa hạn mức vay vốn nước ngoài để cân đối phục vụ tăng trưởng tín dụng, đảm bảo an toàn thanh khoản của ngân hàng và tuân thủ các quy định của NHNN.

- **Tổng thu nhập hoạt động** tăng bình quân 16,7%/năm trong giai đoạn 2016-2021, theo hướng tập trung tăng trưởng hoạt động thu ngoài lãi, thúc đẩy phí dịch vụ, kinh doanh ngoại tệ thông qua khai thác hệ sinh thái và cung cấp giải pháp tài chính toàn diện cho khách hàng; tăng cường thu hồi nợ xấu và nợ xử lý rủi ro.

VietinBank đã chủ động thực hiện hỗ trợ miễn/giảm nhiều loại phí dịch vụ cho các khách hàng bị ảnh hưởng bởi dịch Covid-19 như miễn/giảm phí TTQT và TTTM đối với các khách hàng doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực cung cấp dược, trang thiết bị, vật tư y tế; miễn phí giao dịch thanh toán trong và ngoài hệ thống trên ứng dụng iPay Mobile đối với KHCN; miễn/giảm phí nộp Ngân sách Nhà nước... nhằm hỗ trợ khách hàng tiết kiệm chi phí, duy trì và khôi phục hoạt động SXKD.

Bên cạnh đó, xuyên suốt thời gian qua, VietinBank đã tập trung cải thiện mạnh mẽ sản phẩm, dịch vụ có hàm lượng công nghệ cao và nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng thông qua các hoạt động cập nhật xu hướng chuyển đổi số, liên tục đầu tư nâng cấp giải pháp bảo mật và bổ sung tính năng mới trên các ứng dụng internet banking; không ngừng cải tiến sản phẩm dịch vụ, hiện đại hóa, đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ để đáp ứng nhu cầu của khách hàng...

- **LNTT riêng lẻ** được cải thiện qua các năm, đạt gần 16,9 ngàn tỷ năm 2021, bình quân tăng trưởng 21,4%/năm trong giai đoạn 2016-2021. Các chỉ tiêu hiệu quả tiếp tục cải thiện, tỷ lệ ROE đạt 15,8% năm 2021. VietinBank luôn tuân thủ các quy định của pháp luật trong việc nộp và thực hiện đầy đủ các nghĩa vụ với Ngân sách Nhà nước, đem lại giá trị và đảm bảo lợi ích cho các cổ đông, nhà đầu tư, khách hàng và đời sống cho người lao động, đóng góp thiết thực vào quá trình phát triển kinh tế xã hội của đất nước.
- **Tỷ lệ nợ xấu** được kiểm soát trong hạn mức NHNN cho phép. VietinBank luôn chú trọng công tác xử lý nợ xấu thông qua nhiều biện pháp như: tích cực đôn đốc, đàm phán với khách hàng các phương án để thu hồi nợ; phối hợp với các cơ quan chức năng nhằm đẩy nhanh tiến độ khởi kiện, thi hành án,...
- **Tăng vốn và cải thiện chất lượng vốn tự có:** Trong giai đoạn 2016-2021, HĐQT VietinBank đã chỉ đạo triển khai mạnh mẽ các giải pháp tăng vốn và cải thiện chất lượng nguồn vốn tự có của VietinBank. Theo đó, VietinBank đã chủ động, tích cực xây dựng và triển khai lộ trình tăng vốn tự có, trình các cấp có thẩm quyền phê duyệt ngay sau khi Chính phủ ban hành Nghị định 121/2020/NĐ-CP sửa đổi Nghị định 91/2015/NĐ-CP (ngày 09/10/2020) tạo cơ sở pháp lý cho phép các NHTM do Nhà nước nắm giữ trên 50% VĐL thực hiện tăng vốn thông qua phát hành cổ phiếu để trả cổ tức. Tháng 7/2021, VietinBank đã hoàn tất việc tăng VĐL từ 37.234 tỷ đồng lên 48.058 tỷ đồng thông qua phương án phát hành cổ phiếu để chi trả cổ tức từ lợi nhuận còn lại sau thuế, trích quỹ và chia cổ tức tiền mặt các năm 2017 – 2019 với tỷ lệ 29,07% và thuộc nhóm ngân hàng có VĐL lớn trong ngành. Việc tăng VĐL đã

tạo tiền đề để VietinBank nâng cao năng lực tài chính, tiếp tục mở rộng hoạt động kinh doanh, tăng cường khả năng cung ứng vốn cho nền kinh tế; đảm bảo các tỷ lệ an toàn vốn, nâng cao năng lực quản trị rủi ro, tạo đà tăng trưởng bền vững của VietinBank. Đồng thời, với dòng vốn được khai thông, VietinBank có thể chủ động phát huy tối đa vị thế, tiềm năng, đầu tư cơ sở vật chất, hạ tầng công nghệ hiện đại, phát triển dịch vụ, kiện toàn mạng lưới, góp phần gia tăng lợi ích cho khách hàng, thúc đẩy kinh tế - xã hội đất nước cũng như nâng cao giá trị cho cổ đông.

2. Hạn chế, tồn tại, khó khăn vướng mắc

- **Về việc tăng vốn:** Tỷ lệ sở hữu của Nhà nước, tỷ lệ sở hữu của nhà đầu tư nước ngoài chạm hạn mức theo quy định, phương án nâng cao năng lực vốn tự có của VietinBank gần như chỉ có thể phụ thuộc vào nguồn lợi nhuận tự tích lũy, vì vậy đặt ra thách thức lớn đối với VietinBank trong việc nâng cao năng lực tài chính, mở rộng dư địa tăng trưởng bền vững trong các năm tới.
- **Về quản lý rủi ro:** Rủi ro gian lận đặc biệt là rủi ro bên ngoài tiếp tục có chiều hướng gia tăng theo hướng công nghệ cao gây khó khăn trong nhận diện. Do đó, để nhận diện, kiểm soát, ngăn ngừa và giảm thiểu rủi ro, kiểm soát toàn diện danh mục hệ thống, đặt ra yêu cầu cần phải phát huy hiệu lực hiệu quả công tác quản trị rủi ro tại cả 3 tuyến bảo vệ.
- **Về xử lý nợ xấu:** Việc thực hiện xử lý TSBĐ để thu hồi nợ của VietinBank gặp không ít khó khăn, tựu chung lại có thể điểm một số khó khăn chính như sau:
 - + Quy định pháp luật về xử lý nợ xấu nói chung và xử lý TSBĐ của các khoản nợ xấu nói riêng còn nhiều bất cập, chồng chéo, chưa tạo hành lang pháp lý thông thoáng cho các ngân hàng xử lý nợ xấu, xử lý TSBĐ của các khoản nợ xấu. Hiện nay, NQ42 của Quốc hội có hiệu lực thi hành từ ngày 15/08/2017 đã tháo gỡ được một phần những khó khăn, vướng mắc do những bất cập của quy định pháp luật hiện hành, tuy nhiên vẫn còn không ít vướng mắc, điển hình như:
 - Thủ tục rút gọn quy định tại Điều 8 NQ42 chỉ áp dụng đối với việc giải quyết tranh chấp về nghĩa vụ giao TSBĐ hoặc tranh chấp về quyền xử lý TSBĐ của khoản nợ xấu của TCTD mà chưa quy định rõ việc áp dụng thủ tục rút gọn đối với việc giải quyết các tranh chấp về hợp đồng tín dụng giữa TCTD với khách hàng vay, trong khi đó, đại đa số tranh chấp được TCTD đưa ra giải quyết tại Tòa án là tranh chấp về HĐTD. Vì vậy, quy định này chưa tạo cơ sở pháp lý cho Tòa áp dụng thủ tục rút gọn rộng rãi khi TCTD khởi kiện, yêu cầu Tòa giải quyết tranh chấp HĐTD để thu hồi nợ.
 - Về việc xác định thứ tự ưu tiên thanh toán từ việc bán TSBĐ:

Theo Điều 12, Điều 15 NQ42, số tiền thu được từ xử lý TSBĐ của khoản nợ xấu, sau khi trừ đi các chi phí bảo quản, thu giữ và chi phí xử lý TSBĐ được

ưu tiên thanh toán cho nghĩa vụ nợ được bảo đảm cho TCTD trước khi thực hiện nghĩa vụ thuế, nghĩa vụ khác không có bảo đảm của bên bảo đảm. Bên nhận bảo đảm, bên nhận chuyển nhượng không phải thực hiện nghĩa vụ thuế, phí khác của bên bảo đảm từ số tiền chuyển nhượng TSBĐ khi thực hiện thủ tục đăng ký, thay đổi quyền sở hữu, quyền sử dụng TSBĐ.

Tuy nhiên, theo quy định của pháp luật thuế và pháp luật về đất đai: khi phát sinh thu nhập từ việc chuyển nhượng TSBĐ là BDS thì cá nhân phải thực hiện nộp thuế. Cơ quan quản lý BDS chỉ làm thủ tục chuyển quyền sở hữu, quyền sử dụng BDS khi đã có chứng từ nộp thuế thu nhập cá nhân hoặc xác nhận của cơ quan thuế về khoản thu nhập từ việc chuyển nhượng BDS thuộc đối tượng được miễn thuế hoặc tạm thời chưa thu thuế. Bên cạnh đó, pháp luật về thuế cũng không có quy định về việc miễn giảm hoặc tạm thời chưa thu thuế TNCN đối với các trường hợp xử lý TSBĐ khi áp dụng NQ42, trong khi NQ42 lại không có quy định về việc cơ quan quản lý BDS làm thủ tục chuyển nhượng quyền sở hữu, quyền sử dụng BDS trong trường hợp không hoàn thành nghĩa vụ thuế TNCN đối với hoạt động chuyển nhượng BDS.

- + Hầu hết các khách hàng có nợ xấu đều chây òi, bất hợp tác trong việc xử lý TSBĐ để thanh toán nợ vay. Vì vậy để xử lý TSBĐ, VietinBank bắt buộc phải thực hiện khởi kiện khách hàng ra Tòa án và đề nghị cơ quan Thi hành án thực hiện xử lý TSBĐ theo Quyết định của Tòa án làm kéo dài quá trình xử lý TSBĐ.
- + Tiempo xử lý, thu hồi nợ qua cơ quan Tòa án và Thi hành án còn rất chậm. Thời hạn giải quyết vụ án hiện nay được các Tòa án giải quyết thường bị kéo dài (có thể từ 12 đến 18 tháng, thậm chí qua nhiều năm mà chưa xử lý xong), vi phạm thời hạn giải quyết vụ án theo quy định của Bộ luật Tố tụng dân sự. Tại nhiều nơi, số lượng án dân sự của cơ quan Thi hành án dân sự tồn đọng khá lớn, hồ sơ nhiều, nhân lực mỏng của cơ quan Thi hành án dân sự, một số cơ quan Thi hành án chưa quyết liệt, thiếu trách nhiệm dẫn đến tiến độ thi hành án hết sức chậm.
- + Việc xử lý nợ xấu của các TCTD trong thời gian qua đã được sự ủng hộ, quan tâm của các cấp chính quyền và của các cơ quan ban ngành có liên quan nhưng chưa thỏa đáng để các TCTD tháo gỡ khó khăn khi thu hồi, xử lý TSBĐ tại các địa phương.
- **Về luồng phê duyệt tự động đối với khoản vay bằng phương tiện điện tử:** Hiện tại Thông tư 39/2016/TT-NHNN (TT39) chưa đề cập, quy định cụ thể về việc xét duyệt cho vay qua phương tiện điện tử do đó chưa hoàn thiện khung pháp lý chung cho việc thực hiện các hoạt động cho vay, đặc biệt là duyệt vay qua phương tiện điện tử.
- **Về triển khai các sản phẩm cho vay thông qua phương thức điện tử:** Hiện nay Luật giao dịch điện tử đang được sửa đổi và để đảm bảo tuân thủ quy định, việc triển

khai sử dụng chữ ký số trong giao dịch vay vốn online gặp một số khó khăn (hình thức chữ ký số được sử dụng trong giao dịch online, kết nối với đơn vị xác thực chữ ký số, chi phí phát sinh đối với khách hàng, luồng quy trình cấp chữ ký số để thực hiện giao dịch vay vốn online).

3. Bài học kinh nghiệm/phương hướng khắc phục

- Đề xuất cơ quan có thẩm quyền cho phép giữ lại toàn bộ lợi nhuận sau thuế, sau trích quỹ để tăng vốn cấp 1, tiếp tục thực hiện phát hành trái phiếu thứ cấp, kiểm soát danh mục RWA nhằm cải thiện tỷ lệ an toàn vốn, nâng cao năng lực tài chính.
- Đề án tái cơ cấu gắn với xử lý nợ xấu giai đoạn 2016-2020 của VietinBank được xây dựng cho giai đoạn 5 năm, trong khi tình hình thị trường diễn biến rất nhanh và phức tạp, dẫn đến một số nội dung/giải pháp được nêu tại đề án không còn phù hợp với diễn biến thực tế và định hướng kinh doanh cập nhật của VietinBank. Do đó, đề xuất cơ quan có thẩm quyền phê duyệt đề án cơ cấu lại gắn với xử lý nợ xấu của VietinBank giai đoạn 2021-2025 theo hướng linh hoạt, trong đó các mục tiêu của giai đoạn 2021-2025 nêu tại đề án là các mục tiêu định hướng, mục tiêu cụ thể sẽ thực hiện theo phê duyệt của các cấp thẩm quyền trong kế hoạch hàng năm.



II. Mục đích yêu cầu và cơ sở pháp lý của việc xây dựng phương án cơ cấu lại gắn với xử lý nợ xấu giai đoạn 2021 – 2025

1. Cơ sở pháp lý xây dựng Phương án cơ cấu lại VietinBank giai đoạn 2021 – 2025

- Căn cứ Luật TCTD số 47/2010/QH12 năm 2010, sửa đổi năm 2017;
- Căn cứ Nghị quyết 42/2017/QH14 của Quốc hội v/v thí điểm xử lý nợ xấu của các TCTD;
- Căn cứ Chỉ thị 06/CT-NHNN ngày 20/7/2017 của NHNN v/v thực hiện Nghị quyết số 42/2017/QH14 và QĐ số 1058/QĐ-TTg ngày 19/7/2017;
- Căn cứ Quyết định số 1604/QĐ-NHNN ngày 7/8/2018 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt Đề án phát triển ngân hàng xanh tại Việt Nam;
- Căn cứ Quyết định số 2655/QĐ-NHNN ngày 26/12/2019 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt Chiến lược phát triển công nghệ thông tin ngành ngân hàng Việt Nam đến năm 2025, định hướng đến năm 2030;
- Căn cứ Quyết định số 810/QĐ-NHNN ngày 11/5/2021 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt Kế hoạch chuyển đổi số ngành ngân hàng đến năm 2025, định hướng đến năm 2030;
- Căn cứ Quyết định số 1658/QĐ-TTg ngày 1/10/2021 của TTCP về việc phê duyệt Chiến lược quốc gia về tăng trưởng xanh giai đoạn 2021-2030, tầm nhìn 2050;
- Căn cứ Công văn số 836/NHNN-TTGSNH ngày 21/02/2022 của NHNN v/v Đề án/Phương án cơ cấu lại TCTD gắn với xử lý nợ xấu;
- Căn cứ Công văn số 1976/NHNN-TTGSNH của NHNN ngày 04/04/2022 v/v một số vấn đề trong hoạt động của các TCTD, CNNHNNG;
- Căn cứ Quyết định số 689/QĐ-TTg ngày 08/06/2022 của Thủ tướng Chính phủ v/v Phê duyệt Đề án “Cơ cấu lại hệ thống các tổ chức tín dụng gắn với xử lý nợ xấu giai đoạn 2021-2025”;
- Căn cứ Quyết định số 1382/QĐ-NHNN ngày 02/08/2022 của NHNN v/v Kế hoạch hành động của ngành Ngân hàng triển khai thực hiện Đề án “Cơ cấu lại hệ thống các tổ chức tín dụng gắn với xử lý nợ xấu giai đoạn 2021-2022”;
- Căn cứ Công văn số 1151/NHNN-TTGSNH ngày 15/12/2022 của NHNN v/v Xây dựng Phương án cơ cấu lại TCTD gắn với xử lý nợ xấu;
- Căn cứ Công văn số 908/NHNN-TTGS ngày 05/12/2023 của NHNN v/v Góp ý xây dựng Phương án cơ cấu lại TCTD gắn với xử lý nợ xấu.

2. Nguyên tắc cơ bản xây dựng Phương án cơ cấu lại gắn với xử lý nợ xấu của Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam giai đoạn 2021 – 2025

- Định hướng hoạt động kinh doanh bám sát chủ trương, đường lối của Đảng, Chính phủ và chỉ đạo của NHNN từng thời kỳ; các giải pháp có lộ trình phù hợp với thực tế hoạt động kinh doanh của VietinBank và có tính khả thi cao; ưu tiên giải pháp mang tính đột phá trong từng giai đoạn đảm bảo tập trung nguồn lực trong quá trình thực hiện có kết quả.
- Tuân thủ luật pháp, chấp hành nghiêm túc các cơ chế chính sách của Ngân hàng Nhà nước trong từng thời kỳ, góp phần tăng trưởng kinh tế, kiềm chế lạm phát, ổn định kinh tế vĩ mô.
- Phương án tái cơ cấu của VietinBank giai đoạn 2021-2025 kế thừa quá trình cơ cấu lại và xử lý nợ xấu của giai đoạn trước, đảm bảo phù hợp với định hướng chiến lược phát triển VietinBank đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2030 và bám sát chủ trương, định hướng và chỉ đạo của Chính phủ tại quyết định số 689/QĐ-TTg ngày 08/06/2022, chỉ đạo của NHNN tại Quyết định số 1382/QĐ-NHNN ngày 02/08/2022, Công văn số 1151/NHNN-CQTTGSNH ngày 15/12/2022 và các văn bản liên quan.
- Thực hiện cơ cấu lại toàn diện hoạt động, khắc phục các hạn chế, tồn tại được nêu tại các kết luận thanh tra, kiểm tra theo các hình thức, biện pháp và lộ trình phù hợp với đặc điểm cụ thể của VietinBank, với nguyên tắc thận trọng, an toàn, cân bằng và hài hòa lợi ích giữa VietinBank với khách hàng, cổ đông và người lao động, đảm bảo nghĩa vụ nộp thuế đầy đủ cho Nhà nước, góp phần giữ vững sự lành mạnh, ổn định toàn hệ thống và đáp ứng yêu cầu hội nhập kinh tế và phù hợp với các thông lệ quốc tế. Phương án tái cơ cấu của VietinBank giai đoạn 2021-2025 được xây dựng trên cơ sở các văn bản quy định hiện hành và giả định không có thay đổi trọng yếu đối với các chính sách liên quan trong thời gian thực hiện Phương án tái cơ cấu của VietinBank giai đoạn 2021-2025.

III. Đánh giá thực trạng hoạt động

1. Một số chỉ tiêu tài chính

Trên cơ sở nền kinh tế Việt Nam có sự phục hồi mạnh mẽ trong năm 2022, VietinBank đã tích cực triển khai đồng bộ các giải pháp kinh doanh, đi đầu trong việc thực thi các chính sách, định hướng của Đảng và Nhà nước, chủ động tối ưu hiệu quả sử dụng chi phí và quản lý tốt chất lượng tài sản, tạo điều kiện tăng trưởng tín dụng và các sản phẩm dịch vụ ngân hàng hiện đại, đáp ứng nhu cầu của nền kinh tế. Nhờ đó, hiệu quả kinh doanh của VietinBank đến 31/12/2022 đã đạt những kết quả khả quan với Tổng tài sản đạt 1,8 triệu tỷ đồng, tăng trưởng 18,3% so với năm 2021; Dư nợ cho vay nền kinh tế tiếp tục tăng trưởng, đạt 1,3 triệu tỷ đồng, tăng 12,9% so với năm 2021; Nguồn huy động tiền gửi khách hàng tăng trưởng phù hợp với tốc độ tăng trưởng của dư nợ; Các chỉ tiêu về tỷ lệ nợ xấu, tỷ lệ thanh khoản, tỷ lệ an toàn vốn tuân thủ theo



quy định của NHNN; Các chỉ tiêu về hiệu quả tiếp tục được duy trì đảm bảo lợi ích của cổ đông và sự phát triển của VietinBank.

2. Tổ chức, quản trị điều hành

2.1. Giấy phép hoạt động

Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam (sau đây gọi tắt là “Ngân hàng”), tên giao dịch quốc tế bằng tiếng Anh là Vietnam Joint Stock Commercial Bank for Industry and Trade (gọi tắt là “VietinBank”) là ngân hàng thương mại cổ phần được thành lập và đăng ký tại nước Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam.

Ngân hàng được thành lập trên cơ sở thực hiện cổ phần hóa Ngân hàng Công thương Việt Nam, một ngân hàng thương mại Nhà nước được thành lập dưới tên gọi Ngân hàng chuyên doanh công thương Việt Nam theo Nghị định số 53/NĐ-HĐBT ngày 26/3/1988 của Hội đồng Bộ trưởng về tổ chức bộ máy NHNN Việt Nam, chính thức được đổi tên thành Ngân hàng Công thương Việt Nam theo Quyết định số 402/CT ngày 14 tháng 11 năm 1990 của Chủ tịch Hội đồng Bộ trưởng và được Thủ tướng Chính phủ ký Quyết định số 285/QĐ-NH5 ngày 21 tháng 9 năm 1996 thành lập lại theo mô hình tổng công ty Nhà nước. Ngày 25 tháng 12 năm 2008, Ngân hàng Công thương Việt Nam đã thực hiện thành công việc chào bán cổ phần lần đầu ra công chúng.

Ngày 3 tháng 7 năm 2009, Ngân hàng được cổ phần hóa và đổi tên thành Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công thương Việt Nam theo Giấy phép thành lập và hoạt động số 142/GP-NHNN ngày 03 tháng 7 năm 2009 về Thành lập và hoạt động Ngân hàng Thương Mại Cổ Phần (thời hạn hoạt động là 99 năm) và Giấy chứng nhận Đăng ký kinh doanh số 0103038874 ngày 3 tháng 7 năm 2009 của Sở Kế hoạch và Đầu tư thành phố Hà Nội. Giấy chứng nhận Đăng ký doanh nghiệp mới nhất số 0100111948 sửa đổi lần thứ mười hai được cấp bởi Sở Kế hoạch và Đầu tư thành phố Hà Nội ngày 08 tháng 9 năm 2021. Ngày 17 tháng 6 năm 2022, NHNN cấp phép thành lập và hoạt động số 13/GP-NHNN để cấp mới, thay thế cho Giấy phép thành lập và hoạt động số 142/GP-NHNN ngày 03 tháng 7 năm 2009 và các Quyết định sửa đổi, bổ sung Giấy phép thành lập và hoạt động của Ngân hàng từ 2017 đến 2021.

Ngân hàng được thành lập nhằm thực hiện các hoạt động ngân hàng theo Giấy phép thành lập và hoạt động và Giấy chứng nhận Đăng ký doanh nghiệp, bao gồm nhận tiền gửi không kỳ hạn, tiền gửi có kỳ hạn, tiền gửi tiết kiệm và các loại tiền gửi khác; cấp tín dụng; mở tài khoản thanh toán cho khách hàng; cung ứng dịch vụ thanh toán trong nước; mở tài khoản; tổ chức thanh toán nội bộ, tham gia hệ thống thanh toán liên ngân hàng quốc gia; dịch vụ quản lý tiền mặt, tư vấn ngân hàng, tài chính; các dịch vụ quản lý, bảo quản tài sản, cho thuê tủ, két an toàn; tham gia đấu thầu, mua, bán tín phiếu Kho bạc, công cụ chuyển nhượng, trái phiếu Chính phủ, tín phiếu NHNN và các giấy tờ có giá khác trên thị trường tiền tệ; mua, bán trái phiếu Chính phủ, trái phiếu doanh nghiệp; phát hành chứng chỉ tiền gửi, kỳ phiếu, tín phiếu, trái phiếu để huy động vốn theo quy

định của Luật các tổ chức tín dụng, Luật chứng khoán, quy định của Chính phủ và hướng dẫn của NHNN; vay vốn của NHNN dưới hình thức tái cấp vốn theo quy định của Luật NHNN Việt Nam và hướng dẫn của NHNN; vay, cho vay, gửi, nhận gửi vốn của tổ chức tín dụng, CN ngân hàng nước ngoài, tổ chức tài chính trong nước và nước ngoài theo quy định của pháp luật và hướng dẫn của NHNN; góp vốn, mua cổ phần theo quy định của pháp luật và hướng dẫn của NHNN; ủy thác, nhận ủy thác, đại lý trong lĩnh vực liên quan đến hoạt động ngân hàng, kinh doanh bảo hiểm, quản lý tài sản theo quy định của pháp luật và hướng dẫn của NHNN Việt Nam; kinh doanh, cung ứng dịch vụ ngoại hối trên thị trường trong nước và quốc tế trong phạm vi do NHNN quy định; kinh doanh, cung ứng sản phẩm phái sinh lãi suất; lưu ký chứng khoán; kinh doanh vàng miếng; ví điện tử; cung ứng sản phẩm phái sinh giá cả hàng hóa; đầu tư hợp đồng tương lai trái phiếu Chính phủ.

2.2. Mô hình tổ chức

VietinBank tiếp tục thực hiện chuyển đổi mô hình định hướng tinh gọn, chuyên môn hóa và nâng cao hiệu quả phối hợp giữa các đơn vị, phòng ngừa rủi ro, tạo sự gắn kết chặt chẽ với chiến lược kinh doanh tổng thể của ngân hàng và hướng tới khách hàng, đồng thời rà soát, đánh giá hiệu quả hoạt động, nhận diện điểm bất cập/chưa phù hợp/chưa hiệu quả để thực hiện các giải pháp điều chỉnh, kiện toàn phù hợp với mô hình các phòng ban, CN, điểm giao dịch mạng lưới. Tính đến thời điểm 31/12/2022, cơ cấu mô hình tổ chức của VietinBank gồm: (i) 13 khối nghiệp vụ/tương đương và một số phòng/ban khác tại TSC, (ii) Hệ thống mạng lưới CN, PGD, (iii) Các công ty con, ngân hàng con. Song song với việc vận hành mô hình cơ cấu tổ chức, VietinBank tiếp tục nghiên cứu, xem xét, đánh giá để chuyển đổi mô hình đối với các phòng/ban còn lại. Một số kết quả mà việc chuyển đổi mô hình mang lại:

- Việc thành lập các Khối gồm các Phòng/ban nghiệp vụ chuyên trách theo trực dọc từ TSC tới CN giúp quản lý chuyên sâu theo các chức năng trọng yếu của hoạt động ngân hàng, tập trung, xuyên suốt từ công tác xây dựng chính sách, sản phẩm tới triển khai, giám sát, hỗ trợ Ban Lãnh đạo công tác điều hành và ra quyết định nhanh chóng, hiệu quả.
- Đối với hoạt động kinh doanh: Việc thành lập 04 Khối gồm Khối Khách hàng doanh nghiệp, Khối bán lẻ, Khối Kinh doanh vốn và Thị trường, Trung tâm Khách hàng phía Nam với các phòng ban chuyên trách theo từng phân khúc khách hàng giúp ngân hàng chăm sóc, phục vụ chuyên sâu theo đối tượng khách hàng và theo địa bàn, từng phân khúc khách hàng được tốt hơn, nâng cao chất lượng dịch vụ cung cấp cho khách hàng, bên cạnh đó thúc đẩy văn hóa “ Khách hàng là trung tâm”.
- Đối với hoạt động hỗ trợ: việc thành lập các Khối hỗ trợ trọng yếu như Khối Tài chính, Khối Quản lý rủi ro, Khối Nhân sự, Khối CNTT, Khối Mua sắm và quản lý tài sản, Khối Phê duyệt tín dụng, Khối Vận hành, Khối Pháp chế & Tuân thủ giúp

công tác hỗ trợ, vận hành, quản lý rủi ro song hành với sự phát triển của hoạt động kinh doanh, đảm bảo quản trị rủi ro và chuẩn bị các nền tảng tốt cho sự bứt phá trong tương lai.

2.3. Bộ máy quản trị, điều hành

- **Hội đồng quản trị:** Tính đến thời điểm 31/12/2022, HĐQT VietinBank gồm 10 thành viên, trong đó có 01 thành viên độc lập HDQT, 02 thành viên đại diện cho cổ đông chiến lược MUFG, 03 thành viên đại diện vốn Nhà nước. Hoạt động của HĐQT VietinBank đã thực hiện đúng các quy định của Luật các tổ chức tín dụng, đảm bảo tổ chức các cuộc họp HĐQT hằng tháng để đánh giá kết quả kinh doanh, đưa ra các định hướng, chỉ đạo hoạt động và trao đổi về một số nội dung, chuyên đề phục vụ công tác quản trị. VietinBank có 03 Ủy ban trực thuộc HĐQT là Ủy ban Nhân sự, Ủy ban Quản lý rủi ro và Ủy ban Chính sách. Việc thành lập các Ủy ban đảm bảo tuân thủ theo quy định của NHNN và các quy định của pháp luật. Trong thời gian qua, các Ủy ban đã phối hợp chặt chẽ với các Phòng/Ban, Bộ phận có liên quan để thực hiện có kết quả các chức năng nhiệm vụ theo Quy chế tổ chức và hoạt động riêng của từng Ủy ban do HĐQT ban hành.
- **Ban điều hành:** Ban Điều hành bao gồm TGĐ và các Phó TGĐ, Kế toán trưởng, do HĐQT quyết định bổ nhiệm, miễn nhiệm và có sự thông qua của NHNN. Ban điều hành có nhiệm vụ quản lý, điều hành trực tiếp hoạt động kinh doanh của VietinBank theo chính sách, định hướng được ĐHĐCĐ, HĐQT đề ra trong từng thời kỳ; chịu trách nhiệm trước ĐHĐCĐ, HĐQT về việc thực hiện nhiệm vụ được giao. Tính đến thời điểm 31/12/2022, Ban điều hành VietinBank gồm 10 thành viên, trong đó gồm 01 PTGĐ phụ trách BĐH, có 01 thành viên đại diện cho cổ đông chiến lược MUFG, 01 Kế toán trưởng. VietinBank có 04 Hội đồng trực thuộc Ban điều hành là Hội đồng Tín dụng, Hội đồng Quản lý Tài sản nợ - Tài sản có, Hội đồng Quản lý rủi ro, Hội đồng Quản lý vốn.
- **Ban kiểm soát:** Ban Kiểm soát là cơ quan thay mặt các cổ đông để giám sát hoạt động và việc tuân thủ quy định của pháp luật và điều lệ VietinBank trong việc quản trị, điều hành VietinBank; chịu trách nhiệm trước pháp luật, ĐHĐCĐ trong việc thực hiện quyền và nhiệm vụ được giao. Trong quá trình thực hiện nhiệm vụ của mình, Ban Kiểm soát được sử dụng các quyền theo quy định của pháp luật và điều lệ VietinBank. Ban Kiểm soát gồm 3 thành viên (1 trưởng ban và 2 thành viên ban kiểm soát) có vai trò thực hiện kiểm toán nội bộ, kiểm soát, đánh giá việc chấp hành quy định của pháp luật, quy định nội bộ, điều lệ và nghị quyết, quyết định của ĐHĐCĐ, HĐQT.

2.4. Mạng lưới hoạt động

Ngân hàng có Trụ sở chính đặt tại số 108 Trần Hưng Đạo, quận Hoàn Kiếm, thành phố Hà Nội, Việt Nam. Tại ngày 31 tháng 12 năm 2022, Ngân hàng có một (01) Hội sở

chính; hai (02) văn phòng đại diện trong nước (VPĐD tại TP. Đà Nẵng và VPĐD tại TP. Hồ Chí Minh) và một (01) văn phòng đại diện nước ngoài tại Myanmar; tám (08) đơn vị sự nghiệp bao gồm: một (01) Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, một (01) Trung tâm thẻ, một (01) Trung tâm TTTM; năm (05) Trung tâm quản lý tiền mặt; một trăm năm mươi bảy (157) chi nhánh (trong đó có hai (02) chi nhánh tại nước ngoài); 01 ngân hàng con tại Lào.

2.5. Công tác quản trị điều hành

VietinBank quy định trách nhiệm trước pháp luật của thành viên HĐQT, BĐH, BKS, KTNB tại Điều lệ tổ chức và hoạt động, Quy chế Quản trị nội bộ, Quy chế tổ chức và hoạt động của HĐQT, Quy chế Tổ chức và hoạt động của BKS, Quy chế Tổ chức và hoạt động của BĐH, đây là hành lang pháp lý quan trọng nhất của VietinBank quy định cơ chế vận hành, quản lý, các quyền, trách nhiệm và nghĩa vụ mà thành viên HĐQT, BĐH, BKS, KTNB phải tuân thủ. Ngoài ra, tại các quy định nội bộ (Quy chế, quy định, quy trình nghiệp vụ) tại từng lĩnh vực như tín dụng, quản lý tài chính, quy định mua sắm tài sản, đầu tư, xây dựng cơ bản..., VietinBank đều quy định và xác định phân cấp, quyền và trách nhiệm, đảm bảo phân cấp rõ ràng giữa HĐQT, BĐH và các đơn vị trong hệ thống nhằm nâng cao hiệu lực, hiệu quả hoạt động của bộ máy, rõ ràng về quyền, trách nhiệm của từng cấp, đảm bảo có cơ chế phê duyệt, kiểm soát theo quy định về nghiệp vụ của pháp luật và NHNN, đồng thời phát huy tính chủ động, sáng tạo của từng cấp, từng đơn vị.

Bên cạnh đó, quyền, trách nhiệm và nghĩa vụ của từng thành viên HĐQT, BĐH, BKS đều xác định cụ thể tại các văn bản phân công nhiệm vụ của HĐQT, BĐH và BKS. Việc phân công nhiệm vụ này thường xuyên được rà soát, sửa đổi và bổ sung để đảm bảo phù hợp với thực tiễn hoạt động kinh doanh của VietinBank.

VietinBank chú trọng năng lực cân bằng quản trị rủi ro và phát triển kinh doanh và đạo đức kinh doanh trong hoạt động kinh doanh và năng lực cán bộ, trong đó: “Chính trực” là một trong năm năng lực cốt lõi của đạo đức kinh doanh đối với cán bộ nhân viên toàn hệ thống VietinBank và “Cân bằng quản trị rủi ro và phát triển” là một trong bốn năng lực yêu cầu đối với lãnh đạo cấp trung, cấp cao.

Tại VietinBank, Ủy Ban chính sách là cơ quan tham mưu, giúp việc cho HĐQT trong việc định hướng, xây dựng, giám sát thực thi các văn bản chính sách. Định kỳ hàng năm, hàng quý, VietinBank thực hiện việc rà soát tính tuân thủ pháp luật, tuân thủ các quy định, chủ trương của NHNN và sự phù hợp với thực tiễn hoạt động của hệ thống văn bản chính để đảm bảo phân định rõ trách nhiệm của từng quy trình, từng cấp ra quyết định.

Ngoài ra, VietinBank đã triển khai 3 tuyên bố về độc lập về quản lý rủi ro, tuân thủ theo TT13 nhằm kiểm soát, phòng ngừa, phát hiện và xử lý kịp thời rủi ro trong hoạt động ngân hàng; thực hiện đầy đủ 5 thành phần của hệ thống kiểm soát nội bộ là giám

sát của quản lý cấp cao, kiểm soát nội bộ, quản lý rủi ro, đánh giá nội bộ về mức độ vốn và kiểm toán nội bộ.

3. Việc triển khai/áp dụng Basel II/Basel III

VietinBank đã áp dụng Basel II theo phương pháp tiêu chuẩn và đang xây dựng kế hoạch triển khai Basel II theo phương pháp nâng cao và lộ trình triển khai Basel III cụ thể như sau:

Để hướng tới triển khai Basel II, ngay từ năm 2013, VietinBank đã thực hiện đánh giá chênh lệch (GAP) và từ đó xây dựng lộ trình (Roadmap) nhằm đáp ứng các chuẩn mực Basel II cũng như các tiêu chuẩn khác của Ngân hàng TTQT (BIS) về quản lý rủi ro cũng như các tiêu chuẩn chung về quản trị ngân hàng. Trên cơ sở đó, từ năm 2014, VietinBank đã bắt đầu triển khai các dự án thuộc chương trình Basel II trên cơ sở lộ trình đã xây dựng. Đến thời điểm hiện tại, VietinBank đã đáp ứng các chuẩn mực theo phương pháp tính vốn cơ bản (tiêu chuẩn), các yêu cầu định tính về quản trị rủi ro, quản trị vốn theo Basel II cũng như đang trong quá trình chuẩn bị sẵn sàng để hướng tới các thông lệ cao hơn như Basel III hay các thông lệ thực hành trong khu vực theo định hướng của cơ quan quản lý. Tính đến nay, một số kết quả trọng tâm trong triển khai Basel II tại VietinBank đạt được gồm có:

- Hoàn thành phần lớn các dự án/tiêu dự án thuộc chương trình Basel II: 100% các dự án đã thực hiện, trong đó 96% các dự án/ giai đoạn đã hoàn thành. Các dự án còn lại chưa triển khai hoặc trong giai đoạn chuẩn bị nghiên cứu đều thuộc phương pháp nội bộ/nâng cao, cần chờ hướng dẫn của cơ quan quản lý.
- Đáp ứng TT41 và TT13: Hoàn thành tất cả các dự án trọng điểm tương ứng với yêu cầu của (i) TT41 Quy định về tỷ lệ an toàn vốn đối với ngân hàng, CN ngân hàng nước ngoài và (ii) TT13 về hệ thống kiểm soát nội bộ của NHTM, CN ngân hàng nước ngoài và một số văn bản/ kết luận cuộc họp khác.

Theo đó, VietinBank đã đáp ứng toàn diện các điều kiện theo TT41 và các tiêu chuẩn Basel II về cơ cấu quản trị, quy định, quy trình kiểm soát nội bộ, hệ thống công nghệ thông tin, cơ sở dữ liệu, nhân sự... theo yêu cầu của TT13. Cụ thể:

- (i) Mô hình 3 tuyến bảo vệ được VietinBank hoàn thành và ứng dụng ngay trong Quý III năm 2015, hoàn thiện nâng cấp theo yêu cầu của TT13 góp phần quan trọng trong việc nâng cao năng lực tổng thể trong QTRR từ cấp giao dịch đến khung Quản trị toàn hàng, đảm bảo kiểm soát toàn bộ các hoạt động và các rủi ro trọng yếu của ngân hàng;
- (ii) Cơ sở hạ tầng về Công nghệ thông tin được cải thiện và nhận thức của nhân sự về QTRR được thay đổi, từ đó dữ liệu toàn hàng được chuẩn hóa và thông tin hai chiều giữa CN và TSC trong công tác quản trị rủi ro được tăng cường;

- (iii) Hoàn thành các phương pháp tính vốn theo quy định của TT41 và theo thông lệ quốc tế, chủ động nghiên cứu phương pháp luận quản lý các rủi ro mới tại Trụ cột 2 trên cơ sở phối hợp và trao đổi kinh nghiệm từ đối tác chiến lược quốc tế;
- (iv) Nghiên cứu ban hành hoặc điều chỉnh các quy định, quy trình, sản phẩm, các văn bản hướng dẫn vận hành hệ thống, xử lý tác nghiệp theo hướng tinh gọn đảm bảo tuân thủ đúng quy định pháp luật, bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp của khách hàng và ngân hàng.

4. Hệ thống CNTT, tình hình thực hiện chuyển đổi số, phát triển ngân hàng số

CNTT luôn là mũi nhọn, là chiến lược phát triển trọng yếu của VietinBank. Giai đoạn 2012-2017, VietinBank đã tập trung nguồn lực thực hiện các dự án trọng điểm về CNTT nhằm xây dựng nền tảng công nghệ vững chắc, trong đó điển hình là chuyển đổi thành công dự án thay thế CoreBanking, xây dựng mới hệ thống Kho dữ liệu doanh nghiệp, triển khai hệ thống lớp giữa SOA cùng các hệ thống công nghệ phục vụ kinh doanh như tạo khoản vay, quản lý rủi ro tín dụng... Bước sang giai đoạn 2018 đến nay, VietinBank chú trọng vào công tác số hóa, với mục tiêu triển khai có hiệu quả chiến lược chuyển đổi số ngân hàng. Một số thành tựu có thể kể đến như sau:

- Xây dựng chiến lược Chuyển đổi số:
 - + Công tác số hóa hoạt động được triển khai tại VietinBank từ năm 2018 với việc ứng dụng công nghệ vào hoạt động kinh doanh, hoạt động vận hành cũng như phát triển các kênh phân phối số như Efast cho KHDN và Ipay cho KHCN. Chủ điểm số hóa toàn diện hoạt động cũng được lồng ghép vào chiến lược, kế hoạch trung hạn và kế hoạch hoạt động hàng năm của VietinBank.
 - + Ngay từ đầu năm 2022, VietinBank đã thành lập Ban chỉ đạo Chuyển đổi số để chỉ đạo xuyên suốt việc xây dựng và triển khai Chiến lược, Kế hoạch chuyển đổi số cho giai đoạn 2022-2025, tầm nhìn 2030 và hiện tại đang triển khai Gói thầu Thuê đơn vị tư vấn xây dựng Chiến lược Chuyển đổi số tổng thể đồng hành cùng VietinBank.
- Xây dựng kênh phân phối hiện đại:
 - + *Kênh chi nhánh:*
 - Triển khai các mô hình CN cho phép khách hàng thực hiện các giao dịch tự động, tự phục vụ (self-service) trên cơ sở ứng dụng công nghệ số; ứng dụng công nghệ trí tuệ nhân tạo (AI);
 - VietinBank đã xây dựng hệ thống xếp hàng tự động tích hợp sinh trắc học và triển khai tại 53 CN trên cả nước. Việc đồng bộ kho dữ liệu sinh trắc học sử dụng cho cả kênh quầy và kênh giao dịch điện tử đã giúp VietinBank từng bước hiện đại hóa kênh giao dịch, tăng tiện ích facepay cho khách hàng.



+ *Kênh ngân hàng số:*

- VietinBank iPay Mobile dành cho KHCN được nâng cấp thường xuyên với nhiều tính năng mới, đưa VietinBank iPay Mobile không chỉ là ứng dụng ngân hàng mà còn là hệ sinh thái số, cung cấp mọi nhu cầu của khách hàng: từ các dịch vụ tài chính như mở tài khoản, thẻ, gửi tiết kiệm, các giao dịch tài khoản vay, thấu chi, mua ngoại tệ cho tới các tính năng về bảo hiểm, y tế, giáo dục, giao thông, mua sắm, du lịch...
- Nền tảng ngân hàng số eFast dành cho KHDN được xem như trợ lý tài chính số VietinBank eFAST với hơn 130 tính năng, bao gồm toàn bộ các dịch vụ ngân hàng đang được phục vụ tại quầy giao dịch (chỉ trừ các dịch vụ liên quan đến tiền mặt), từ các dịch vụ ngân hàng thường xuyên và thiết yếu đến các dịch vụ chuyên biệt được “may đo” theo nhu cầu của từng doanh nghiệp.
- + *Kênh ngân hàng mở:* VietinBank là ngân hàng tiên phong trong ứng dụng nền tảng ngân hàng mở. Đầu tư xây dựng chuẩn giao tiếp lập trình ứng dụng mở (Open API). Theo đó, ngoài cung cấp dịch vụ tài chính trên các kênh do VietinBank phân phối, VietinBank còn cung cấp dịch vụ ngân hàng thông qua các ứng dụng của các bên thứ ba, điển hình như việc tích hợp trực tiếp với hệ thống phần mềm kế toán, phần mềm ERP của doanh nghiệp.
- + Bên cạnh đó, VietinBank cũng triển khai các công nghệ tự động hóa trong quy trình cho vay, hỗ trợ hậu kiểm... ứng dụng công nghệ Big Data, AI, điện toán đám mây... nhằm tinh gọn, tự động hóa quy trình nghiệp vụ, nâng cao năng suất lao động và chất lượng dịch vụ đến khách hàng.

5. Tình hình tài chính

5.1. Vốn

- **Thực trạng VĐL, vốn tự có tại VietinBank:** Tại thời điểm 31/12/2022, tổng vốn tự có riêng lẻ của VietinBank đạt 141.865 tỷ đồng, trong đó VĐL đạt 48.058 tỷ đồng, nằm trong nhóm NHTM có VĐL cao nhất trong hệ thống.
- **Cơ cấu cổ đông, sở hữu cổ phần:** Tính đến ngày 31/12/2022, VĐL của VietinBank duy trì ở mức 48.058 tỷ đồng với số cổ phiếu CTG đang niêm yết là 4.805.750.609 cổ phiếu. VietinBank có 02 cổ đông lớn là Ngân hàng nhà nước Việt Nam nắm giữ 64,46% cổ phần, đối tác chiến lược nước ngoài là MUFG Bank nắm giữ 19,73% cổ phần; Công đoàn VietinBank nắm giữ 1,15% cổ phần và cổ đông khác nắm giữ 14,66% cổ phần còn lại.
- **Việc triển khai niêm yết trên thị trường chứng khoán:**

VietinBank tiến hành cổ phần hóa năm 2008, chính thức niêm yết trên Sở giao dịch chứng khoán TP.HCM (HOSE) theo Quyết định số 69/QĐ-SGDHCM ngày 09/7/2009 và giao dịch kể từ ngày 16/7/2009. Kể từ khi niêm yết đến nay, VietinBank đã thực hiện

12 lần trả cổ tức bằng tiền mặt và 8 lần tăng VĐL thông qua phát hành cổ phiếu để trả cổ tức, thường cổ phiếu, phát hành cổ phiếu riêng lẻ cho cổ đông chiến lược nước ngoài, phát hành cổ phiếu cho cổ đông hiện hữu. Tất cả các đợt tăng VĐL đều được VietinBank thực hiện niêm yết bổ sung theo đúng quy định. Tính đến 31/12/2022, số cổ phiếu CTG đang niêm yết là 4.805.750.609 cổ phiếu.

Là doanh nghiệp niêm yết có số lượng cổ đông lớn, VietinBank luôn tuân thủ các quy định về công bố thông tin (CBTT) trên TTCK theo quy định pháp luật. Ngoài ra, VietinBank là ngân hàng đi đầu, chủ động CBTT đầy đủ, kịp thời, minh bạch bằng cả tiếng Việt và tiếng Anh. Đồng thời, VietinBank cũng không ngừng nâng cao chất lượng, tính chuyên nghiệp của các kênh cung cấp thông tin nhằm tăng cường khả năng tiếp cận của nhà đầu tư (NDT) đối với các thông tin về kết quả hoạt động kinh doanh của VietinBank và nhận được sự đánh giá cao và ngày càng tích cực của NDT cũng như thị trường, góp phần xây dựng hình ảnh VietinBank và cổ phiếu CTG minh bạch trong thông tin, năng động trong hoạt động, thân thiện với cộng đồng NDT và thị trường cũng như gia tăng giá trị cổ đông.

- **Tình hình triển khai tỷ lệ an toàn vốn theo TT41:** Tỷ lệ an toàn vốn của VietinBank thường xuyên duy trì trong ngưỡng 8,5-9,0% trong năm 2022. Tại thời điểm 31/12/2022, tỷ lệ CAR riêng lẻ của VietinBank đạt 8,9%, tuân thủ hạn mức theo quy định của NHNN.

5.2. Huy động vốn

Tốc độ tăng trưởng huy động vốn của VietinBank được kiểm soát trên cơ sở cân đối với nhu cầu tăng trưởng tín dụng, đa dạng hóa kênh huy động vốn, đảm bảo tuân thủ các tỷ lệ an toàn thanh khoản của NHNN.

VietinBank luôn ưu tiên chú trọng phát triển nguồn tiền gửi khách hàng (bao gồm tiền gửi từ các tổ chức kinh tế và dân cư) do đây là nguồn vốn truyền thống, có tính ổn định cao và là nguồn vốn cơ sở cho hoạt động kinh doanh của NHTM. Với uy tín và vị thế của một trong những ngân hàng lớn nhất trong nền kinh tế, VietinBank đã thu hút được lượng tiền gửi lớn từ khách hàng cá nhân và khách hàng doanh nghiệp trong suốt thời gian qua. Đồng thời, VietinBank liên tục đổi mới, nâng cấp sản phẩm dịch vụ, đáp ứng tối đa nhu cầu của khách hàng. Do đó, tiền gửi có kỳ hạn luôn có tỷ lệ quay vòng cao và tiền gửi không kỳ hạn có tỷ lệ ổn định cao. VietinBank đã xác định chiến lược trọng tâm thúc đẩy nguồn vốn nhằm chuẩn bị nguồn lực đáp ứng nhu cầu tín dụng của nền kinh tế.

- Tiền gửi khách hàng tại 31/12/2022 của VietinBank ở mức 1.247 ngàn tỷ, tăng 87 nghìn tỷ (+7,5%) so với 31/12/2021 và tăng 259 nghìn tỷ (+26,2%) so với 31/12/2020.



- Vốn huy động từ các TCTD khác tại 31/12/2022 của VietinBank ở mức 203 nghìn tỷ, tăng 71 nghìn tỷ (+53,2%) so với 31/12/2021 và tăng 79 nghìn tỷ (+63%) so với 31/12/2020.
- Huy động từ Chính phủ/ Ngân hàng Nhà nước tại 31/12/2022 của VietinBank ở mức 105 nghìn tỷ, tăng 71 nghìn tỷ (+214%) so với 31/12/2021 và tăng 60 nghìn tỷ (+134%) so với 31/12/2020.

5.3. Chất lượng tài sản

5.3.1. Tình hình cấp tín dụng

Trong những năm qua, nhìn chung mặc dù tình hình kinh tế thế giới và kinh tế trong nước vẫn còn nhiều khó khăn và thách thức, song hoạt động tín dụng của VietinBank vẫn giữ vững tốc độ tăng trưởng và luôn tuân thủ chỉ tiêu tăng trưởng tín dụng được NHNN giao.

a. Dư nợ cấp tín dụng đối với tổ chức kinh tế, cá nhân

Trong dư nợ tín dụng, cầu phần lớn nhất là cho vay khách hàng, cùng với sự chuyển biến của nền kinh tế và tình hình hoạt động SXKD của các khách hàng, dư nợ cho vay khách hàng của VietinBank đạt mức tăng trưởng khả quan qua các năm. Tuy nhiên, để đảm bảo an toàn thanh khoản trong hoạt động của VietinBank, tốc độ tăng trưởng dư nợ qua các năm được kiểm soát ở mức tương đồng với tốc độ tăng trưởng nguồn vốn.

Cơ cấu cho vay chuyển dịch theo hướng tích cực, ưu tiên tăng trưởng dư nợ cho vay khách hàng bán lẻ và các ngành nghề được Chính phủ khuyến khích phát triển; tỷ lệ cho vay ngoại tệ được kiểm soát chặt chẽ phù hợp với chủ trương chống đô la hóa nền kinh tế. Trong giai đoạn từ năm 2020 – 2022, tốc độ tăng trưởng tín dụng duy trì ở mức bình quân 7%/năm.

b. Cấp tín dụng đối với các lĩnh vực tiềm ẩn rủi ro như BĐS; chứng khoán; dự án BOT, BT, BTO

Nhằm góp phần thực hiện các mục tiêu kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội chung của cả nước, bám sát định hướng tín dụng của Chính phủ và NHNN đối với lĩnh vực BĐS, VietinBank tiếp tục tạo điều kiện thuận lợi trong việc tiếp cận vốn tín dụng đối với doanh nghiệp và người dân để phục vụ các nhu cầu tín dụng chính đáng, đảm bảo tăng trưởng tín dụng nhưng vẫn kiểm soát được rủi ro. Trong thời gian tới, VietinBank sẽ tham gia các gói hỗ trợ phục hồi phát triển kinh tế xã hội của Chính phủ, bao gồm các gói phát triển kết cấu hạ tầng, gói vay ưu đãi và chương trình hỗ trợ lãi vay với phân khúc nhà ở xã hội.

Các dự án giao thông đóng vai trò rất quan trọng trong sự phát triển của nền kinh tế, hỗ trợ thúc đẩy phát triển kinh tế các ngành, vùng, khu vực. Với vai trò là ngân hàng thương mại có vốn nhà nước lớn, VietinBank là một trong những ngân hàng cấp tín dụng cho các dự án BOT giao thông nhiều nhất. Các dự án BOT giao thông VietinBank

cấp tín dụng đều đang vận hành hoạt động, đóng vai trò xương sống trong việc lưu thông hàng hóa, hành khách của nền kinh tế.

Trên cơ sở nhận diện các rủi ro và khó khăn đối với các dự án BOT giao thông, VietinBank đã đưa ra các giải pháp ứng xử phù hợp bao gồm (i) bám sát tình hình hoạt động của các dự án BOT giao thông gặp khó khăn, phối hợp doanh nghiệp để quản lý nguồn thu phí tạo nguồn trả nợ, làm việc và yêu cầu doanh nghiệp dự án có các biện pháp tiết giảm chi phí, và các biện pháp khác nhằm đảm bảo khả năng trả nợ từ dự án; (ii) kiến nghị gửi Thủ tướng Chính phủ, Bộ Giao thông vận tải, Cơ quan nhà nước có thẩm quyền (CQNNCTQ)... đề nghị có giải pháp hỗ trợ, hoặc đề nghị CQNNCTQ thực hiện đúng các điều khoản tại hợp đồng BOT để tháo gỡ các khó khăn cho dự án.

c. Cấp tín dụng đối với các đối tượng không được cấp tín dụng và hạn chế cấp tín dụng, cấp tín dụng vượt giới hạn

VietinBank thực hiện cấp tín dụng tuân thủ theo quy định của NHNN tại TT22. Đến thời điểm hiện tại, VietinBank không phát sinh khoản cấp tín dụng nào cho các đối tượng không được cấp tín dụng (một số trường hợp đã cấp từ trước khi lên nắm chức vụ).

d. Đánh giá mức độ tập trung tín dụng

VietinBank đã đưa ra bộ điều kiện cấp tín dụng riêng, quy định về định giá TSBĐ chặt chẽ, đồng thời VietinBank thiết lập hạn mức rủi ro tín dụng đảm bảo giảm thiểu mức độ rủi ro tập trung, phù hợp với quy định của Pháp luật về tỷ lệ an toàn. Đồng thời, VietinBank tiếp tục có biện pháp kiểm soát rủi ro tập trung tín dụng chặt chẽ đối với việc cấp tín dụng cho khách hàng/khách hàng và người có liên quan.

5.3.2. Chất lượng tín dụng

- Tỷ lệ nợ nhóm 2 trên tổng nợ kỳ 31/12/2022 là 2,04%, tỷ lệ nợ xấu trên tổng nợ kỳ 31/12/2022 là 1,08%.
- Nợ bán VAMC: không còn phát sinh; Nợ bán DATC: đến năm 2022, dư nợ bán cho DATC là 119 tỷ.
- Đầu tư vào trái phiếu doanh nghiệp tiềm ẩn nợ xấu: không phát sinh
- Lãi dự thu phải thoái nhưng chưa thoái: không phát sinh
- Tình hình xử lý nợ xấu: Việc giải quyết nợ xấu của VietinBank được áp dụng đồng bộ bằng nhiều giải pháp, thực hiện xuyên suốt từ TSC tới chi nhánh. Đối với nợ xấu được xác định theo NQ42, VietinBank đã rà soát và áp dụng toàn diện, triệt để NQ42 để thu hồi nợ. Kết quả xử lý thu hồi nợ XLRR tính đến 31/12/2022 đạt 5.325 tỷ đồng. Đây là năm có kết quả thu hồi lớn nhất từ trước tới nay.

5.3.3. Hoạt động đầu tư góp vốn

Hoạt động góp vốn, mua cổ phần của VietinBank tại các đơn vị nhận vốn luôn đảm bảo tuân thủ các quy định pháp luật liên quan. Đến 31/12/2022, tổng số dư đầu tư góp

vốn, mua cổ phần tại các công ty con, công ty liên kết, đơn vị nhận vốn trong nước khác của VietinBank đạt 4.844 tỷ đồng.

5.4. Hoạt động thanh toán, đại lý, ủy thác

Hoạt động thanh toán của VietinBank liên tục tăng trưởng qua các năm, tốc độ dịch chuyển dịch giao dịch từ kênh quầy sang kênh điện tử tăng lên nhanh chóng, năm 2022 chiếm tỷ trọng 87% tổng số lượng giao dịch thanh toán của VietinBank.

Việc phát triển thanh toán không dùng tiền mặt (TTKDTM) luôn là ưu tiên hàng đầu của VietinBank trong nhiều năm qua với vai trò là kênh lưu thông tiền tệ, thúc đẩy phát triển kinh tế và các dịch vụ ngân hàng khác. Để đáp ứng nhu cầu thanh toán của khách hàng, nâng cao chất lượng dịch vụ và triển khai các giải pháp, chính sách thanh toán của NHNN, VietinBank đã triển khai nhiều giải pháp đồng bộ trong phát triển TTKDTM và tái cơ cấu hoạt động thanh toán như: triển khai “Giải pháp Thanh toán tích hợp Dịch vụ công trực tuyến” tại 12 Tỉnh/Thành phố. Văn Phòng Chính phủ đã lựa chọn VietinBank là một trong hai ngân hàng tiên phong của Việt Nam triển khai giải pháp thanh toán trên Cổng dịch vụ công Quốc gia từ tháng 12/2019; phát triển các giải pháp thanh toán điện tử trong hoạt động Thu – Chi NSNN; triển khai dịch vụ thu chi hộ cho nhiều tổ chức, doanh nghiệp, trung gian thanh toán, đơn vị hành chính sự nghiệp ở các lĩnh vực; phát triển nhiều tiện ích, phương thức giao dịch mới trên ứng dụng Dịch vụ ngân hàng điện tử: QR code, chuyển tiền nhanh 24/7, đặt vé máy bay trong nước và quốc tế, thanh toán hóa đơn, nộp tiền chứng khoán, thanh toán qua tài khoản định danh Alias, thanh toán qua tài khoản ảo; hợp tác kết nối dịch vụ Ví điện tử với 17 tổ chức cung ứng dịch vụ trung gian thanh toán...

5.5. Kết quả kinh doanh

Giai đoạn 2021-2022, diễn biến vĩ mô và địa chính trị quốc tế tiềm ẩn nhiều rủi ro, chiến tranh Nga – Ukraina nổ ra đã kéo theo cuộc khủng hoảng kinh tế, địa chính trị chưa từng có ở châu Âu và lan rộng ra khắp toàn cầu, NHTW ở nhiều nền kinh tế lớn đã liên tục có các biện pháp thắt chặt chính sách tiền tệ nhằm kiểm soát xu hướng tăng cao của lạm phát. Trong khi đó, việc Trung Quốc tiếp tục thực hiện chính sách Zero-Covid khiến chuỗi cung ứng bị gián đoạn, gây ra thách thức lớn với việc duy trì tăng trưởng và phát triển kinh tế thế giới.

Trong bối cảnh tình hình thế giới và khu vực có nhiều khó khăn, bất ổn, nhiều nền kinh tế suy giảm tăng trưởng, nền kinh tế Việt Nam đã có bước phục hồi mạnh mẽ, đạt kết quả tích cực và toàn diện, tạo sự ổn định và bền vững cho sự phát triển đất nước. Trong xu thế đó, VietinBank đã tích cực triển khai đồng bộ các giải pháp kinh doanh, đi đầu trong việc thực thi các chính sách, định hướng của Đảng và Nhà nước, chủ động tối ưu hiệu quả sử dụng chi phí và quản lý tốt chất lượng tài sản, tạo điều kiện tăng trưởng tín dụng và các sản phẩm dịch vụ ngân hàng hiện đại, duy trì các chương trình ưu đãi giảm lãi suất cho vay, giữ mặt bằng lãi suất cho vay trong nhóm thấp nhất thị

trường, giúp khách hàng được tiếp cận nguồn vốn tín dụng và các sản phẩm dịch vụ ngân hàng với chi phí hợp lý, đáp ứng tối ưu nhu cầu tài chính của nền kinh tế. Nhờ đó, hiệu quả kinh doanh của VietinBank đạt những kết quả khả quan, dự kiến các chỉ tiêu tài chính đến 31/12/2022 cụ thể như sau:

- Tổng tài sản riêng lẻ đạt 1,8 triệu tỷ, tăng 18,3% so với năm 2021.
- Dư nợ tín dụng tăng trưởng tích cực ngay từ đầu các năm. Đến 31/12/2022, dư nợ tín dụng đạt 1,3 triệu tỷ, tăng 12,3% so cuối năm 2021, tối ưu hóa hạn mức tăng trưởng tín dụng của NHNN giao thông qua việc cơ cấu dư nợ tiếp tục được tái cấu trúc theo định hướng nâng cao hiệu quả sinh lời bền vững và chú trọng phân tán rủi ro danh mục tín dụng. VietinBank đã tập trung nguồn vốn cho vay các lĩnh vực SXKD, lĩnh vực ưu tiên theo chỉ đạo của NHNN; các lĩnh vực thiết yếu của nền kinh tế đồng thời ưu tiên nguồn lực hỗ trợ người dân, doanh nghiệp phục vụ hoạt động SXKD; gia tăng tỷ trọng phân khúc khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ, khách hàng bán lẻ; phát triển mở rộng cung ứng dịch vụ tài chính tổng thể đối với hệ sinh thái khách hàng.
- Tổng nguồn vốn tiếp tục có sự tăng trưởng, đạt 1,7 triệu tỷ, tăng 18,5% so với cuối năm 2021. Huy động vốn được cân đối tối ưu với tốc độ tăng trưởng tín dụng, chi phí vốn được tiết giảm trong bối cảnh thu nhập lãi gấp nhiều khó khăn khi ngân hàng chủ động triển khai các chính sách ưu đãi lãi suất cho vay nhằm hỗ trợ khách hàng bị ảnh hưởng bởi dịch Covid 19.

Trong Quý 2 và Quý 3/2022, tổ chức xếp hạng tín nhiệm Moody's và Fitch Ratings tiếp tục nâng xếp hạng tín nhiệm của VietinBank, thể hiện sự nâng cao đánh giá của các tổ chức này về khả năng, vị thế, uy tín của VietinBank và dự kiến điều này cũng sẽ hỗ trợ ngân hàng trong việc tiếp cận nguồn huy động vốn từ các tổ chức tín dụng trong và ngoài nước trong thời gian tới, đa dạng hóa các kênh huy động, góp phần tích cực trong việc đảm bảo an toàn thanh khoản và tuân thủ các chỉ tiêu an toàn hoạt động theo quy định của NHNN.

Tỷ lệ nợ xấu trên dư nợ cho vay được kiểm soát tuân thủ hạn mức NHNN và ĐHĐCĐ giao. VietinBank luôn chú trọng công tác kiểm soát chất lượng tài sản, xử lý nợ xấu, chủ động làm sạch bảng cân đối thông qua nhiều biện pháp như: tích cực đôn đốc, đàm phán, khách hàng các phương án để thu hồi nợ; phối hợp với các cơ quan chức năng nhằm đẩy nhanh tiến độ khởi kiện, thi hành án, chủ động làm sạch bảng cân đối; thực hiện trích lập DPRR theo quy định, Tỷ lệ bao phủ nợ xấu năm 2022 ở mức cao hơn mức thực hiện năm 2021, tạo đệm dự phòng tài chính cho hoạt động của ngân hàng trong thời gian tới.

- Trong giai đoạn 2021-2022, VietinBank luôn chú trọng tăng trưởng các đầu thu nhập hoạt động và cải thiện qua các năm. Theo đó, tổng thu nhập hoạt động trong năm 2022 tăng 20,9% so với năm 2021;

- + Thu nhập lãi thuần tiếp tục tăng trưởng so cùng kỳ 2021 (+14,2%) nhờ việc cải thiện quy mô đi đôi với nâng cao hiệu quả sinh lời từ việc tái cấu trúc danh mục tín dụng.
- + Trong các hoạt động dịch vụ, thu phí TTTM và phí hoa hồng bảo hiểm đã tăng trưởng khá tốt từ việc triển khai thúc đẩy bán đi đôi với nâng cao chất lượng dịch vụ, đáp ứng đa dạng, toàn diện các nhu cầu dịch vụ tài chính của khách hàng. Hiệu quả sử dụng, quản trị chi phí tiếp tục được nâng cao, ưu tiên sử dụng chi phí cho các hoạt động trực tiếp hỗ trợ tích cực cho hoạt động kinh doanh, các hoạt động thiết yếu.
- + Thu nhập từ kinh doanh ngoại tệ và thu xử lý rủi ro có sự tăng trưởng bứt phá, góp phần tăng trưởng thu ngoài lãi (tăng lần lượt 90% và 67% so cùng kỳ năm 2021) từ việc tận dụng cơ hội thị trường kinh doanh ngoại tệ, triển khai hiệu quả các chính sách thúc đẩy đồng bộ, kịp thời thu hồi nợ xấu, nợ XLRR.
- + Tỷ lệ thu ngoài lãi đến 31/12/2022 đạt gần 25% có sự cải thiện tích cực so với năm 2021 (20%).
- Nhờ đó, LNTT riêng lẻ năm 2022 đạt 20,4 nghìn tỷ, chỉ tiêu hiệu quả sinh lời ROA và ROE tiếp tục được cải thiện (đạt lần lượt 16,8% và 1,2%), tạo tiền đề để VietinBank hoàn thành kế hoạch cả năm, tiếp tục phát huy tốt vai trò NHTM Nhà nước chủ lực, trụ cột của nền kinh tế, đóng góp lớn vào ngân sách nhà nước và sự phát triển kinh tế xã hội đất nước trong thời gian tới.

5.6. Tình hình thanh khoản và việc chấp hành các giới hạn, tỷ lệ đảm bảo an toàn

Các tỷ lệ đảm bảo an toàn của VietinBank luôn được tuân thủ và duy trì trong ngưỡng an toàn và tuân thủ mức giới hạn được quy định bởi NHNN theo quy định tại Thông tư 36/2014/TT-NHNN ngày 20/11/2014, Thông tư 41/2016/TT-NHNN ngày 30/12/2016, Thông tư 22/2019/TT-NHNN ngày 15/11/2019 và các văn bản sửa đổi, bổ sung, các văn bản liên quan khác.

6. Tình hình thực hiện chiến lược quốc gia về tăng trưởng xanh

Xác định phát triển bền vững là xu hướng tất yếu trên thế giới, HĐQT cũng như Ban điều hành của VietinBank đã quan tâm tới các lĩnh vực này từ rất sớm. Ngay từ năm 2015, VietinBank đã kêu gọi sự hỗ trợ tư vấn từ IFC để tìm hiểu về lĩnh vực này, đồng thời xem xét các hoạt động có thể triển khai trong ngân hàng.

Thực hiện theo chỉ đạo của NHNN tại QĐ số 1604 ngày 7/8/2018, VietinBank đã chủ động xây dựng kế hoạch hành động và triển khai các hoạt động nhằm mục tiêu thúc đẩy cấp tín dụng xanh. Theo đó, danh mục tài trợ cho các hoạt động liên quan đến tín dụng xanh VietinBank bao gồm các lĩnh vực: (i) Nông nghiệp xanh; (ii) Lâm nghiệp bền vững; (iii) Năng lượng tái tạo, năng lượng sạch; (iv) Tái chế, tái sử dụng các nguồn

tài nguyên; (v) Xử lý chất thải và phòng chống ô nhiễm; (vi) Quản lý nước bền vững tại khu vực đô thị và nông thôn...

7. Tình hình áp dụng chuẩn mực báo cáo tài chính quốc tế (IFRS):

Căn cứ trên Quyết định số 345/QĐ-BTC của Bộ Tài chính ngày 16/3/2020 và Quyết định 689/QĐ-TTg của Thủ tướng chính phủ ngày 8/6/2022, VietinBank đã thực hiện nghiên cứu và đang triển khai dự án để áp dụng chuẩn mực IFRS khi lập BCTC theo tiến độ yêu cầu của cơ quan quản lý.

8. Dự án VietinBank Tower

Trong giai đoạn cơ cấu lại, VietinBank đã xây dựng và triển khai các giải pháp liên quan đến tái cơ cấu dự án một cách tổng thể bao gồm quản lý chặt chẽ hoạt động đầu tư xây dựng song song với việc hoàn thiện các hồ sơ thủ tục để có thể nhanh chóng tiến hành chuyển nhượng dự án theo đúng quy định. Tuy nhiên trong quá trình triển khai thi công phát sinh nhiều vấn đề chưa thể giải quyết nên từ năm 2018-2021, VietinBank ưu tiên thực hiện Phương án chuyển nhượng toàn bộ tài sản của dự án. Đến thời điểm hiện tại, công việc đang tập trung ở hai mảng chính là thương thảo làm việc với các nhà thầu chính để công trình sớm trở lại thi công và hoàn tất các thủ tục liên quan đến việc sang tên giấy chứng nhận quyền sử dụng đất – đây là điều kiện tiên quyết để có thể thực hiện thủ tục chuyển nhượng dự án theo quy định.

IV. Những tồn tại, rủi ro tiềm ẩn trong hoạt động

Trong quá trình xây dựng Phương án cơ cấu lại, bên cạnh việc chủ động nhận diện, đánh giá cụ thể các tồn tại, rủi ro, hạn chế được phát hiện qua kết luận, kiến nghị, khuyến nghị của TTCP, KTNN, NHNN, Kiểm toán độc lập và các cơ quan chức năng khác để xây dựng mục tiêu, định hướng, giải pháp khắc phục, VietinBank còn tập trung vào các tồn tại, rủi ro, hạn chế được phát hiện thông qua công tác chỉ đạo điều hành, kiểm tra, kiểm soát, kiểm toán nội bộ của Ngân hàng.

Hệ thống kiểm soát nội bộ của VietinBank đã được thiết lập đầy đủ, phù hợp với quy định của pháp luật và đã phát huy hiệu lực. Hệ thống VBCS đã tuân thủ theo quy định của pháp luật liên quan, tuy nhiên còn tồn tại một số văn bản nội bộ cùng cấp, nội dung trùng lặp, cùng vấn đề quy định tại nhiều văn bản khác nhau, cần được tái cấu trúc phù hợp với định hướng/chiến lược tinh gọn VBCS của VietinBank. Một số văn bản còn chưa cập nhật kịp thời chức năng, nhiệm vụ của cá nhân/bộ phận khi có sự thay đổi mô hình tổ chức; vẫn còn tồn tại lỗi tuân thủ, lỗi tác nghiệp tại các hoạt động cụ thể; việc thu hồi nợ xấu, nợ xử lý rủi ro còn gặp nhiều khó khăn... Các vấn đề được nhận diện thông qua hoạt động kiểm toán đều được KTNB kiến nghị/khuyến nghị để HĐQT, TGĐ để chỉ đạo kịp thời tới cá nhân, bộ phận liên quan thực hiện KPCS nhằm liên tục cải tiến, hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ tại VietinBank.

V. Đánh giá tổng quan về điểm mạnh, điểm yếu, khó khăn, thách thức, xu hướng ảnh hưởng đến hoạt động của ngân hàng

1. Tình hình kinh tế thế giới và trong nước

1.1. Kinh tế vĩ mô thế giới và khu vực

Kể từ đại dịch Covid-19, kinh tế thế giới trải qua giai đoạn tăng trưởng chậm lại từ 6,3% năm 2021 xuống khoảng 2,9% năm 2023 (theo WB). Theo đó, thị trường tài chính thế giới tiếp tục duy trì chính sách thắt chặt, trong đó, FED kiên định việc duy trì lãi suất cao trong thời gian lâu hơn do lạm phát Mỹ vẫn chưa về mức mục tiêu, ECB cũng duy trì chính sách thắt chặt. Thị trường hàng hóa bị ảnh hưởng từ các cuộc xung đột trong đó mạnh nhất từ xung đột Nga và Ukraine dẫn đến giá hàng hóa tăng, đồng thời sự sụt giảm về cầu tiêu dùng ở châu Âu và Mỹ kéo theo sự sụt giảm xuất khẩu ở các nước châu Á. Tăng trưởng kinh tế chưa được như kỳ vọng ở Trung Quốc với các dấu hiệu đình trệ khi CPI âm liên tục trong các tháng cuối năm 2023.

Mức nợ lớn, lãi suất cao, ngân sách cho y tế, lương hưu lớn làm cuộc khủng hoảng nợ công có thể sẽ diễn ra trầm trọng hơn ở nhiều quốc gia làm kinh tế thế giới phục hồi chậm hơn; rủi ro trên thị trường tài chính, tiền tệ quốc tế vẫn ở mức cao; nhiều nước tăng cường bảo hộ thương mại trong những năm gần đây; các hàng rào thuế, hàng rào môi trường đối với các mặt hàng nhập khẩu vào châu Âu. Khoa học, công nghệ phát triển nhanh, cách mạng công nghiệp lần thứ tư và kinh tế số trở thành một trong những xu hướng phát triển chủ yếu của thời đại.

Kinh tế các nước ASEAN chịu nhiều tác động của việc suy giảm cầu thế giới sau Covid, xuất khẩu giảm từ mức 13,8% năm 2021 xuống còn 2,4% năm 2023. GDP khu vực ASEAN duy trì ở mức khá cao so với thế giới, tăng từ 3,9% năm 2021 lên 4,1% năm 2023, trong đó Việt Nam đứng thứ 2, sau Philippines. Tuy nhiên kinh tế khu vực này trong một thập kỷ tới vẫn được kỳ vọng là một trong những nền kinh tế tăng trưởng nhanh nhất và là động lực tăng trưởng cho cả khu vực APAC nói riêng và toàn cầu nói chung với kỳ vọng trở thành điểm đến ngày càng quan trọng đối với dòng vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài, khi các công ty đa quốc gia đa dạng hóa chuỗi cung ứng của họ để hưởng lợi từ số lượng lợi thế cạnh tranh ngày càng tăng trong khu vực ASEAN.

1.2. Kinh tế vĩ mô Việt Nam

Tốc độ tăng trưởng kinh tế được duy trì ở mức độ khá cao. Giai đoạn 2011 - 2015, tốc độ tăng trưởng GDP đạt bình quân 5,9%/năm, giai đoạn 2016 - 2019 tăng trưởng đạt 6,8%/năm, năm 2020 và 2021, do dịch bệnh Covid-19 tốc độ tăng trưởng đạt dưới 3% tuy nhiên năm 2022, GDP tăng trưởng mạnh và đạt 8,02% là mức tăng cao nhất trong giai đoạn 2011-2022. Kinh tế hồi phục, tuy nhiên vẫn ở tốc độ chậm, năm 2023 GDP đạt 5,02%.

Chỉ số CPI bình quân giảm từ 18,6% năm 2011 xuống ổn định ở mức khoảng dưới 4%/năm giai đoạn 2016 – 2023. Thị trường tiền tệ, ngoại hối cơ bản ổn định; bảo đảm vốn tín dụng cho nền kinh tế, tập trung cho lĩnh vực sản xuất, nhất là các ngành ưu tiên.

Dự báo tăng trưởng GDP của Việt Nam giai đoạn 2024 – 2025 ở mức 6-6,5%¹. Các đánh giá, dự báo trong nước và quốc tế đều thống nhất cho rằng Việt Nam sẽ tăng trưởng cao trong những năm tới với các động lực thúc đẩy kinh tế tăng trưởng từ 3 trụ cột chính là xuất khẩu, tiêu dùng trong nước và đầu tư, đồng thời tận dụng tốt lợi ích từ xu hướng chuyển sản xuất ra ngoài Trung Quốc, tham gia các hiệp định thương mại tự do cũng như môi trường chính trị trong nước ổn định. Trong ngắn hạn Việt Nam chịu tác động của hậu dịch Covid-19, đặc biệt trong giao thương với các đối tác thương mại lớn nhất là Trung Quốc, Mỹ và EU. Tuy nhiên trong dài hạn, kim ngạch xuất nhập khẩu của Việt Nam được dự báo sẽ sớm khôi phục tăng trưởng với tốc độ trung bình hàng năm khoảng 9% - 11%/năm.

Lạm phát bình quân giai đoạn 2024-2025 dự báo được kiềm chế ở mức dưới 4%/năm. Tỷ giá USD tại Việt Nam dự báo tiếp tục duy trì ổn định nhờ NHNN tiếp tục điều hành linh hoạt tỷ giá thông qua cơ chế tỷ giá trung tâm.

1.3. Điểm mạnh điểm yếu

- Điểm mạnh:

- + Mạng lưới cung cấp dịch vụ ngân hàng phong phú, phục vụ mọi thành phần kinh tế. Luật Ngân hàng nhà nước và Luật các TCTD có hiệu lực từ năm 2010 là bước tiến mới về cung cống, hoàn thiện cơ sở pháp lý cho hoạt động ngân hàng. Năng lực xây dựng và điều hành, quản lý tiền tệ – tín dụng – ngân hàng của NHNN đã được nâng lên một tầm cao mới, thực hiện tốt chính sách tiền tệ quốc gia và hoạt động có hiệu quả;
- + Các chỉ số về tiền tệ – ngân hàng đã được cải thiện đáng kể: Tổng phương tiện thanh toán được điều tiết hợp lý; tỉ lệ thanh toán bằng không dùng tiền mặt so với tổng phương tiện thanh toán ngày càng có xu hướng tăng dần cả về số lượng và giá trị giao dịch;
- + Chính sách lãi suất đang từng bước được đổi mới, phù hợp với cơ chế thị trường. Trên cơ sở lãi suất điều hành do NHNN công bố, các TCTD chủ động ấn định lãi suất huy động và cho vay theo hướng đảm bảo các qui định an toàn và hiệu quả trong kinh doanh ngân hàng;
- + Chính sách quản lý ngoại hối từng bước được tự do hóa, xóa bỏ nhiều loại giấy phép theo hướng phù hợp dần với thông lệ quốc tế và yêu cầu hội nhập quốc tế, bước đầu đã đáp ứng được yêu cầu của cải cách hành chính, của Luật Doanh

¹ Dự báo kinh tế toàn cầu IMF, Tháng 10/2023

nghiệp trong việc phân định rõ quyền hạn và nghĩa vụ của doanh nghiệp, tạo ra sự thông thoáng hơn cho hoạt động kinh tế đối ngoại;

- + Chính sách tỉ giá đã bước đầu được điều hành tương đối linh hoạt theo quan hệ cung cầu ngoại tệ trên cơ sở rõ tiền tệ, tỉ giá vì thế đã phản ánh tương đối chính xác sức mua của VND và tương quan giữa VND với các loại ngoại tệ của các nước có quan hệ thương mại, đầu tư và tín dụng với Việt Nam. Việc điều chỉnh tỉ giá linh hoạt đã tạo điều kiện thuận lợi cho các NHTM và NHNN tăng mua ngoại tệ từ thị trường, đáp ứng phần lớn nhu cầu ngoại tệ của khách hàng và đảm bảo mục tiêu tăng dự trữ ngoại hối nhà nước;
- + Bộ máy quản lý và mạng lưới tổ chức phù hợp với yêu cầu phát triển trong từng thời kỳ. Đội ngũ cán bộ trong ngành ngân hàng trưởng thành nhanh chóng, có khả năng tiếp cận kiến thức mới và công nghệ ngân hàng hiện đại, có năng lực điều hành và thực hiện các hoạt động ngân hàng ngày càng có tính chuyên nghiệp hơn theo yêu cầu của nền kinh tế và chủ động hội nhập kinh tế quốc tế về tài chính – ngân hàng;
- + Quan hệ hợp tác với các tổ chức đa phương, song phương được tăng cường, để tranh thủ sự ủng hộ của cộng đồng quốc tế đối với Việt Nam và thu hút nguồn vốn phục vụ công cuộc phát triển kinh tế của đất nước, ngày càng hội nhập sâu rộng hơn vào nền kinh tế khu vực và thế giới;
- + Xây dựng và không ngừng hoàn thiện cơ sở pháp lý và qui trình nghiệp vụ ngân hàng phù hợp với thể chế kinh tế thị trường, hình thành một sân chơi bình đẳng, công bằng cho các TCTD và các doanh nghiệp trên cơ sở hiệu quả sử dụng vốn vay chứ không phụ thuộc nhiều vào thành phần kinh tế như trước đây;
- + Cơ sở vật chất của các TCTD ngày càng được tăng cường, đảm bảo điều kiện làm việc cho đội ngũ cán bộ với các trang thiết bị cần thiết;
- + Khung khổ pháp lý về hoạt động thanh toán qua ngân hàng không ngừng được hoàn thiện, làm cơ sở để các TCTD đầu tư đổi mới công nghệ, cải tiến qui trình giao dịch. Đặc biệt, việc ứng dụng công nghệ thông tin vào hoạt động ngân hàng đã giúp các TCTD mở rộng các loại hình và phương thức cung cấp dịch vụ thanh toán và dịch vụ ngân hàng hiện đại;
- + Quá trình đổi mới và áp dụng công nghệ ngân hàng hiện đại đã và đang được thúc đẩy mạnh mẽ nhằm tạo ra sự đồng bộ, có khả năng khai thác, sử dụng có hiệu quả nguồn vốn ngân hàng.

- **Điểm yếu:**

Điểm yếu của các ngân hàng trong nước là quy mô vốn còn nhỏ, nợ xấu theo tiêu chuẩn kế toán quốc tế còn cao đặc biệt là các ngân hàng thương mại nhà nước, và năng lực quản trị còn hạn chế. Bên cạnh đó, sản phẩm dịch vụ của các ngân hàng trong nước

còn chưa đa dạng, vẫn chỉ tập trung vào các dịch vụ huy động và cho vay truyền thống, và chất lượng dịch vụ chưa cao. Khi những hạn chế cuối cùng về việc cung cấp dịch vụ của các ngân hàng nước ngoài được dỡ bỏ, các ngân hàng trong nước sẽ đối mặt với nguy cơ mất dần lợi thế về dịch vụ ngân hàng bán lẻ với mạng lưới các kênh phân phối. Với việc mở cửa thị trường tài chính nội địa, các ngân hàng trong nước còn phải đối mặt với rủi ro thị trường như rủi ro về giá cả, tỷ giá và lãi suất và các rủi ro hệ thống bắt nguồn từ sự lan truyền của các cuộc khủng hoảng, các cú sốc kinh tế tài chính khu vực và trên thế giới.

2. Khó khăn thách thức

- Rủi ro tiềm ẩn:

- + Rủi ro khu vực tài chính gia tăng (căng thẳng trên thị trường bất động sản và trái phiếu doanh nghiệp, thanh khoản ngân hàng thắt chặt hơn và lãi suất ở mức cao...) có thể sẽ ảnh hưởng đến triển vọng tăng trưởng, đặc biệt là các trụ cột đầu tư và tiêu dùng tư nhân.
- + Chính sách tiền tệ thắt chặt dẫn đến giảm động lực tăng trưởng của Kịch bản kinh tế.
- + Rủi ro tỷ giá, lãi suất trong bối cảnh dự trữ ngoại hối hạn chế và xuất nhập khẩu tăng trưởng thấp, làm ảnh hưởng tiêu cực đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp và đà phục hồi kinh tế nói chung.
- + Việc chậm giải ngân đầu tư công và các khoản chi xã hội so với kế hoạch, đặc biệt là chậm thực hiện chương trình phục hồi và phát triển kinh tế của Chính phủ.

- Thách thức đối với ngành ngân hàng:

- + Thách thức trong việc kiểm soát lãi suất, tỷ giá và lạm phát
 - Việc FED tăng lãi suất đã khiến chỉ số DXY (đo lường sức mạnh đồng USD) leo lên mức cao nhất trong hai thập kỷ, tạo ra áp lực giảm giá đối với hầu hết các đồng tiền trên thế giới và VND không phải là ngoại lệ.
 - Rủi ro lạm phát có nguy cơ tăng cao do nhiều yếu tố khách quan và chủ quan, trong nước và ngoài nước, tác động của chính sách thương mại, chính sách thắt chặt tiền tệ, sự dịch chuyển dòng vốn đầu tư của một số nước lớn; trong khi giá nguyên, nhiên, vật liệu của thế giới vẫn ở mức cao sẽ tác động tới diễn biến lạm phát, thị trường tiền tệ, ngoại hối trong nước, nhất là khi nền kinh tế của Việt Nam có độ mở cửa cao.
- + Rủi ro trong việc kiểm soát an toàn, bền vững hệ thống
 - Nguy cơ nợ xấu tăng cao do ảnh hưởng lâu dài của dịch bệnh kéo dài trong suốt 2 năm đã mang lại nhiều hệ lụy cho nền kinh tế. Những khó khăn như vòng quay vốn chậm, dòng tiền đứt gãy, và tác động tiêu cực của các biến

động bất thường nền kinh tế thế giới khiến các doanh nghiệp bị sụt giảm doanh thu, mất khả năng thanh toán các khoản nợ đến hạn.

- Việc cơ cấu lại thời hạn trả nợ, miễn, giảm lãi, phí và giữ nguyên nhóm nợ trong năm 2022 là hết sức cần thiết nhằm giải quyết khó khăn cho doanh nghiệp và người dân nhưng cũng tiềm ẩn rủi ro nợ xấu gia tăng và rủi ro kỳ hạn thanh khoản trong trung hạn.
- Mặc dù TTCK có bước phát triển nhưng việc cung ứng vốn cho nền kinh tế (đặc biệt vốn trung dài hạn) vẫn chủ yếu từ hệ thống ngân hàng. Thị trường TPĐN có nhiều vấn đề bất cập từ khâu chính sách đến khâu giám sát thực thi, từ đó làm gia tăng rủi ro kỳ hạn, rủi ro thanh khoản (huy động ngắn hạn cho vay trung dài hạn), kéo theo sức ép và rủi ro lên hệ thống TCTD.
- + Thách thức quản trị rủi ro đi liền với mô hình kinh doanh mới trong quá trình chuyển đổi số: Rủi ro phát sinh đối với các mô hình kinh doanh mới khi triển khai chuyển đổi số. Việt Nam là một trong những quốc gia có tốc độ phát triển mạnh mẽ trong nền kinh tế số và ngành ngân hàng là một trong những ngành đi đầu trong việc ứng dụng các thành tựu chuyển đổi số toàn diện trong hoạt động. Điều này tạo ra những cơ hội và lợi thế lớn cho ngành ngân hàng tuy nhiên cũng tạo ra các rủi ro mới bao gồm rủi ro vận hành, rủi ro an ninh thông tin và có thể là rủi ro danh tiếng cho ngân hàng trong quá trình chuyển đổi số.

3. Xu hướng phát triển ngành ngân hàng

3.1. Xu hướng phát triển ngành ngân hàng Thế giới và khu vực

Ngày nay, hoạt động tài chính ngân hàng càng ngày càng đối diện với nhiều nguy cơ và thách thức khó lường đến từ bát ổn kinh tế toàn cầu dưới tác động của dịch bệnh, thiên tai, chiến tranh thương mại, mâu thuẫn địa chính trị, chính sách tiền tệ khó dự đoán của các nước, quy định của ngành tài chính ngân hàng ngày càng thắt chặt, sự cạnh tranh của các đối thủ phi ngân hàng đang gia tăng và ảnh hưởng của mặt bằng lãi suất thấp làm giảm hiệu quả sinh lời của ngành ngân hàng. Mặt khác, một số yếu tố tác động tích cực đến ngành ngân hàng trong thập niên tới bao gồm sự phát triển mạnh mẽ của khoa học công nghệ và sự cải thiện trong mức sống và thu nhập làm thay đổi hành vi tiêu dùng của khách hàng. Nhiều hình thái kinh tế mới đang dần hình thành như kinh tế mạng, kinh tế tự do (gig economy²), kinh tế chia sẻ, kinh tế tuần hoàn, chuỗi giá trị toàn cầu (global value chains), chuỗi cung ứng toàn cầu (global supply chains) sẽ mở rộng. Theo đó, các ngân hàng tăng cường đầu tư vào cơ sở hạ tầng CNTT, số hóa hoạt động để kết nối tốt hơn với khách hàng và tập trung vào trải nghiệm của khách hàng.

² Gig economy trong đó người làm công không thuộc biên chế của doanh nghiệp, không ký hợp đồng lao động, cơ chế làm việc tự do ví dụ như lái xe Grab.

Từ đó dẫn đến sự ra đời của các mô hình hoạt động mới như ngân hàng số, ngân hàng mờ³, ngân hàng đại lý⁴, hệ sinh thái ngân hàng...

Châu Á được đánh giá là đầu tàu thúc đẩy tăng trưởng kinh tế toàn cầu, dẫn đầu bởi Trung Quốc, Ấn Độ và ASEAN do đặc điểm dân số trẻ, tầng lớp trung lưu gia tăng cũng như tốc độ đô thị hóa cao và xu hướng toàn cầu hóa, khu vực hóa. Các nước ASEAN tiếp tục đẩy mạnh liên kết khu vực giúp tự do hóa di chuyển dòng vốn/con người/hàng hóa vào cuối thập kỷ tới cũng như đẩy mạnh tái cơ cấu, chuyển đổi chiến lược và mô hình tăng trưởng, thay đổi tư duy kinh tế và phát triển. Theo chân khách hàng, các ngân hàng trong khu vực châu Á như DBS, OCBC, KEB Hana Bank, Maybank, Krungsri, Kashikorn Bank... đều đặt mục tiêu mở rộng quy mô hoạt động ra khu vực và toàn cầu. Theo phân tích mô hình hoạt động của các ngân hàng hàng đầu khu vực Châu Á Thái Bình Dương, xu hướng các ngân hàng đang đẩy mạnh khai thác và tạo ra doanh thu từ 4 mảng hoạt động chính là bán lẻ, doanh nghiệp VVN, ngân hàng giao dịch (transaction banking) và quản lý gia sản (wealth management)⁵. Tiềm năng tăng trưởng cũng như các xu hướng mới trong từng lĩnh vực như sau:

- (i) **Ngân hàng bán lẻ:** Dư nợ cho vay KHCN khu vực APAC đạt 12,8 ngàn tỷ USD năm 2018, được dự báo tăng trưởng trung bình 8%/năm và đạt 21,2 ngàn tỷ USD vào năm 2025, chiếm 34% tổng dư nợ cho vay và 53% tổng số dư tiền gửi của các NHTM trong khu vực⁶. Trên cơ sở hợp tác với các doanh nghiệp số hóa (các trang thương mại điện tử hay các công ty viễn thông), các NHTM có thể phát triển các kênh cung ứng sản phẩm, dịch vụ để tiếp cận cơ sở KHCN mới với chi phí thấp hơn các kênh truyền thống. Cho vay tiêu dùng dựa trên việc phân tích dữ liệu để đánh giá rủi ro và xác định sản phẩm tín dụng phù hợp nhất với khẩu vị cũng như lịch sử tín dụng của khách hàng, đặc biệt là tầng lớp trung lưu hiện đang chiếm 40% nhưng sẽ tăng lên hơn 60% hộ gia đình vào năm 2025. Các ứng dụng số hóa cũng như các quy định, chính sách của các quốc gia sẽ thúc đẩy tài chính toàn diện đối với phân khúc KHCN.
- (ii) **Ngân hàng phục vụ doanh nghiệp VVN:** Dư nợ cho vay doanh nghiệp VVN chiếm đến 1/3 tổng dư nợ của các NHTM trong khu vực APAC và được dự báo đạt mốc 23 ngàn tỷ USD vào năm 2025 với mức tăng trưởng trung bình

³ Khái niệm Ngân hàng mờ, hay ngân hàng không biên giới (open banking) dựa trên việc hợp nhất dữ liệu của bên thứ ba, theo đó ngân hàng cho phép nhà cung cấp dịch vụ thứ 3 được viết ứng dụng và cung cấp dịch vụ dựa trên thông tin người dùng từ ngân hàng thông qua cổng APIs bảo mật. Open Banking đem lại lợi nhuận rất lớn cho ngân hàng do tạo nên một hệ sinh thái dày đặc xung quanh ngân hàng.

⁴ Mô hình Ngân hàng đại lý (banking agent) được sử dụng ở các khu vực vùng sâu, vùng xa nơi ngân hàng không có chi nhánh, phòng giao dịch. Ngân hàng ký hợp đồng đại lý với các cửa hàng tiện lợi, các buu cục để cung cấp các sản phẩm dịch vụ ngân hàng đơn giản cho người dân; hoặc các ngân hàng hợp tác để khai thác mạng lưới lẫn nhau (ví dụ Krungsri khai thác mạng lưới CN/PGD của Ngân hàng Nông nghiệp và HTX nông nghiệp để cung cấp sản phẩm tiền gửi và dịch vụ rút tiền).

⁵ Báo cáo “Asian Pacific Banking Review 2019”, McKinsey&Company, 2019.

⁶ Theo Báo cáo “Future of Asia”, McKinsey & Company, 2020.

9,1%/năm⁷. Mặc dù chiếm tỷ trọng lớn, song vẫn còn nhiều dư địa để các NHTM khai thác phân khúc doanh nghiệp VVN do phân khúc này đóng góp 54% tổng GDP khu vực châu Á nhưng lại chỉ chiếm 25% lợi nhuận trước dự phòng rủi ro của ngân hàng. Khả năng tiếp cận tín dụng ngân hàng của khách hàng VVN bị hạn chế do ngân hàng thường thiếu thông tin để đánh giá về doanh nghiệp nên thường chi phí dự phòng đối với doanh nghiệp VVN gấp đôi chi phí dự phòng của phân khúc Khách hàng lớn. Vì vậy, phần lớn các doanh nghiệp VVN sử dụng các nguồn tín dụng khác (nợ khách hàng, nợ nhà cung cấp...) để vay vốn phục vụ hoạt động kinh doanh. Cho vay doanh nghiệp VVN có thể mang lại lợi nhuận lớn cho ngân hàng nếu ngân hàng sử dụng nền tảng số để tiếp cận và phân tích dữ liệu để xác định khách hàng đủ điều kiện cấp tín dụng có bảo đảm hoặc không có bảo đảm. Quy trình đăng ký, thẩm định và cấp khoản vay cần đơn giản hóa và tinh gọn, nhanh chóng. Ngoài ra, có thể tích hợp các nền tảng khác về hóa đơn, chi lương, quản lý hàng tồn kho, quản lý nhân sự để cung cấp trọn gói dịch vụ cho doanh nghiệp VVN theo chu kỳ vòng đời của doanh nghiệp.

- (iii) **Ngân hàng giao dịch:** Chiếm 1/3 tổng thu nhập của các ngân hàng APAC, tương đương 50% doanh thu của Ngân hàng giao dịch toàn cầu. Với tốc độ tăng trưởng cao 17%/năm trong suốt giai đoạn 2008-2018, Ngân hàng giao dịch được dự báo tăng trưởng chậm lại quanh mức 6-7% /năm đến năm 2023⁸. Các dịch vụ chứng khoán sẽ tăng trưởng mạnh do các nhà đầu tư tổ chức tăng cường đầu tư vào khu vực APAC, đặc biệt là Trung Quốc. Dòng vốn đầu tư và thương mại xuyên biên giới gia tăng nhờ các hiệp định tự do hóa thương mại và thúc đẩy liên kết kinh tế trong khu vực. Ngân hàng cần cải thiện chất lượng dịch vụ lưu ký chứng khoán, xây dựng các nền tảng có chi phí thấp để tăng quy mô giao dịch. Tài trợ chuỗi cung ứng cũng được dự báo tăng trưởng mạnh ở mức 14%/năm.
- (iv) **Quản lý tài sản:** Tổng tài sản tài chính cá nhân được dự báo đạt 69 nghìn tỷ USD vào năm 2025. Với tốc độ tăng trưởng 9%/năm hiện nay, trong vòng 6 năm, khu vực APAC sẽ chiếm ¾ tổng tài sản tài chính cá nhân toàn cầu, chủ yếu do tài sản của tầng lớp doanh nhân đang gia tăng, đặc biệt là phân khúc KHCN cao cấp và giàu có⁹. Mặc dù tăng trưởng ấn tượng song đây lại là mảng thị trường chưa được khai thác với gần 80% danh mục chưa được quản lý bởi đội ngũ chuyên nghiệp. Đối với phân khúc KHCN giàu có và siêu giàu, các NHTM cần có chiến lược sản phẩm đáp ứng được nhu cầu sử dụng dịch vụ quản lý tài sản có tính cá nhân hóa cao. Đối với phân khúc KHCN phổ thông, có thể triển khai các ứng dụng nền tảng

⁷ Theo Báo cáo “Asia Pacific Banking Review 2019 – Bracing for consolidation: The quest for scale”, 2019.



số hóa với mức phí tư vấn thấp nhưng thu hút được danh mục tài sản quản lý đủ lớn. Việc quản lý dữ liệu, phát triển các mô hình phân tích, tự động hóa và trí tuệ nhân tạo sẽ giúp cải thiện trải nghiệm của KHCN.

3.2. Xu hướng phát triển ngành tài chính Việt Nam

3.2.1. Xu hướng tái cơ cấu hệ thống tài chính theo hướng phát triển bền vững, an toàn

- Tái cơ cấu hệ thống TCTD:

Hệ thống TCTD Việt Nam tiếp tục đẩy mạnh tái cấu trúc theo xu hướng chuyển dịch dần từ mô hình tăng trưởng theo quy mô là chính sang mô hình tăng trưởng gắn với hiệu quả, trong đó các ngân hàng hạn chế nắm giữ những tài sản chịu rủi ro cao, điều chỉnh danh mục đầu tư, cơ cấu phương thức hoạt động theo hướng tối thiểu hóa chi phí vốn và tối ưu hóa hoạt động, phát triển các mảng hoạt động kinh doanh tạo ra lợi nhuận ổn định, không dựa vào vốn như bán lẻ, thu phí dịch vụ, tư vấn, quản lý tài sản,... Điều đó cũng nằm trong định hướng tăng tỷ trọng thu nhập từ hoạt động dịch vụ phi tín dụng trong tổng thu nhập của các TCTD lên 16-17% vào năm 2025 theo Chiến lược phát triển ngành Ngân hàng Việt Nam.

Việc cơ cấu lại các lĩnh vực hoạt động (tập trung vào lĩnh vực kinh doanh chính, ít rủi ro và có lợi nhuận biên độ cao) được đặt trong bối cảnh có sự đa dạng hóa về thành phần tham gia thị trường tài chính (các công ty fintech, bigtech), đồng thời là yêu cầu cấp thiết khi các ngân hàng phải đổi diện với các rủi ro, biến động trên thị trường tài chính về thanh khoản, lãi suất, nợ xấu.

Đồng thời, các TCTD cũng tiếp tục tích cực triển khai các biện pháp xử lý nợ xấu, kiểm soát và hạn chế nợ xấu mới phát sinh, hạn chế nợ xấu ăn mòn lợi nhuận. Định hướng đến năm 2025, nợ xấu của toàn hệ thống các TCTD dưới 3%.

- Áp dụng tiêu chuẩn quốc tế:

Đối với TCTD, áp dụng Basel II theo phương pháp tiêu chuẩn và phương pháp nâng cao là xu hướng tất yếu giúp xây dựng chiến lược kinh doanh vững chắc và linh hoạt, lựa chọn danh mục khách hàng phù hợp, tối ưu hóa hiệu quả sử dụng vốn, cũng như giảm thiểu rủi ro cho hoạt động của ngân hàng. Định hướng đến năm 2025, tất cả các NHTM Việt Nam áp dụng Basel II theo phương pháp tiêu chuẩn và thí điểm áp dụng Basel II theo phương pháp nâng cao tại NHTM nhà nước năm cỗ phần chi phối và NHTM cỗ phần có chất lượng quản trị tốt.

Việc áp dụng chuẩn mực BCTC quốc tế IFRS là chìa khóa để các TCTD Việt Nam cung cấp thông tin tài chính minh bạch, theo tiêu chuẩn toàn cầu, đem lại một hệ thống TCTD vững mạnh, có thể định vị và có thứ hạng cao trên bảng xếp hạng quốc tế. Theo đó, các ngân hàng cần chủ động chuẩn bị lộ trình thực hiện việc chuyển đổi BCTC từ VAS sang IFRS, từ đó sẵn sàng đáp ứng yêu cầu tuân thủ theo định hướng tại Quyết

định số 345/QĐ-BTC ngày 16/03/2020 của Bộ Tài chính v/v phê duyệt đề án áp dụng chuẩn mực BCTC tại Việt Nam và Quyết định 689/QĐ-TTg ngày 08/06/2022 của Thủ tướng Chính phủ v/v phê duyệt đề án cơ cấu lại hệ thống các tổ chức tín dụng gắn với xử lý nợ xấu giai đoạn 2021-2025.

- **Phát triển tín dụng xanh:**

Mô hình tăng trưởng xanh là một nội dung quan trọng của phát triển bền vững, là phương thức thúc đẩy quá trình tái cơ cấu kinh tế theo hướng sử dụng hiệu quả nguồn tài nguyên thiên nhiên, góp phần giảm nghèo và tạo động lực tăng trưởng kinh tế bền vững. Nguồn vốn tín dụng từ hệ thống ngân hàng đóng vai trò quan trọng trong việc tạo nguồn tài chính cho tăng trưởng xanh, góp phần thực hiện thành công Chiến lược quốc gia về tăng trưởng xanh. Cung cấp tín dụng xanh, hệ thống ngân hàng sẽ đóng vai trò hỗ trợ cho các khu vực kinh tế hoạch định chiến lược hoạt động nhằm phát triển kinh tế tín dụng, vì vậy cần có cơ chế chính sách thúc đẩy, khuyến khích tín dụng xanh.

3.2.2. Xu hướng phát triển cân bằng giữa các kênh cung cấp vốn cho nền kinh tế

Thị trường tài chính Việt Nam đang phát triển nhanh và mạnh, TTCK Việt Nam dự kiến sẽ nâng hạng từ thị trường cận biên lên thị trường mới nổi trong 1-2 năm tới, TTCK Việt Nam sẽ trở thành kênh đầu tư hấp dẫn của nhà đầu tư nước ngoài. Tín dụng ngân hàng tiếp tục tăng trưởng, vẫn là kênh cung cấp vốn chính cho nền kinh tế, nhưng tốc độ sẽ chậm lại và các kênh dẫn vốn sẽ chuyển dịch dần sang thị trường cổ phiếu và trái phiếu.

Định hướng của Chính phủ đến năm 2025 là tài chính toàn diện nhằm đảm bảo mọi người dân và doanh nghiệp đều có thể tiếp cận các sản phẩm dịch vụ của ngân hàng, đồng thời phát triển TTCK để nâng cao vai trò kênh cung ứng vốn cho nền kinh tế, giảm dần sự phụ thuộc và sức ép đối với ngành ngân hàng. Dự báo quy mô vốn hóa thị trường cổ phiếu đạt 120% GDP năm 2025¹⁰, quy mô thị trường trái phiếu đạt 55% GDP năm 2025¹¹.

3.2.3. Xu hướng hội nhập

Mục tiêu phấn đấu của quốc gia trong Chiến lược tổng thể Hội nhập quốc tế đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2030 là đến năm 2025 bắt kịp ASEAN-4 và năm 2030 vươn lên nhóm đầu ASEAN trong lĩnh vực Việt Nam có thể mạnh¹². Các hiệp định thương mại thế hệ mới Việt Nam mới ký kết điển hình là Hiệp định đối tác toàn diện và tiến bộ xuyên Thái Bình Dương (CPTPP) và Hiệp định thương mại tự do Việt Nam - Liên minh Châu Âu (EVFTA), Hiệp định Đối tác kinh tế toàn diện khu vực (RCEP) bao gồm mười

¹⁰ Quyết định số 242/QĐ-TTg ngày 28/2/2019 phê duyệt Đề án Cơ cấu lại TTCK và thị trường bảo hiểm đến năm 2020 và định hướng đến năm 2025.

¹¹ Quyết định số 1191/QĐ-TTg ngày 14/8/2017 phê duyệt Lộ trình phát triển thị trường trái phiếu giai đoạn 2017-2020, tầm nhìn đến năm 2030.

¹² Quyết định số 40/QĐ-TTg ngày 7/1/2016 phê duyệt Chiến lược tổng thể Hội nhập quốc tế đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2030.

thành viên của (ASEAN), cùng với Trung Quốc, Nhật Bản, Hàn Quốc, Australia và New Zealand. Những cam kết của Việt Nam trong khu vực Asean sẽ có những tác động tích cực đòi hỏi các TCTD phải tăng năng lực cạnh tranh để đón đầu cơ hội đầu tư từ dòng vốn đầu tư nước ngoài.

Bên cạnh đó, bối cảnh chiến tranh thương mại Mỹ - Trung đã thúc đẩy các nhà đầu tư nước ngoài xem xét dịch chuyển dòng vốn ra khỏi Trung Quốc. Làn sóng dịch chuyển đầu tư còn mạnh mẽ hơn sau đại dịch Covid-19, và Việt Nam tạo được uy tín với cộng đồng quốc tế về tính linh hoạt và khả năng thích nghi nhanh chóng, trở thành một trong những quốc gia kiểm soát dịch tốt nhất thế giới, và là điểm đến hấp dẫn của các doanh nghiệp FDI. Đón đầu các cơ hội phục vụ nhà đầu tư nước ngoài, các TCTD đang tích cực đẩy mạnh nâng cao chất lượng dịch vụ, cung cấp trải nghiệm toàn diện và hiện đại cho khách hàng, phát triển các sản phẩm cấu trúc theo thông lệ quốc tế và các dịch vụ đi kèm như: Tài khoản vốn, tài khoản đầu tư trực tiếp – gián tiếp, các dịch vụ cho các thương vụ mua bán sáp nhập M&A...

3.2.4. Xu hướng số hóa

Nhu cầu của khách hàng thay đổi nhanh chóng dẫn đến vai trò của một ngân hàng thay đổi, với sự hỗ trợ bởi các công nghệ mới, các công ty Fintech và môi trường pháp lý liên tục thay đổi. Các ngân hàng tập trung vào việc cung cấp trải nghiệm số hóa toàn diện, thúc đẩy nâng cao hiệu quả hoạt động và định hướng trở thành nơi cung cấp dịch vụ một điểm dừng “one stop shop”.

Đối với KHCN, với sự thâm nhập ngày càng gia tăng của Internet và điện thoại di động, khách hàng (đặc biệt ở các thị trường mới nổi) đang gia tăng sự ưa thích với các kênh số và yêu cầu hầu hết các sản phẩm và dịch vụ trực tuyến. Khách hàng ưa thích việc mở tài khoản tiền gửi, thẻ trực tuyến, đăng ký vay online, kỳ vọng thời gian xử lý nhanh hơn và không thích đến các CN, PGD. Do đó, các ngân hàng trên thế giới và trong khu vực ASEAN đang tập trung vào việc xây dựng trải nghiệm ngân hàng số toàn diện bằng cách cung cấp các sản phẩm, dịch vụ đa dạng trên các kênh số hóa. Ngoài ra, các ngân hàng cũng tập trung cố gắng cung cấp cho khách hàng trải nghiệm đa kênh liền mạch, trên cả kênh vật lý và số hóa, theo đó khách hàng có quyền truy cập vào tất cả các dịch vụ trên cơ sở thời gian thực. Các ngân hàng cũng đang cố gắng tiếp cận khách hàng dưới dạng các tùy chọn tự phục vụ trên thiết bị di động như chat-bot, giải quyết kịp thời các vấn đề của khách hàng. Các khoản đầu tư về công nghệ như vậy cho phép các ngân hàng giảm thời gian ra mắt sản phẩm mới, đồng thời hỗ trợ tùy chỉnh để phù hợp với từng nhu cầu của khách hàng.

Đối với KHDN, đặc biệt với phân khúc khách hàng doanh nghiệp VVN, theo cách truyền thống các doanh nghiệp này phải đổi mới với những thách thức trong quy trình xử lý khoản vay, như thủ tục phức tạp, thông tin thiếu minh bạch, thiếu chứng từ để chứng minh uy tín. Với việc sử dụng tự động hóa và phân tích thông minh để tối ưu hóa

toàn bộ quy trình cho vay, đồng thời sử dụng các mối quan hệ đối tác để truy cập nguồn dữ liệu phi truyền thống và đánh giá rủi ro, định giá khoản vay tốt hơn, các ngân hàng dần tăng cường khả năng số hóa để đáp ứng nhu cầu tín dụng của doanh nghiệp VVN.

Trên toàn cầu, lĩnh vực Fintech đang có một môi trường thuận lợi để đổi mới và xây dựng các giải pháp. Tại khu vực APAC, các công ty Fintech đang được Chính phủ cũng như các cơ quan quản lý hỗ trợ phát triển và thúc đẩy sự đổi mới gắn với hệ sinh thái ngân hàng. Tại Việt Nam, ngày 10/12/2021, NHNN đã ban hành Quyết định số 1977/QĐ-NHNN thành lập Ban chỉ đạo và Tổ công tác Chuyển đổi số ngành Ngân hàng nhằm xây dựng, triển khai các chủ trương, nghị quyết, chiến lược, kế hoạch, cơ chế chính sách của chính phủ, Thủ tướng Chính phủ thúc đẩy tiến trình chuyển đổi số quốc gia, gắn kết chặt chẽ với cải cách hành chính, xây dựng phát triển Chính phủ điện tử, Chính phủ số, kinh tế số và tạo điều kiện cho việc triển khai Cách mạng công nghiệp lần thứ tư; chỉ đạo thống nhất trong toàn ngành về hoạt động chuyển đổi số. Ban chỉ đạo cũng sẽ tham mưu, giúp Thống đốc NHNN chỉ đạo các cơ quan, đơn vị trong toàn ngành Ngân hàng trong việc nghiên cứu, xây dựng và triển khai cơ chế, chính sách, chiến lược, đề án, dự án, kế hoạch, giải pháp nhằm thúc đẩy tiến trình chuyển đổi số tại các tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài, tạo điều kiện thuận lợi cho việc triển khai Cách mạng công nghiệp lần thứ tư trong lĩnh vực ngân hàng đồng thời tham mưu nghiên cứu, xây dựng và triển khai cơ chế, chính sách, chiến lược, đề án, dự án, kế hoạch, giải pháp nhằm tiếp tục cải cách hành chính và xây dựng, phát triển Chính phủ điện tử, Chính phủ số tại NHNN.

Cách mạng công nghiệp 4.0 cũng đem lại nhiều công nghệ mới, tác động đến hoạt động ngành ngân hàng. Ngân hàng mở đang định hình lại thị trường và mang lại đồng thời cả cơ hội và thách thức đối với hoạt động ngành ngân hàng. Cơ hội đối với các ngân hàng khi được tiếp cận với khách hàng thông qua nhiều kênh đối tác, tạo ra các luồng doanh thu mới, nhưng cũng tạo ra các rủi ro về an ninh, bảo mật thông tin hoặc rủi ro danh tiếng. Tự động hóa quy trình bằng Robot (RPA) cung cấp các giải pháp tiên tiến, loại bỏ các công việc thủ công, góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ, chất lượng dữ liệu và NSLĐ. Đặc biệt, các sản phẩm tài trợ thương mại đang trải qua một cuộc cách mạng về dịch vụ hoàn toàn mới – nền tảng mới được xây dựng trên công nghệ Blockchain sẽ làm giảm các yêu cầu kiểm tra và xác minh, cung cấp dịch vụ mang thương hiệu riêng cho các Tổ chức tài chính trên giao dịch tài trợ thương mại. Ngoài ra, AI đang được sử dụng tại các tổ chức tài chính ngân hàng, chủ yếu phục vụ cho công tác quản trị rủi ro, tự động hóa quy trình và nâng cao năng lực vận hành. Các ngân hàng cũng tăng cường sử dụng công nghệ điện toán đám mây, góp phần nâng cao khả năng lưu trữ, truyền phát và xử lý dữ liệu. Công nghệ điện toán đám mây giúp khả năng bảo vệ dữ liệu cao hơn, cải thiện khả năng hạn chế lỗi và khắc phục sự cố, bảo đảm tính liên tục trong hoạt động kinh doanh của ngân hàng.

N

VI. Quan điểm mục tiêu cơ cấu lại đến năm 2025

1. Quan điểm phát triển và cơ cấu lại đến năm 2025

Thực hiện thành công Phương án cơ cấu lại và xử lý nợ xấu giai đoạn 2016 – 2020 tạo đà cho VietinBank bước sang giai đoạn phát triển mới 2021 – 2025 với trọng tâm là chuyển đổi mô hình tăng trưởng, thay đổi phương thức cạnh tranh nhằm phát huy lợi thế tiềm năng và khai thác tối ưu nguồn lực nội tại, hướng đến mục tiêu phát triển bền vững và hiệu quả của Ngân hàng, góp phần hiện thực hóa các mục tiêu phát triển bền vững của đất nước.

Trên cơ sở gắn kết và đồng bộ với Kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội 5 năm 2021 – 2025 và Chiến lược phát triển kinh tế xã hội 10 năm 2021 – 2030 tầm nhìn đến 2045 của quốc gia; Gắn kết chặt chẽ với tài chính toàn diện quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 tại Quyết định số 149/QĐ-TTg ngày 22/01/2020 và chiến lược phát triển của ngành Ngân hàng, chủ trương của NHNN về việc triển khai xây dựng chiến lược tại các TCTD giai đoạn đến năm 2025, tầm nhìn đến 2030 tại Quyết định số 986/QĐ-TTg và Quyết định số 34/QĐ-NHNN về việc ban hành Chương trình hành động của ngành Ngân hàng thực hiện chiến lược phát triển ngành ngân hàng Việt Nam đến năm 2025, định hướng đến năm 2030; Bám sát Đề án "Cơ cấu lại hệ thống các Tổ chức tín dụng gắn với xử lý nợ xấu giai đoạn 2021-2025" tại Quyết định số 689/QĐ-TTg và Quyết định số 1382/QĐ-NHNN về việc ban hành Kế hoạch hành động của ngành Ngân hàng triển khai thực hiện Đề án Cơ cấu lại hệ thống các TCTD giai đoạn 2021-2025; Quyết định số 1148/QĐ-NHNN ngày 30/6/2021 của NHNN ban hành Chương trình hành động của ngành Ngân hàng triển khai thực hiện Nghị quyết số 50/NQ-CP ngày 20/5/2021 của Chính phủ.

Kịch bản tài chính xây dựng phù hợp, nhằm đạt được các mục tiêu của VietinBank cũng như đáp ứng những mục tiêu trọng tâm của toàn ngành Ngân hàng, đồng thời đảm bảo tính thận trọng, tính toán tối các yếu tố tác động tới hoạt động kinh doanh của ngân hàng bao gồm tình hình thiên tai, biến đổi khí hậu ngày càng nghiêm trọng, tình hình dịch bệnh trên thế giới cũng như tại Việt Nam còn diễn biến phức tạp.

Theo đó, VietinBank xác định Quan điểm phát triển và cơ cấu lại như sau:

- VietinBank đóng vai trò là một trong những trụ cột và chủ lực của nền kinh tế, đồng hành phục vụ cho sự phát triển của đất nước, phát huy lợi thế tiềm năng của ngân hàng, khai thác tối đa nguồn lực nội tại, gắn tăng trưởng của ngân hàng với các ngành kinh tế chủ lực, các vùng kinh tế trọng điểm của đất nước, chủ động tham gia vào quá trình hội nhập. Nâng cao chất lượng và hiệu quả tăng trưởng, phát triển ngân hàng tương đương với các ngân hàng hàng đầu khu vực.
- Là NHTM Nhà nước đóng vai trò chủ lực, chủ đạo, tham gia dẫn dắt thị trường, có năng lực cạnh tranh trong nước và quốc tế; hoạt động lành mạnh, chất lượng, hiệu

quả, công khai, minh bạch, đáp ứng các chuẩn mực về an toàn hoạt động ngân hàng theo quy định của pháp luật và tiệm cận với thông lệ quốc tế.

- Theo đó các mục tiêu cụ thể bao gồm: Nâng cao năng lực tài chính và quản trị tài chính, tăng VĐL, bảo đảm các tỷ lệ an toàn hoạt động theo quy định; Nâng cao chất lượng tài sản và hiệu quả hoạt động kinh doanh, đầu tư; Nâng cao năng lực quản trị, điều hành, năng lực cạnh tranh, tiếp tục đẩy mạnh triển khai Basel II; Đẩy mạnh mô hình kinh doanh đa dịch vụ, phát triển dịch vụ phi tín dụng; Ứng dụng công nghệ triển khai chuyển đổi số; Phát triển nguồn nhân lực chất lượng đáp ứng nhu cầu hoạt động; Đẩy mạnh xử lý nợ xấu, nâng cao chất lượng tín dụng, ngăn ngừa, hạn chế tối đa nợ xấu mới phát sinh.

2. Các mục tiêu trọng điểm đến năm 2025

Trên cơ sở nhận định tiềm năng của kinh tế vĩ mô và ngành ngân hàng trong giai đoạn 5 năm và định hướng đến năm 2030, đánh giá kết quả đạt được và tồn tại hạn chế của VietinBank trong quá trình thực hiện kế hoạch trung hạn 2018-2020, bám sát các mục tiêu trong Chiến lược phát triển ngành Ngân hàng đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 của NHNN, trên cơ sở kế hoạch vốn được đáp ứng, VietinBank xây dựng các mục tiêu tài chính định hướng dự kiến theo bảng dưới, các mục tiêu cụ thể sẽ được rà soát và thực hiện theo phê duyệt hàng năm của các cấp thẩm quyền, cụ thể:

TT	Chỉ tiêu	Định hướng đến 2025
1	Tổng tài sản	Tăng trưởng bình quân tối thiểu 5% cho cả giai đoạn
2	Nguồn vốn huy động	Tăng trưởng phù hợp với tăng trưởng dư nợ đảm bảo tuân thủ các tỷ lệ an toàn thanh khoản của NHNN
3	Dư nợ tín dụng	Dự kiến bình quân giai đoạn tối thiểu 5-10%/năm
4	CAR	Tuân thủ theo quy định của NHNN
5	Lợi nhuận trước thuế	Tăng trưởng bình quân 5%-10%/năm cho cả giai đoạn

3. Một số giải pháp trọng tâm

3.1. Nâng cao hiệu quả, chất lượng hoạt động

3.1.1. Nâng cao năng lực tài chính, chất lượng tín dụng, hiệu quả hoạt động, quản trị kinh doanh, tính minh bạch trong hoạt động

- Nâng cao năng lực tài chính:**

- + Về **tăng vốn**: VietinBank thực hiện đồng bộ các giải pháp bao gồm: Tăng vốn cấp 1 từ việc giữ lại lợi nhuận sau thuế, sau trích quỹ hàng năm; Phát hành trái phiếu thứ cấp để tăng vốn cấp 2; Tăng VĐL từ nguồn vốn góp bổ sung của các cổ đông

NP

- + **Điều chỉnh cơ cấu danh mục Tài sản có rủi ro để giảm RWA đối với RRTD:** để giảm áp lực tăng vốn tự có, VietinBank đã và đang triển khai các giải pháp điều chỉnh cơ cấu Tài sản có rủi ro theo hướng tăng tỷ trọng các tài sản có hệ số rủi ro thấp và giảm tỷ trọng các tài sản có hệ số rủi ro cao, thực hiện phân bổ vốn tự có theo hướng dành nhiều nguồn lực cho các lĩnh vực/sản phẩm/phân khúc có hiệu quả sinh lời trên vốn tự có ở mức cao để tối ưu hóa hiệu quả sử dụng vốn tự có toàn hàng. Ngoài ra, VietinBank định hướng tín dụng tăng trưởng vào những khoản phải đòi có hệ số rủi ro thấp, tăng cường các biện pháp giảm thiểu rủi ro được chấp nhận khi tính giảm trừ RWA như quy định tại TT41. Việc thiết lập hạn mức cụ thể về RWA sẽ trên cơ sở cân đối phù hợp với kế hoạch tăng vốn từng thời kỳ.
- **Giải pháp tăng vốn được triển khai song hành cùng với các giải pháp nâng cao năng lực tài chính và kiểm soát chất lượng tín dụng thông qua:**
 - + Tập trung cấp tín dụng hướng đến các ngành, lĩnh vực trọng điểm có mức độ rủi ro thấp và đảm bảo mục tiêu an toàn hiệu quả.
 - + Tăng cường quản lý rủi ro để giảm chi phí DPRR, hạn chế rủi ro tập trung tín dụng, tăng trưởng tín dụng trung, dài hạn phù hợp với khả năng huy động vốn trung dài hạn.
 - + Nâng cao năng lực đánh giá, thẩm định tín dụng và hiệu quả quản trị rủi ro tín dụng
 - + Hạn chế/không cấp tín dụng cho mục đích góp vốn mua cổ phần, góp vốn hợp tác đầu tư, hợp tác kinh doanh tại các doanh nghiệp hoạt động trong các lĩnh vực rủi ro cao; Hạn chế/không mua trái phiếu các doanh nghiệp chưa niêm yết trên TTCK có hoạt động trong các lĩnh vực rủi ro cao; đảm bảo khách hàng vay vốn phải đáp ứng đầy đủ các điều kiện và tuân thủ các quy định của pháp luật.
 - + Tích cực, chủ động triển khai đồng bộ, quyết liệt các giải pháp xử lý nợ xấu.
 - + Thường xuyên rà soát, đánh giá và theo dõi, kiểm tra chặt chẽ khách hàng vay, khoản tín dụng và tài sản bảo đảm để có biện pháp xử lý thích hợp.
 - + Nâng cao hiệu quả công tác kiểm soát, kiểm toán nội bộ, đảm bảo tính tuân thủ trong hoạt động cấp tín dụng.
- **Nâng cao hiệu quả hoạt động, quản trị kinh doanh:**
 - + Quy định cụ thể về trách nhiệm trước pháp luật của thành viên HĐQT, BĐH, BKS, KTNB.
 - + Bảo đảm tính độc lập về thẩm quyền, trách nhiệm và nghĩa vụ của Hội đồng quản trị/Hội đồng thành viên, Ban Điều hành và Ban Kiểm soát.

- + Xây dựng đội ngũ nhân viên có trình độ nghiệp vụ, trách nhiệm, đạo đức nghề nghiệp và ý thức tuân thủ pháp luật.
- + Tìm kiếm, lựa chọn nhà đầu tư chiến lược trong nước và nước ngoài có uy tín, có năng lực tài chính, kinh nghiệm quản trị điều hành.
- + Công bố công khai, minh bạch, chính xác thông tin theo quy định của pháp luật và phù hợp với thông lệ quốc tế.
- + Nâng cấp, áp dụng hệ thống quản trị rủi ro phù hợp với các nguyên tắc, chuẩn mực của Ủy ban Basel và lộ trình áp dụng Basel II/III tại Việt Nam.

3.1.2. Hiện đại hóa ngân hàng, nâng cao năng lực cạnh tranh

- Phát triển mô hình kinh doanh đa dịch vụ: Tiếp tục chuyển đổi mô hình tăng trưởng từ dựa vào quy mô 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, dịch chuyển cơ cấu tăng trưởng theo hướng tập trung, đẩy mạnh hoạt động bán lẻ; thay đổi mạnh mẽ phương thức kinh doanh từ cung ứng đơn lẻ SPDV ngân hàng sang phát triển và ứng dụng giải pháp ngân hàng tài chính tổng thể cho khách hàng/nhóm khách hàng, phát triển & khai thác tối đa hiệu quả hệ sinh thái, chuỗi liên kết.
- Hiện đại hóa công nghệ ngân hàng, hệ thống thanh toán: Tiếp tục đẩy mạnh hoạt động số hóa tại VietinBank; nâng cấp mạng diện rộng và hạ tầng công nghệ thông tin với các giải pháp kỹ thuật phù hợp với trình độ phát triển của hệ thống ngân hàng Việt Nam và các chuẩn mực, thông lệ quốc tế; Tăng cường hệ thống an toàn, bảo mật thông tin, dữ liệu và an ninh mạng.

3.1.3. Phát triển mạng lưới

- Rà soát, đánh giá hiệu quả hoạt động của các CN, phòng giao dịch trên toàn quốc.
- Xem xét thành lập CN, PGD tại các địa phương có nhu cầu cao về dịch vụ ngân hàng tài chính.

3.1.4. Nâng cao hiệu quả phân bổ nguồn vốn tín dụng, thúc đẩy tín dụng xanh, ngân hàng xanh, đầu tư vào năng lượng tái tạo, năng lượng sạch, các ngành sản xuất và tiêu dùng ít cacbon

- Nghiên cứu lồng ghép, tích hợp kế hoạch triển khai Chiến lược quốc gia về tăng trưởng xanh, các nhiệm vụ, giải pháp ứng phó với biến đổi khí hậu trong chiến lược, kế hoạch kinh doanh của VietinBank nhằm thúc đẩy tín dụng xanh, quản lý rủi ro môi trường và xã hội, hướng tới phát triển mô hình ngân hàng xanh.
- Xây dựng khung tài chính bền vững của ngân hàng để đồng nhất khẩu vị, định hướng của toàn ngân hàng với lĩnh vực phát triển bền vững.

✓

- Phát triển các mô hình ngân hàng số, phát triển các hình thức, phương tiện thanh toán mới, hiện đại ứng dụng công nghệ cao, công nghệ thân thiện với môi trường nhằm tạo sự đồng bộ và điều kiện thuận lợi, khuyến khích phát triển TTKDTM, giảm lưu thông tiền giấy trên thị trường.
- Đẩy mạnh huy động nguồn vốn xanh thông qua tăng cường hợp tác quốc tế, đàm phán với nhiều đối tác để huy động tối đa nguồn vốn xanh từ các đối tác quốc tế và trong nước.
- Tập trung, ưu tiên bố trí nguồn vốn hợp lý tài trợ cho các dự án thuộc Danh mục phân loại xanh, trong đó chú trọng các ngành/lĩnh vực phù hợp với mục tiêu cam kết của Việt Nam đạt mức phát thải ròng bằng “0” vào năm 2050.
- Tăng cường các hoạt động mua sắm xanh, ưu tiên sử dụng, tiêu dùng các sản phẩm, dịch vụ thân thiện với môi trường; Rà soát và đề xuất lộ trình ứng dụng công nghệ tiết kiệm năng lượng, tài nguyên tự nhiên trong các hoạt động của VietinBank để triển khai trong tương lai.
- Đồng hành với Chính phủ, các bộ/ban/ngành liên quan tới các vấn đề môi trường, khí hậu như Bộ Tài nguyên Môi trường, Bộ Tài chính, Bộ Công Thương... trong quá trình xây dựng các văn bản pháp luật liên quan.

3.1.5. Tiếp tục phát triển hoạt động dịch vụ phi tín dụng

- Tiếp tục thực hiện các giải pháp chuyển đổi mô hình kinh doanh của TCTD từ lệ thuộc hoạt động tín dụng sang mô hình kinh doanh đa dịch vụ nhằm tăng thu nhập từ hoạt động dịch vụ phi tín dụng trong tổng thu nhập của các TCTD.
- Phát triển các sản phẩm mới, sản phẩm với nhiều tính năng tiện ích cho khách hàng, Đẩy mạnh thanh toán điện tử trong khu vực dịch vụ hành chính công.
- Nghiên cứu triển khai mô hình ngân hàng mở, đa dạng đối tượng khách hàng thông qua việc hợp tác lồng ghép các dịch vụ ngân hàng vào các lĩnh vực khác. Dịch chuyển mô hình kinh doanh ngân hàng từ hệ sinh thái đóng sang hệ sinh thái mở mang lại nhiều lợi ích; khai thác dữ liệu khách hàng chung để cùng phát triển, tạo ra một hệ sinh thái lớn mạnh cho ngân hàng, bao gồm các dịch vụ ngân hàng cơ bản, dịch vụ ngân hàng bổ sung và dịch vụ phi ngân hàng; Tăng thu phí dịch vụ thông qua phát triển dịch vụ tư vấn tài chính.

3.2. Nhóm giải pháp xử lý nợ xấu

- Triển khai kiện toàn các Tổ công tác đặc biệt để xây dựng các giải pháp tổng thể nhằm xử lý, thu hồi các khoản nợ tiềm ẩn, nợ xấu có dư nợ lớn.
- Rà soát hồ sơ các khoản nợ xấu, đối chiếu với quy định của NQ42 để xác định các hồ sơ đủ điều kiện/không đủ điều kiện áp dụng NQ42, hồ sơ có thể bổ sung/hoàn thiện để đủ điều kiện áp dụng NQ42; áp dụng toàn diện các biện pháp, chính sách

quy định tại NQ42/văn bản sửa đổi, bổ sung/thay thế và quy định pháp luật có liên quan trong quá trình xử lý thu hồi nợ xấu nhằm thực hiện có hiệu quả mục tiêu xử lý nợ xấu, nâng cao chất lượng hoạt động.

- Đánh giá và áp dụng các biện pháp hỗ trợ khách hàng phù hợp để khắc phục khó khăn và phát triển SXKD như: cơ cấu nợ, có phương án hỗ trợ vốn tín dụng phù hợp, miễn giảm lãi vay theo quy định.
- Đẩy mạnh hoạt động xử lý nợ xấu theo cơ chế thị trường: Cùng với việc chủ động thực hiện đồng bộ các biện pháp quản lý, xử lý nợ xấu như đã nêu trên, VietinBank chủ động rà soát, xem xét và thực hiện phương án bán nợ xấu theo giá thị trường cho các đối tác có nhu cầu, đặc biệt là với VAMC.
- Tiếp tục chủ động phối hợp tích cực với chính quyền địa phương và các CQNNCTQ, đặc biệt là cơ quan Công an, Tòa án nhân dân, cơ quan Thi hành án các cấp trong quá trình xử lý TSBĐ thu hồi nợ, nhằm đảm bảo thu hồi tối đa giá trị khoản nợ, hạn chế thiệt hại cho VietinBank.
- Tăng cường công tác truyền thông nội bộ nhằm nâng cao hiểu biết, thống nhất của các cá nhân, bộ phận có liên quan trong VietinBank về các giải pháp xử lý nợ xấu tại NQ42 (hoặc các văn bản sửa đổi, bổ sung/thay thế).

3.3. Giải pháp đối với dự án VietinBank Tower

Liên quan đến nội dung sửa đổi, bổ sung phương án cơ cấu lại dự án VietinBank Tower (Dự án), trong năm 2022 và 2023, VietinBank đã báo cáo cụ thể và đề xuất đến NHNN và các cơ quan quản lý có thẩm quyền. Căn cứ phản hồi của các cơ quan quản lý, VietinBank đã xây dựng/điều chỉnh lại phương án tái cơ cấu dự án VietinBank Tower cụ thể như sau:

- a. **Phương án cơ cấu lại Dự án được thực hiện theo một trong các phương án sau:**
 - **Phương án 1:** Chuyển nhượng toàn bộ Dự án (bao gồm cả trường hợp thoả thuận với Bên nhận chuyển nhượng Dự án về việc VietinBank thuê lại hoặc mua lại tháp 68 tầng, một phần diện tích khối đế, một phần diện tích tầng hầm để làm Trụ sở làm việc).
 - **Phương án 2:** Tiếp tục đầu tư, thực hiện Dự án theo quy mô/quy mô điều chỉnh được phê duyệt trên cơ sở điều chỉnh tổng vốn đầu tư (tổng mức đầu tư) của Dự án. Sau khi hoàn thành việc đầu tư xây dựng, VietinBank sẽ cho thuê hoặc chuyển nhượng toàn bộ hoặc một phần của tháp 48 tầng, khối đế và tầng hầm, giữ lại toàn bộ tháp 68 tầng làm Trụ sở chính của VietinBank.
- b. **Trong quá trình thực hiện chủ trương cơ cấu lại Dự án, ủy quyền và giao cho Hội đồng quản trị được xem xét quyết định:** Lựa chọn phương án cơ cấu lại Dự án theo 01 trong 02 phương án nêu tại mục (a) để thực hiện phù hợp với

thực tế triển khai và nhu cầu của thị trường; thỏa thuận với các bên có liên quan để đảm bảo quyền và lợi ích hợp pháp của VietinBank. Trong đó:

- Đối với phương án 1: Ủy quyền và giao HĐQT được xem xét quyết định phương thức chuyển nhượng Dự án đảm bảo công khai, minh bạch, tuân thủ Pháp luật; quyết định giá chuyển nhượng Dự án đảm bảo không thấp hơn chi phí đầu tư đã thực hiện tính tới thời điểm ký hợp đồng chuyển nhượng Dự án; quyết định diện tích, giá thuê hoặc mua lại diện tích công trình xây dựng phù hợp với thị trường, quy định của Pháp luật, nhu cầu và khả năng của VietinBank.
- Đối với phương án 2: Ủy quyền và giao HĐQT được xem xét quyết định tổng vốn đầu tư (tổng mức đầu tư), quy mô/quy mô điều chỉnh của Dự án sau khi được Cơ quan Nhà nước có thẩm quyền chấp thuận; quyết định các biện pháp cần thiết để triển khai thực hiện Dự án theo đúng quy mô/quy mô điều chỉnh và tiến độ được phê duyệt.