

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

Hà Nội, ngày 23 tháng 4 năm 2019

BÁO CÁO CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ TỔNG KẾT NHIỆM KỲ 2014- 2019 VÀ ĐỊNH HƯỚNG HOẠT ĐỘNG NHIỆM KỲ 2019 – 2024

PHẦN I: BÁO CÁO THỰC HIỆN NHIỆM VỤ CỦA HĐQT NHIỆM KỲ 2014 – 2019

I. Đặc điểm, tình hình chung giai đoạn 2014 – 2019

Giai đoạn 2014 – 2019, kinh tế thế giới bước vào giai đoạn phục hồi, tuy nhiên tốc độ phục hồi chậm hơn kỳ vọng trong bối cảnh thương mại toàn cầu tăng trưởng thấp, giá cả hàng hóa biến động mạnh, chủ nghĩa bảo hộ thương mại gia tăng. Thị trường tài chính thế giới còn tiềm ẩn nhiều rủi ro với diễn biến trái chiều trong điều hành chính sách tiền tệ của Ngân hàng trung ương các nước.

Trong nước, Chính phủ đã thực hiện các giải pháp điều hành đồng bộ, quyết liệt, đẩy mạnh tái cơ cấu nền kinh tế gắn với chuyển đổi mô hình tăng trưởng, ưu tiên kiềm chế lạm phát, ổn định kinh tế vĩ mô. Hoàn thiện về thể chế, cải thiện môi trường kinh doanh, nâng cao sức cạnh tranh của nền kinh tế, ứng dụng khoa học công nghệ và thúc đẩy đổi mới, sáng tạo. Nhờ đó, tăng trưởng kinh tế trong nước giai đoạn 2014-2019 đạt mức cao so với các nước trong khu vực, bình quân khoảng 6,6%/năm, kinh tế vĩ mô ổn định, lạm phát được kiểm soát, các cân đối lớn của nền kinh tế được đảm bảo.

Thị trường tiền tệ - ngân hàng ổn định nhờ các giải pháp điều hành đồng bộ, linh hoạt của Ngân hàng Nhà nước (NHNN) nhằm ổn định kinh tế, kiểm soát lạm phát, ổn định thị trường tiền tệ, hỗ trợ tăng trưởng kinh tế. Tăng trưởng tín dụng giai đoạn 2014-2017 bình quân khoảng 16%/năm, cơ cấu tín dụng tập trung vào lĩnh vực sản xuất - kinh doanh, lĩnh vực ưu tiên. Thị trường ngoại hối và tỷ giá ổn định, mặt bằng lãi suất có xu hướng giảm, hỗ trợ hoạt động sản xuất - kinh doanh của doanh nghiệp. Quá trình tái cơ cấu hệ thống các tổ chức tín dụng được triển khai quyết liệt, hoạt động các tổ chức tín dụng tập trung hướng tới hiệu quả, chất lượng tín dụng cải thiện, tỷ lệ nợ xấu của hệ thống ngân hàng được kiểm soát dưới mức 3%, năng lực quản trị điều hành, quản lý rủi ro của các ngân hàng được nâng cao.

II. Tóm lược tình hình hoạt động VietinBank giai đoạn 2014-2019

1. Khái quát hoạt động của VietinBank trong giai đoạn 2014 – 2019

Giai đoạn từ năm 2014 tới nay, bám sát chủ trương, chính sách, đường lối của Đảng, Nhà nước, Chính phủ và NHNN, VietinBank chủ động nắm bắt diễn biến kinh tế trong nước và quốc tế, khắc phục những hạn chế, khó khăn trong hoạt động, không ngừng đổi mới, sáng tạo để đón đầu, tận dụng cơ hội, tiềm năng thị trường, phát triển hoạt động kinh doanh hiệu quả, an toàn, bền vững.



Trong giai đoạn 2014 - 2017, VietinBank ưu tiên nguồn lực để tăng trưởng mạnh về quy mô hoạt động, tiếp tục kiện toàn bộ máy mô hình tổ chức, phát triển cơ sở hạ tầng công nghệ hiện đại, tạo cơ sở, nền tảng vững chắc để phát triển hoạt động kinh doanh theo hướng nâng cao hiệu quả trong giai đoạn 2018-2019. Các chỉ tiêu hoạt động kinh doanh của Ngân hàng trong cả giai đoạn có sự tăng trưởng tích cực, cơ cấu thu nhập, cơ cấu khách hàng được cải thiện, mô hình tổ chức và quản trị điều hành được hoàn thiện, chi phí hoạt động được kiểm soát hiệu quả.

Tổng tài sản đến hết năm 2018 đạt hơn 1,16 triệu tỷ, gấp 2 lần năm 2013, tăng trưởng bình quân ở mức 15%/năm. Quy mô nguồn vốn tăng trưởng phù hợp với nhu cầu sử dụng vốn, cơ cấu nguồn đa dạng, các tỷ lệ an toàn thanh khoản tuân thủ đúng quy định và tiếp tục được cải thiện. Nguồn vốn huy động tăng chủ yếu và ổn định từ thị trường 1 tiếp tục khẳng định sự tín nhiệm của khách hàng đối với uy tín của VietinBank được nâng cao. Nguồn vốn huy động từ tổ chức kinh tế và dân cư đạt gần 826 ngàn tỷ, gấp 2,3 lần so với năm 2013, tăng trưởng bình quân 18%/năm. Quy mô dư nợ tín dụng đạt 888 ngàn tỷ, gấp 2,2 lần so với năm 2013, tăng trưởng bình quân 17%/năm.

Bên cạnh hoạt động tín dụng và nguồn vốn truyền thống, VietinBank chú trọng phát triển đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ. Tổng thu thuần dịch vụ tăng trưởng mạnh, đạt 3,4 ngàn tỷ trong năm 2018¹, gấp 2,2 lần so với năm 2013; thu ngoài lãi đạt gần 6,9 ngàn tỷ, chiếm tỷ trọng 24% trên tổng thu nhập hoạt động, tăng gần 10 điểm % so với năm 2013.

VietinBank thường xuyên nằm trong top các ngân hàng có quy mô lợi nhuận lớn nhất trong giai đoạn 2014-2017, lợi nhuận tạo ra trong 5 năm đạt hơn 39 ngàn tỷ đồng. Riêng trong năm 2018, tổng giá trị gia tăng toàn hệ thống tạo ra đạt 28 nghìn tỷ đồng, tăng 14,4% so với thực hiện năm 2017, tạo cơ sở để VietinBank thực hiện khẩn trương các yêu cầu đặt ra tại Phương án cơ cấu lại gắn với xử lý nợ xấu của VietinBank giai đoạn từ nay đến năm 2020. Nhiệm vụ trọng tâm trong năm 2018 VietinBank cần ưu tiên nguồn lực thực hiện là xử lý triệt để những tồn tại trong hoạt động, hướng tới tuân thủ chuẩn mực an toàn mới, nâng cao chất lượng tài sản có. Việc điều chỉnh nâng cao tiêu chuẩn hoạt động, đánh giá và phân loại nợ theo chuẩn mực mới sẽ bảo đảm cho sự phát triển bền vững, hiệu quả của VietinBank về lâu dài và là bước đi cần thiết hướng tới mục tiêu tăng trưởng an toàn, bền vững trong các năm tới. Mặc dù phải ưu tiên nguồn lực cho công tác tái cơ cấu hoạt động, VietinBank vẫn nỗ lực hoàn thành tốt kế hoạch lợi nhuận được ĐHĐCĐ giao. Lợi nhuận trước thuế riêng lẻ năm 2018 đạt 6.365 tỷ đồng, tương đương 102,7% kế hoạch ĐHĐCĐ; lợi nhuận trước thuế hợp nhất đạt 6.730 tỷ đồng, tương đương 100,4% kế hoạch ĐHĐCĐ.

2. Các kết quả nổi bật HĐQT đạt được trong nhiệm kỳ 2014 – 2019

Trong giai đoạn từ năm 2014 đến nay, VietinBank luôn luôn đổi mới và tái cấu trúc toàn diện hoạt động, hướng tới chất lượng, hiệu quả theo thông lệ quốc tế; thực thi mạnh mẽ quản trị theo chiến lược, phát triển hoạt động kinh doanh trên cơ sở lấy khách hàng làm trung tâm, đột phá về nền tảng công nghệ, nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ; nâng cao năng lực quản trị rủi ro phù hợp với quy mô tăng trưởng và mức độ phức tạp gia tăng trong hoạt động kinh doanh; hoàn thiện cơ cấu tổ chức, đổi mới trong công tác quản trị nguồn nhân lực, chủ động đáp ứng yêu cầu hoạt động kinh doanh. Một số kết quả quan trọng VietinBank đã đạt được trong giai đoạn vừa qua như sau:

¹ Bao gồm cả thu từ hoạt động bảo lãnh

2.1 Xây dựng và triển khai thành công phương án tái cơ cấu giai đoạn 2011 – 2015; đồng thời đã hoàn thiện và đang trong quá trình triển khai phương án cơ cấu lại gắn với xử lý nợ xấu tại VietinBank giai đoạn 2016 – 2020, bám sát định hướng tái cấu trúc và chiến lược phát triển ngành ngân hàng

- **Triển khai thành công phương án tái cơ cấu giai đoạn 2011 – 2015:** VietinBank đã tập trung nguồn lực triển khai có kết quả Đề án Tái cơ cấu VietinBank giai đoạn 2011 – 2015 thông qua các giải pháp đồng bộ bao gồm: (i) Xây dựng chiến lược phát triển đến năm 2015, tầm nhìn đến năm 2020 phù hợp với chiến lược phát triển ngành, nhu cầu của thị trường, khả năng về vốn và năng lực trình độ quản lý; (ii) Thực hiện kiện toàn tổ chức bộ máy quản lý xuyên suốt theo chiều dọc, đổi mới, nâng cao hiệu quả, trình độ quản trị doanh nghiệp; hoàn thiện cơ chế kiểm soát, kiểm toán nội bộ, kiểm soát rủi ro tài chính, hướng tới thông lệ; (iii) Hoàn thiện các quy chế quản trị nội bộ, các cơ chế chính sách về đổi mới tổ chức quản lý hoạt động; (iv) Tập trung đẩy mạnh công tác thu hồi và xử lý nợ xấu, áp dụng mạnh mẽ các biện pháp kiểm soát chất lượng tín dụng, nhận diện sớm rủi ro; (v) Nghiên cứu đổi mới công nghệ, chất lượng hoạt động, dịch vụ, nâng cao giá trị gia tăng, bảo đảm phát triển bền vững; (vi) Rà soát hoạt động đầu tư ngoài ngành, thực hiện thoái vốn theo đúng lộ trình, sắp xếp, xây dựng lại phương án tổ chức sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp thành viên. Với những giải pháp đã được triển khai, hoạt động kinh doanh của VietinBank được cải thiện một cách toàn diện, quy mô hoạt động kinh doanh tăng trưởng mạnh. Đến 31/12/2015, tổng tài sản đạt 779.483 tỷ đồng, tăng trưởng bình quân 16%/năm. Lợi nhuận trước thuế duy trì vị trí top đầu ngành ngân hàng Việt Nam đạt 7.345 tỷ đồng, đồng thời vẫn kiểm soát được chất lượng tài sản, tỷ lệ nợ xấu ở mức thấp nhất toàn ngành. Trong 5 năm 2011-2015, VietinBank đã nộp thuế thu nhập doanh nghiệp gần 13 ngàn tỷ đồng, đóng góp đáng kể cho nguồn thu Ngân sách. Tăng trưởng hoạt động kinh doanh gắn liền với nâng cao công tác quản trị rủi ro, đẩy mạnh thu hồi xử lý nợ.

- **Hoàn thiện và triển khai quyết liệt phương án cơ cấu lại gắn với xử lý nợ xấu tại VietinBank giai đoạn 2016 - 2020:** Bám sát chỉ đạo của Chính phủ về việc cơ cấu lại hệ thống các tổ chức tín dụng và chiến lược phát triển ngành ngân hàng Việt Nam đến năm 2025 và định hướng đến năm 2030, định hướng của NHNN tại quyết định số 2337/QĐ-NHNN ngày 27/11/2018 về việc Phê duyệt một số nội dung về mục tiêu, định hướng, giải pháp và lộ trình thực hiện Phương án cơ cấu lại gắn với xử lý nợ xấu giai đoạn 2016-2020 của Ngân hàng thương mại cổ phần Công thương Việt Nam, VietinBank đang triển khai quyết liệt các nội dung trọng tâm của phương án là nâng cao năng lực tài chính, nâng cao chất lượng tài sản, cơ cấu lại và phát triển hệ thống mạng lưới, phát triển hoạt động kinh doanh hiệu quả, an toàn, bền vững và minh bạch, dựa trên nguồn lực con người và công nghệ làm động lực tăng trưởng, hướng tới mục tiêu trở thành “**Ngân hàng thương mại có quy mô lớn với hiệu quả hoạt động tốt nhất hệ thống ngân hàng Việt Nam**”. VietinBank đang khẩn trương thực hiện các giải pháp cụ thể, kế hoạch hành động hàng năm đảm bảo phù hợp với điều kiện kinh doanh, thị trường, năng lực nội tại của ngân hàng, phấn đấu hoàn thành tốt các kế hoạch đã đặt ra cho cả giai đoạn.

2.2 Hoạt động kinh doanh tăng trưởng tích cực, cung ứng vốn đầy đủ và kịp thời cho nền kinh tế, phát huy vai trò là NHTM lớn, chủ lực của nền kinh tế; chuyển đổi mạnh mẽ từ mô hình kinh doanh dựa vào tăng trưởng quy mô là chính sang dựa vào cải thiện chất lượng dịch vụ và phát triển hiệu quả, trên cơ sở nền tảng ngân hàng hiện đại, đa dịch vụ

Hoạt động kinh doanh tăng trưởng với cơ cấu chuyển dịch tích cực, cung ứng vốn đầy đủ và kịp thời cho nền kinh tế: Phát huy vai trò là NHTM Nhà nước lớn, VietinBank đã tích cực triển khai đồng bộ các giải pháp nhằm nâng cao khả năng tiếp cận vốn cho doanh nghiệp, đáp ứng tối đa và kịp thời nhu cầu về vốn và dịch vụ của doanh nghiệp tại các tỉnh, thành phố trên cả nước, tập trung dòng vốn vào lĩnh vực sản xuất, lĩnh vực được Chính phủ ưu tiên, khuyến khích. Dư nợ tín dụng giai đoạn năm 2014-2017 liên tục tăng trưởng cao (17%-24%). Năm 2018, phương án tăng vốn của VietinBank chưa được phê duyệt khiến dư địa tăng trưởng tín dụng của ngân hàng không đạt được như kỳ vọng. Tuy nhiên, VietinBank đã chủ động khai thác các nguồn vốn hợp lý, nỗ lực thực hiện toàn diện các biện pháp để tăng trưởng tín dụng. Mặc dù chỉ tăng trưởng tín dụng 6,1% nhưng vẫn bảo đảm đáp ứng tối đa nhu cầu vốn thiết yếu của doanh nghiệp và người dân. Toàn hệ thống đã tận dụng tối đa giới hạn kinh doanh để tăng trưởng quy mô hoạt động; dư nợ cho vay bình quân cả năm tăng 17,6%. Cơ cấu tín dụng tiếp tục được chuyển đổi tích cực, tập trung cho các lĩnh vực ưu tiên khuyến khích (ước tăng khoảng 18% so với năm 2017) và chiếm 60% tổng danh mục tín dụng. Cơ cấu khách hàng tiếp tục chuyển dịch tích cực theo hướng đẩy mạnh tỷ trọng phân khúc có hiệu quả sinh lời cao là khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ, bán lẻ, đồng thời tiếp tục duy trì vị thế hàng đầu về phục vụ khách hàng doanh nghiệp lớn và doanh nghiệp FDI. Dư nợ bình quân phân khúc khách hàng bán lẻ và khách hàng vừa và nhỏ năm 2018 lần lượt tăng 29,5% và 31% so với bình quân năm 2017. Chất lượng tín dụng luôn được kiểm soát chặt chẽ, tỷ lệ nợ xấu luôn kiểm soát dưới mức 3%, tuân thủ quy định của pháp luật và các giới hạn an toàn theo quy định của NHNN.

Gia tăng hàm lượng công nghệ và đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ, chuyển dịch cơ cấu thu nhập hướng tới mục tiêu phát triển ngân hàng đa năng: Nền tảng CoreBanking hiện đại và các giải pháp công nghệ mới đã hỗ trợ tích cực trong hoạt động kinh doanh và quản trị điều hành, tăng tự động hóa các quy trình, giảm rủi ro tác nghiệp, đáp ứng yêu cầu phát triển sản phẩm đặc thù, riêng biệt cho từng đối tượng khách hàng, đáp ứng nhu cầu ngày càng đa dạng của khách hàng, đặc biệt phát triển các sản phẩm thanh toán hiện đại, thanh toán không dùng tiền mặt ứng dụng công nghệ cao. Chất lượng dịch vụ được cải thiện mạnh mẽ, kỹ năng bán hàng được nâng cao, phát triển chuỗi liên kết và tăng cường bán chéo, từ đó tăng thu dịch vụ và thu ngoài lãi, cải thiện cơ cấu thu nhập.

2.3 Đổi mới, nâng cao hiệu quả công tác quản trị điều hành, kiện toàn mô hình tổ chức và quản trị mạng lưới, phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao:

Giai đoạn 2014-2019, công tác nhân sự tại VietinBank được triển khai mạnh mẽ, đúng định hướng, hỗ trợ hiệu quả cho hoạt động kinh doanh. VietinBank luôn thực hiện đánh giá hiệu quả mạng lưới để triển khai đồng bộ, quyết liệt các giải pháp sắp xếp, kiện toàn trên phạm vi toàn hệ thống.

Kiện toàn mô hình tổ chức xuyên suốt theo chiều dọc: Năm 2014, VietinBank đã hoàn thành Dự án Hoàn thiện cơ cấu tổ chức và Xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực (Dự án ORP). Theo đó, bộ máy các khố/phòng/ban được bố trí xuyên suốt theo chiều dọc từ Trụ sở chính đến các đơn vị trong toàn hệ thống, nhằm nâng cao khả năng quản trị điều hành, quản trị rủi ro, chuyên môn hóa hoạt động kinh doanh, tiếp cận với mô hình tổ chức hoạt động hiện đại của các ngân hàng hàng đầu thế giới. Trong giai đoạn 2014 – 2019, VietinBank đã từng bước chuyển đổi mô hình hoạt động các chi nhánh và điều chỉnh mô hình, thành lập/kiện toàn 11

Khối nghiệp vụ tại Trụ sở chính nhằm đảm bảo sự phù hợp với thực tế quản trị, vận hành và hỗ trợ hiệu quả triển khai Chiến lược kinh doanh của VietinBank.

Đến nay, mạng lưới giao dịch trong nước của VietinBank gồm: 01 Trụ sở chính, 02 Văn phòng đại diện, 09 Đơn vị sự nghiệp, 155 Chi nhánh và 958 Phòng giao dịch. Mạng lưới nước ngoài gồm: 02 chi nhánh tại Đức, 01 Ngân hàng 100% vốn tại Lào và 01 văn phòng đại diện tại Myanmar.

- ***Hoàn thiện các cơ chế, chính sách về đổi mới công tác quản trị nội bộ; Đổi mới công tác đào tạo, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và mức độ gắn kết của người lao động:*** Trên cơ sở tuân thủ quy định của pháp luật kết hợp với việc vận dụng các thông lệ quốc tế về quản trị doanh nghiệp, VietinBank đã ban hành hệ thống các quy chế/chính sách nội bộ nhằm tạo ra cơ chế quản trị thống nhất, xuyên suốt để kiểm soát, giám sát chuyên nghiệp, minh bạch và hiệu quả. Năm 2018, VietinBank sửa đổi Điều lệ tổ chức và hoạt động, Quy chế quản trị nội bộ, Quy chế tổ chức và hoạt động của HĐQT, cập nhật các quy định của pháp luật liên quan đến công tác cán bộ; phân cấp trong quản lý cán bộ và bổ nhiệm; phân định rõ trách nhiệm của HĐQT, Tổng Giám đốc trong công tác quản trị, điều hành và công tác cán bộ. Công tác tuyển dụng, quy hoạch, bổ nhiệm, đào tạo, luân chuyển, chuyển đổi vị trí công việc được đổi mới theo hướng hiệu quả, thiết thực; chủ động nhận diện sớm cán bộ tiềm năng; tập trung nguồn lực phát triển và giữ chân nhân tài; chủ động xây dựng nguồn lãnh đạo kế cận đối với các vị trí chủ chốt; nhận diện và bố trí nhân sự có năng lực đáp ứng yêu cầu theo vị trí công việc.

VietinBank luôn chú trọng cải tiến công tác đánh giá hiệu quả công việc thông qua Hệ thống KPI và Thẻ điểm cân bằng. Đây là cơ sở để VietinBank thực hiện đào tạo, phát triển, quy hoạch, bố trí sắp xếp nhân sự và chi trả lương thưởng, đài ngộ xứng đáng với đóng góp của cán bộ nhân viên. Hệ thống tiền lương được xây dựng theo thông lệ quốc tế đáp ứng 03 mục tiêu chính: Đảm bảo ổn định tiền lương hàng tháng, hàng quý, hàng năm của người lao động; tạo động lực đối với người lao động để nâng cao năng suất lao động; linh hoạt trong công tác xếp lương, nâng lương hàng năm.

Từ năm 2017 đến nay, VietinBank đã nghiên cứu đề án Nâng cao năng suất lao động nhằm sử dụng lao động hiệu quả theo hướng giảm/không tăng định biên tại các nghiệp vụ hỗ trợ để ưu tiên lao động cho các bộ phận kinh doanh, tăng tỷ trọng lao động tại các nghiệp vụ lõi; Chuẩn hóa chất lượng lao động theo khung năng lực VietinBank nhằm đào tạo, nâng cao năng lực của cán bộ, đáp ứng vị trí công việc được giao.

Bên cạnh đó, công tác đào tạo, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực luôn được VietinBank chú trọng với nội dung đào tạo đa dạng, có tính ứng dụng cao, bám sát nhu cầu đào tạo thực tế; hình thức đào tạo phong phú, linh hoạt và tiết kiệm chi phí.

Qua các chương trình tọa đàm, khảo sát sự hài lòng & gắn kết nhân viên, VietinBank đã xây dựng kế hoạch hành động cụ thể nhằm duy trì, phát triển nguồn nhân lực, giảm thiểu rủi ro nhân sự, chuyển từ “quản lý nhân sự” sang “đối tác nhân sự”.

2.4 Đิ đầu trong việc thực hiện các chính sách, định hướng, chủ trương của Chính phủ, chỉ đạo của NHNN

- ***Ban hành các gói cho vay ưu đãi lãi suất, chương trình cho vay đối với các lĩnh vực ưu tiên:*** VietinBank đã triển khai nhiều chương trình tín dụng, gói sản phẩm quy mô lớn với mức lãi suất cho vay hợp lý để hỗ trợ các phân khúc/đối tượng khách hàng tiếp cận nguồn vốn

tín dụng, đặc biệt là các đối tượng khách hàng tốt, có hoạt động tài chính lành mạnh, phương án kinh doanh hiệu quả trong các lĩnh vực được Chính phủ ưu tiên khuyến khích; gói cho vay phục vụ ngành thương mại, cho vay đối với doanh nghiệp khởi nghiệp, các đối tượng như bệnh viện, trường học, giáo dục vv... Ngoài ra, VietinBank cũng triển khai Chương trình cho vay nhà ở xã hội, Cho vay thủy sản theo Nghị định 67, Cho vay giảm tổn thất trong nông nghiệp theo Nghị định 68, vv...

- **Tích cực cùng NHNN trong việc tham gia tái cơ cấu các NHTM VN:** Thực hiện Quyết định số 665/QĐ-NHNN ngày 06/5/2015, Quyết định số 1306/QĐ-NHNN ngày 07/7/2015 của Thủ tướng Chính phủ và các chỉ đạo của NHNN, VietinBank đã có trách nhiệm cao trong việc rà soát và giới thiệu gần 100 cán bộ đáp ứng đầy đủ các điều kiện để tham gia quản trị, điều hành OceanBank, GPBank.
- **Tăng cường các hoạt động kết nối ngân hàng - doanh nghiệp, tham gia các hội nghị xúc tiến đầu tư, tháo gỡ khó khăn cho doanh nghiệp:** Nhằm giúp doanh nghiệp mở rộng hoạt động kinh doanh, đa dạng hóa kênh phân phối, phát triển thị trường mới, VietinBank đã triển khai các Chương trình kết nối kinh doanh, tìm kiếm và giới thiệu các khách hàng trong nhiều lĩnh vực, phù hợp với nhu cầu của doanh nghiệp thông qua mạng lưới các chi nhánh và đối tác của VietinBank. Bên cạnh đó, VietinBank còn tiên phong trong khu vực Đông Nam Á giới thiệu cho khách hàng dịch vụ kết nối doanh nghiệp trên nền tảng số. Bên cạnh đó, VietinBank luôn tích cực tham gia các hoạt động xúc tiến đầu tư, chương trình tọa đàm, gặp gỡ khách hàng tại khắp các tỉnh thành trên cả nước. Thông qua các sự kiện, VietinBank đã trao cam kết cấp tín dụng, giới thiệu những gói sản phẩm dịch vụ nhằm tháo gỡ khó khăn và kịp thời đáp ứng tối đa các nhu cầu của khách hàng.

2.5 Đổi mới toàn diện, nâng cao chất lượng công tác quản trị rủi ro và thực hiện các quy định về kiểm soát, kiểm toán nội bộ

Năm 2018, VietinBank đã triển khai quyết liệt, hiệu quả Thông tư 13/2018/TT-NHNN quy định về hệ thống kiểm soát nội bộ của tổ chức tín dụng và Thông tư 41/2016/TT-NHNN quy định tỷ lệ an toàn vốn đối với ngân hàng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài, hoàn thiện mô hình hoạt động quản lý rủi ro tiệm cận với thông lệ quốc tế và thực hiện lộ trình triển khai Basel II phù hợp với yêu cầu của NHNN.

VietinBank luôn chú trọng nâng cao công tác quản trị rủi ro nhằm bảo đảm sự tuân thủ, an toàn của hệ thống, cụ thể như sau: Thực hiện quản trị danh mục tín dụng chủ động, ban hành khung vị rủi ro tín dụng; đổi mới hệ thống văn bản chính sách về quản trị rủi ro theo các nguyên tắc Basel II và yêu cầu của NHNN; thiết lập quy trình nhận diện và đánh giá đầy đủ rủi ro hoạt động, chủ động trong công tác phòng chống gian lận bằng các giải pháp công nghệ, đầy mạnh công tác quản lý an toàn thông tin; đổi mới hạ tầng công nghệ thông tin hỗ trợ quản lý rủi ro thông qua triển khai hệ thống cảnh báo sớm (EWS), quản lý hồ sơ rủi ro chi nhánh (Risk Profile), quản lý quan hệ khách hàng (VCRM), quản lý tài sản có rủi ro (RWA),...; tăng cường kiểm soát chặt chẽ chất lượng nợ, hạn chế nợ xấu phát sinh mới, quyết liệt trong công tác xử lý nợ xấu, nợ bán VAMC và vận dụng hiệu quả Nghị quyết 42 trong công tác xử lý nợ xấu.

Hoạt động kiểm tra giám sát của VietinBank đã có những thay đổi mạnh mẽ, cụ thể: công tác kiểm tra giám sát được triển khai dựa trên cơ sở rủi ro và áp dụng các công cụ, phần mềm hiện đại hóa; thường xuyên cập nhật và hoàn thiện phương pháp luận và phương thức thực

hiện đảm bảo nhận diện kịp thời, toàn diện vấn đề rủi ro, kiểm tra giám sát đúng trọng tâm, trọng điểm. Thông qua kiểm tra giám sát, VietinBank ghi nhận những vướng mắc, khó khăn, bất cập trong thực thi và đề xuất các đơn vị hoàn thiện, điều chỉnh mô hình tổ chức đảm bảo công tác kiểm tra giám sát nhằm ngăn ngừa, giảm thiểu rủi ro, tổn thất.

VietinBank đã chủ động nghiên cứu, đổi mới, sáng tạo trong quá trình triển khai áp dụng chuẩn Basel II vào hoạt động quản trị rủi ro. Việc áp dụng các chuẩn mực Basel II không chỉ đáp ứng yêu cầu của NHNN mà còn là điều kiện tiên quyết cho quá trình hội nhập và mở rộng tầm ảnh hưởng của VietinBank trong lĩnh vực ngân hàng tài chính toàn cầu. Đến nay, VietinBank sẵn sàng đáp ứng các chuẩn mực Basel II theo định hướng của NHNN, đảm bảo hoạt động an toàn, hiệu quả, hội nhập cùng nền tài chính quốc tế.

Trong giai đoạn 2014-2019, bộ phận kiểm toán nội bộ (KTNB) đã đổi mới phương pháp kiểm toán, kết hợp kiểm toán theo chiều dọc nghiệp vụ và chiều đơn vị nhằm thực hiện có hiệu quả vai trò vòng kiểm soát thứ 3 để rà soát đánh giá độc lập, khách quan các hoạt động nghiệp vụ kinh doanh trọng yếu của VietinBank xuyên suốt từ các chi nhánh, công ty con đến các đơn vị quản lý tại Trụ sở chính. Cơ cấu tổ chức và nhân sự của KTNB không ngừng được cải tiến, cung cấp: Bộ phận KTNB được tập trung về Trụ sở chính và sắp xếp thành các nhóm kiểm toán chuyên sâu theo nghiệp vụ; Nhân sự KTNB được bổ sung, tăng cường đào tạo để đáp ứng yêu cầu công việc, hỗ trợ nhân sự chất lượng cao cho các đơn vị kinh doanh và các ngân hàng Ocean Bank, GPBank. Hệ thống văn bản chính sách, quy định, quy trình, hướng dẫn liên quan đến hoạt động KTNB được rà soát, sửa đổi, bổ sung nhằm phù hợp với quy định của NHNN về KTNB và thực tiễn hoạt động kinh doanh, quản trị rủi ro của VietinBank.

2.6 Xây dựng nền tảng công nghệ hiện đại để phát triển bền vững, nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ; đáp ứng yêu cầu quản lý của ngân hàng và nhu cầu của khách hàng

Xác định công nghệ là lợi thế cạnh tranh ngành ngân hàng, HĐQT đã sớm chỉ đạo xây dựng, triển khai chiến lược CNTT phù hợp với mục tiêu và đặc điểm kinh doanh của VietinBank theo từng thời kỳ. Trong giai đoạn 2014 – 2019, VietinBank đã hoàn thành xây dựng và khai thác hiệu quả hệ thống ngân hàng lõi – CoreBanking mới. Hệ thống CoreBanking tiên tiến hàng đầu của VietinBank đã đáp ứng được quy mô, tốc độ xử lý giao dịch, tích hợp đa kênh đồng nhất, giao dịch 24/7 với sản phẩm, dịch vụ hiện đại. Với khả năng kết nối với tất cả các nhà cung cấp, CoreBanking mới mở ra cho VietinBank nhiều cơ hội kinh doanh, tạo ra nhiều tiện ích phục vụ tự động, tiết kiệm thời gian, giao dịch được nhanh chóng, thuận tiện, đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng. VietinBank vinh dự nhận giải thưởng uy tín “Chương trình đổi mới Core Banking tốt nhất châu Á” do Tạp chí The Asian Banker trao tặng. Bên cạnh đó, nhiều chương trình, hệ thống phục vụ cho công tác quản trị điều hành, nâng cao hiệu quả hoạt động được đưa vào sử dụng như hệ thống Kho dữ liệu doanh nghiệp; hệ thống phần mềm lớp giữa SOA; hệ thống Khởi tạo khoản vay LOS và hệ thống sở cáp tập trung OGL,...

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

Bên cạnh hoạt động kinh doanh, VietinBank luôn thực hiện tốt công tác an sinh xã hội và đền ơn đáp nghĩa để chia sẻ trách nhiệm với Đảng, Chính phủ và các địa phương còn nhiều khó khăn. VietinBank đã dành nguồn kinh phí không nhỏ hỗ trợ xây dựng nhà ở cho người nghèo, hỗ trợ y tế, giáo dục, khắc phục hậu quả thiên tai và thực hiện công tác đền ơn đáp nghĩa tại hầu hết tỉnh, thành trong cả nước. Đối với cán bộ nhân viên, VietinBank luôn quan tâm chăm lo

đời sống vật chất, tinh thần qua việc hoàn thiện, triển khai chế độ đai ngô tổng thể để tạo môi trường điều kiện làm việc tốt nhất cho cán bộ, người lao động phát huy năng lực, sở trường.

2.8 Nâng cao chất lượng công tác truyền thông, vị thế, thương hiệu VietinBank và chất lượng hoạt động quan hệ với cổ đông và nhà đầu tư

Hoạt động truyền thông, quản trị thương hiệu của VietinBank được quản lý tập trung tại Trụ sở chính và thực hiện đồng nhất trên tất cả các kênh, bảo đảm mọi thông tin, hình ảnh, sản phẩm truyền thông tuân thủ theo chuẩn thương hiệu VietinBank. VietinBank đã thiết lập và duy trì mối quan hệ tốt đẹp với các cơ quan quản lý báo chí, báo chí, đối tác truyền thông cũng như khách hàng và cộng đồng. Bên cạnh đó, VietinBank tích cực truyền thông tới cán bộ, người lao động nhằm đảm bảo giữ vững ý thức chính trị, xã hội và tuân thủ đạo đức nghề nghiệp; góp phần đẩy mạnh những điểm sáng, tấm gương điển hình trong toàn hệ thống. Theo công bố toàn cầu của Brand Finance, VietinBank là ngân hàng Việt Nam duy nhất 7 lần lọt Top 500 Thương hiệu Ngân hàng giá trị nhất thế giới (từ 2012 - 2019). Năm 2019, VietinBank tăng mạnh về thứ hạng (xếp hạng 242, lọt vào Top 300 Thương hiệu Ngân hàng giá trị nhất thế giới) và giá trị thương hiệu lên đến 625 triệu USD, tiếp tục giữ vững vị trí là thương hiệu ngân hàng số 1 tại Việt Nam.

VietinBank luôn thực hiện công bố thông tin kịp thời theo quy định của pháp luật; hướng đến mục tiêu xây dựng hình ảnh VietinBank và cổ phiếu CTG minh bạch, thân thiện với nhà đầu tư, thị trường.

3. Một số khó khăn, thách thức

Bên cạnh những điểm đã đạt được trong hoạt động kinh doanh, hiện đại hóa hạ tầng công nghệ, đổi mới mô hình tổ chức, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, hoạt động kinh doanh của VietinBank trong giai đoạn 2014 - 2019 còn tồn tại một số khó khăn thách thức như sau:

- Nền kinh tế giai đoạn này tuy đã khởi sắc nhưng vẫn còn tồn tại những rủi ro từ cảng thẳng thương mại, địa chính trị giữa các nền kinh tế lớn trên thế giới. Năng lực hoạt động của nhiều doanh nghiệp nhỏ và vừa, doanh nghiệp mới thành lập còn hạn chế; doanh nghiệp còn phụ thuộc nhiều vào nguồn vốn ngân hàng đã đặt ra thách thức trong hoạt động ngân hàng, ảnh hưởng tới chất lượng tín dụng.

- Về tăng vốn điều lệ, nâng cao năng lực tài chính: Sau khi cổ phần hóa năm 2008, VietinBank đã đạt được sự tăng trưởng mạnh mẽ, quy mô về vốn tự có, quy mô về tài sản đã tăng trên 6 lần. VietinBank đã khai thác các nguồn lực về vốn từ cổ phần hóa và các cổ đông chiến lược nước ngoài để phục vụ cho sự phát triển, đóng góp quan trọng cho sự lớn mạnh của hệ thống ngân hàng Việt Nam và thúc đẩy tăng trưởng kinh tế. Trong các năm qua, để phục vụ tăng trưởng hoạt động kinh doanh và đảm bảo tỷ lệ an toàn vốn, VietinBank đã nỗ lực thực hiện đồng bộ các giải pháp như cơ cấu lại danh mục tài sản có rủi ro, cơ cấu danh mục đầu tư góp vốn cổ phần, phát hành trái phiếu thứ cấp tăng vốn cấp 2; Tuy nhiên, những giải pháp này đã được khai thác ở mức tối đa và khó có thể tiếp tục thực hiện do bị ràng buộc bởi các giới hạn vốn cấp 2 so với vốn cấp 1, tỷ lệ sở hữu nhà đầu tư nước ngoài, tỷ lệ sở hữu của Nhà nước. Do đó, tăng vốn là yêu cầu cấp bách và là khó khăn lớn nhất của VietinBank trong giai đoạn 2014-2019, tác động trực tiếp tới kết quả kinh doanh của VietinBank. Tăng trưởng tín dụng ở mức thấp do các giới hạn về vốn tự có sẽ ảnh hưởng tới việc đáp ứng nhu cầu vốn cho nền kinh tế và tham gia tài trợ vốn cho các

dự án quan trọng của đất nước, ảnh hưởng lớn tới tăng trưởng kinh tế và nguồn thu ngân sách Nhà nước.

- Hoạt động dịch vụ phát triển đa dạng với nhiều chuyển biến tích cực, tỷ trọng đóng góp của mảng thu phí dịch vụ trên tổng thu nhập tăng trưởng qua các năm, tuy nhiên vẫn chưa đạt được sự đột phá như kỳ vọng, tỷ trọng thu nhập ngoài lãi vẫn còn thấp so với các ngân hàng trong nước và khu vực.
- Một trong những mục tiêu của VietinBank trong giai đoạn vừa qua là cơ cấu lại nguồn huy động thông qua việc tăng trưởng nhanh, mạnh nguồn vốn không kỳ hạn có chi phí thấp. Tuy nhiên, cải thiện về cơ cấu nguồn vốn chưa mạnh mẽ khiến chi phí vốn của VietinBank chưa đạt trạng thái tối ưu. Đây là một trong những trọng tâm cần tiếp tục được ưu tiên giải quyết trong giai đoạn tiếp theo.

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

Bám sát định hướng, mục tiêu mà Chính phủ, NHNN đã đề ra về ưu tiên kiềm chế lạm phát, ổn định kinh tế vĩ mô, đẩy mạnh cơ cấu lại nền kinh tế và đổi mới mô hình tăng trưởng, trong giai đoạn 2014 – 2019, HĐQT VietinBank đã xây dựng chính sách quản trị điều hành phù hợp với chiến lược phát triển, chỉ đạo hoạt động kinh doanh theo kế hoạch ĐHĐCD thông qua.

Phát huy lợi thế về cơ cấu cổ đông mạnh nhất trong hệ thống ngân hàng Việt Nam, với các thành viên trong nước có nhiều kinh nghiệm, am hiểu thị trường cùng với các thành viên nước ngoài có kiến thức và kinh nghiệm về quản trị, điều hành theo chuẩn mực, thông lệ quốc tế, HĐQT VietinBank đã đoàn kết, đồng thuận, phối hợp chặt chẽ trong công tác quản trị; tích cực chỉ đạo tái cơ cấu toàn diện, nâng cao chất lượng tăng trưởng của VietinBank theo thông lệ quốc tế và phát triển an toàn, hiệu quả, bền vững; quyết liệt và linh hoạt trong định hướng hoạt động toàn hệ thống trên cơ sở bám sát diễn biến thị trường hướng tới mục tiêu nâng cao hiệu quả toàn diện mọi mặt hoạt động.

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

PHẦN II: ĐỊNH HƯỚNG HOẠT ĐỘNG CỦA HĐQT NHIỆM KỲ 2019-2024

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

Giai đoạn 2019-2024, kinh tế toàn cầu được dự báo sẽ bước vào chu kỳ tăng trưởng chậm lại sau giai đoạn phục hồi từ năm 2014. Điều kiện tài chính toàn cầu có xu hướng thắt chặt, lãi suất các đồng tiền chủ chốt dự báo tăng trong bối cảnh Ngân hàng Trung ương các nước lớn thu hẹp dần chính sách tiền tệ nói lỏng để ổn định lạm phát. Kinh tế toàn cầu đối mặt với những khó khăn, thách thức từ xu hướng bảo hộ thương mại, căng thẳng địa chính trị gia tăng.

Trong bối cảnh đó, kinh tế trong nước dự báo cũng có xu hướng tăng trưởng chậm lại. Tuy nhiên, với các giải pháp điều hành đồng bộ, quyết liệt của Chính phủ trong việc đẩy mạnh tái cơ cấu nền kinh tế, cải thiện môi trường kinh doanh, nâng cao năng suất lao động, phát huy tổng thể các nguồn lực phát triển kinh tế, đặc biệt là khu vực kinh tế tư nhân, tăng trưởng kinh tế giai

đoạn 2019-2024 dự báo vẫn ở mức cao so với các nước trong khu vực. NHNN tiếp tục điều hành chính sách tiền tệ chủ động, linh hoạt theo hướng kiểm soát chặt chẽ tăng trưởng tín dụng, ổn định mặt bằng lãi suất, góp phần hỗ trợ tăng trưởng kinh tế và kiểm soát lạm phát.

Hoạt động ngân hàng trong giai đoạn 2019-2024 theo hướng chú trọng hiệu quả, an toàn, bền vững của toàn hệ thống, từng bước áp dụng các chuẩn mực quốc tế trong quản trị rủi ro, nâng cao năng lực tài chính, chuyển dịch mạnh mẽ cơ cấu thu nhập theo hướng gia tăng tỷ trọng các nguồn thu ngoài lãi, đồng thời, đẩy mạnh ứng dụng khoa học, công nghệ hiện đại, phát triển đa dạng các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng theo mục tiêu đề ra tại Chiến lược phát triển ngành ngân hàng Việt Nam đến năm 2025, định hướng đến năm 2030.

II. Định hướng hoạt động của HĐQT nhiệm kỳ 2019-2024

Trong giai đoạn 2019-2024, VietinBank tập trung nguồn lực triển khai quyết liệt, đúng kế hoạch, lộ trình Phương án cơ cấu lại gắn với xử lý nợ xấu của VietinBank đến năm 2020, chiến lược kinh doanh trung dài hạn bám sát mục tiêu phát triển hệ thống ngân hàng thương mại Việt Nam trong chiến lược phát triển ngành đến 2025, tầm nhìn đến 2030 và xu thế phát triển chung của các ngân hàng trong khu vực và trên thế giới; nâng cao năng lực tài chính, năng lực quản trị, chất lượng tài sản; phát triển hoạt động kinh doanh hiệu quả, an toàn, bền vững và minh bạch, dựa trên nguồn lực con người và công nghệ; hướng tới mục tiêu trở thành “Ngân hàng thương mại có quy mô lớn với hiệu quả hoạt động tốt nhất hệ thống ngân hàng Việt Nam”.

1. Một số định hướng lớn giai đoạn 2019-2024 như sau:

- **Về mô hình phát triển và định hướng hoạt động kinh doanh:** Phát triển hoạt động theo mô hình ngân hàng đa năng, hiện đại, nâng cao năng lực cạnh tranh và hiệu quả hoạt động. Tiếp tục duy trì tốc độ phát triển hợp lý và bền vững, quản trị tốt chất lượng tăng trưởng, tích cực chuyển dịch cơ cấu kinh doanh và cơ cấu thu nhập, tạo đà tăng trưởng bứt phá về hiệu quả, đặc biệt là sau năm 2020.
- **Tăng trưởng tín dụng** trên cơ sở an toàn, hiệu quả, bền vững, đáp ứng kịp thời những nhu cầu vốn và dịch vụ ngân hàng cần thiết, chính đáng của nền kinh tế, kiểm soát quy mô và chất lượng danh mục tài sản có rủi ro phù hợp với lộ trình nâng cao vốn tự có. Tập trung nguồn lực thúc đẩy tăng trưởng trọng tâm vào các phân khúc, khách hàng, ngành hàng có hiệu quả sinh lời cao, sử dụng đa dạng sản phẩm dịch vụ của ngân hàng, nâng cao tỷ trọng dư nợ bán lẻ, vừa và nhỏ trong cơ cấu danh mục tín dụng của ngân hàng, đồng thời duy trì thị phần phù hợp, duy trì mối quan hệ với những khách hàng tốt, khách hàng có khả năng phát triển đa dạng dịch vụ và bán chéo ở tất cả các phân khúc khách hàng, đặc biệt là phân khúc khách hàng doanh nghiệp lớn, khách hàng FDI.
- **Thực hiện có hiệu quả công tác huy động vốn**, đảm bảo cân đối vốn chủ động, hiệu quả, an toàn; tối ưu hóa cơ cấu cân đối vốn và hiệu quả kinh doanh, đồng thời đảm bảo an toàn thanh khoản. Tập trung khai thác và tăng tỷ trọng nguồn vốn có chi phí thấp trong tổng nguồn vốn huy động.
- **Triển khai đồng bộ các giải pháp để chuyển dịch mạnh cơ cấu thu nhập** theo hướng tăng tỷ trọng thu nhập ngoài lãi, đặc biệt là thu dịch vụ. Không ngừng đổi mới, cải tiến mạnh mẽ chất lượng sản phẩm dịch vụ; chuẩn hóa, khai thác hiệu quả sản phẩm truyền thống; chọn lọc phát triển và cung cấp sản phẩm, dịch vụ mới có hàm lượng công nghệ cao, tiện ích và tính năng đột phá, có tính cạnh tranh, phù hợp với nhu cầu khách hàng, có tiềm năng tăng

trưởng lớn về phí dịch vụ; đẩy mạnh sản phẩm, dịch vụ thanh toán, sản phẩm kinh doanh vốn như kinh doanh ngoại tệ, sản phẩm phái sinh và các sản phẩm đầu tư công cụ nợ; thay đổi mạnh mẽ phương thức bán, nâng cao chất lượng bán hàng, kỹ năng bán sản phẩm kèm dịch vụ tư vấn, đẩy mạnh bán thêm, bán chéo, bán theo chuỗi liên kết, theo rõ sản phẩm, đặc biệt với khách hàng vừa & nhỏ và khách hàng bán lẻ.

- **Nâng cao năng lực tài chính:** Tiếp tục bám sát lộ trình tăng vốn tự có, thực hiện đồng bộ các giải pháp tăng vốn điều lệ để nâng cao năng lực tài chính, đảm bảo đến năm 2020 vốn tự có của ngân hàng đáp ứng theo chuẩn mực vốn Basel II (theo phương pháp tiêu chuẩn) và đáp ứng đầy đủ tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu theo quy định của pháp luật. VietinBank phấn đấu trở thành 1 trong 2 ngân hàng đầu tiên niêm yết cổ phiếu trên thị trường chứng khoán quốc tế và nằm trong top 100 ngân hàng lớn nhất khu vực Châu Á.
- **Tối ưu hóa trong sử dụng vốn tự có và nâng cao hiệu quả hoạt động đầu tư vào công ty con, công ty liên kết, đầu tư dài hạn** thông qua giám sát chặt chẽ và toàn diện hoạt động của các công ty con, công ty liên kết; thực hiện cơ cấu lại các công ty con, công ty liên kết theo hướng nâng cao hiệu quả, chất lượng hoạt động; tái cơ cấu danh mục đầu tư theo hướng thoái vốn toàn bộ các khoản đầu tư ngoại ngành và từng bước thoái vốn, giảm tỷ lệ sở hữu các đơn vị có hiệu quả hoạt động thấp hơn mục tiêu của giai đoạn; giảm tập trung danh mục đầu tư vào những lĩnh vực kinh doanh rủi ro, chịu nhiều tác động của kinh tế thế giới.
- **Đổi mới hệ thống quản trị ngân hàng phù hợp với thông lệ quốc tế, đặc biệt nâng cao chất lượng công tác quản trị rủi ro, hệ thống kiểm soát, kiểm toán nội bộ** để kiểm soát có hiệu quả các loại rủi ro trong hoạt động, đặc biệt là rủi ro tín dụng, rủi ro thanh khoản và rủi ro thị trường, đồng thời phát hiện kịp thời và phòng ngừa các vi phạm về giới hạn, tỷ lệ đảm bảo an toàn trong hoạt động ngân hàng.
- **Kiểm soát, nâng cao chất lượng tín dụng; đẩy mạnh công tác thu hồi và xử lý nợ xấu, nợ xấu xử lý rủi ro:** ưu tiên tập trung mọi nguồn lực, chỉ đạo áp dụng đồng bộ nhiều biện pháp để thu hồi và xử lý nợ xấu, nợ xấu xử lý rủi ro đảm bảo mục tiêu kiểm soát tỷ lệ nợ xấu dưới 2%.
- **Kiện toàn bộ máy tổ chức, nguồn nhân lực, tăng tính minh bạch và tuân thủ các chuẩn mực thông lệ quốc tế:** Tiếp tục thực hiện kiện toàn mô hình tổ chức từ TSC tới Chi nhánh, vận hành hiệu quả bộ máy tổ chức/ mạng lưới đáp ứng chiến lược kinh doanh. Triển khai có hiệu quả đề án Nâng cao năng suất lao động và cải tiến trong hoạt động, thực hiện đồng bộ các giải pháp nâng cao mức độ hài lòng và gắn kết nhân viên. Đào tạo, phát triển cán bộ nhằm xây dựng đội ngũ cán bộ có năng lực tốt, sẵn sàng đảm nhiệm yêu cầu vị trí công việc và có lộ trình công danh rõ ràng, thúc đẩy thăng tiến.
- **Quản lý chặt chẽ hoạt động đầu tư và XDCB:** Tăng giới hạn vốn để đầu tư vào tài sản cố định thông qua tăng vốn tự có; giảm bớt đầu tư vào các tài sản không hiệu quả, chuyển nhượng tài sản không có nhu cầu sử dụng. Rà soát toàn diện nhu cầu sử dụng, tập trung nguồn vốn cho các công trình trọng điểm. Tăng cường nghiên cứu áp dụng công nghệ xây dựng tiên tiến để đẩy nhanh tiến độ triển khai, đảm bảo công năng sử dụng và nâng cao hiệu quả công trình xây dựng.
- **Đẩy mạnh và nâng cao công tác giám sát chất lượng, tiến độ công trình, đảm bảo đưa công trình vào hoạt động đúng thời hạn.** Tăng cường công tác hướng dẫn các đơn vị trong quản lý sử dụng, bảo trì công trình theo đúng quy định nhằm nâng cao và kéo dài thời gian sử dụng công trình, qua đó nâng cao hiệu quả đầu tư.

- Nâng cao hiệu quả quản trị tài chính, chi phí hoạt động:* Ban hành và triển khai tổ chức thực hiện nghiêm túc các chương trình hành động về thực hành tiết kiệm, chống lãng phí giai đoạn 2016-2020. Đẩy mạnh công tác rà soát tinh gọn quy trình nghiệp vụ trên toàn hệ thống nhằm rút ngắn thời gian tác nghiệp với khách hàng và nội bộ, qua đó tiết kiệm chi phí hoạt động và tiến tới giảm các chi phí dịch vụ cho khách hàng. Tăng cường cơ chế giám sát nội bộ và công tác quản trị chi phí xuyên suốt, đồng bộ từ Trụ sở chính đến chi nhánh, đơn vị sự nghiệp. Phát huy vai trò quản lý chi phí theo ngành dọc của các đơn vị Trụ sở chính.
- Tiếp tục đổi mới và ứng dụng công nghệ hiện đại trong phát triển hoạt động kinh doanh và nâng cao năng lực quản trị điều hành, nâng cao năng suất lao động:* Thực hiện số hóa ngân hàng thông qua việc số hóa các kênh phân phối; tạo ra các sản phẩm giàu hàm lượng công nghệ cao, dễ dàng phân phối tới khách hàng. Phân tích dữ liệu lớn, tạo ra các báo cáo đa chiều phục vụ hoạt động kinh doanh và quản lý – quản trị. Kết nối với các đối tác, các công ty Fintech xây dựng hệ sinh thái tài chính thông qua việc triển khai ứng dụng trí tuệ nhân tạo, học máy, Internet vạn vật. Tối ưu hạ tầng, tiết kiệm tài nguyên, triển khai ảo hóa hạ tầng máy tính, đưa trung tâm dữ liệu mới vào vận hành.

2. Bảng định hướng một số chỉ tiêu tài chính cho giai đoạn 2019 - 2024

Hàng năm, HĐQT sẽ chỉ đạo xây dựng kế hoạch kinh doanh và trình ĐHĐCĐ xem xét phê duyệt các chỉ tiêu hoạt động kinh doanh cơ bản, đảm bảo phù hợp với năng lực vốn và định hướng kinh doanh từng năm. Định hướng một số chỉ tiêu tài chính cơ bản cho giai đoạn 2019-2024* như sau:

Chỉ tiêu	Kế hoạch
Tổng tài sản	~10%-12%/năm
Dư nợ tín dụng	~14%-16%/năm
Nguồn vốn huy động từ tổ chức kinh tế và dân cư	~14%-16%/năm
ROE	~10%-16%
Tỷ lệ nợ xấu	< 2%
Tỷ lệ an toàn vốn	Tuân thủ quy định của NHNN trong từng thời kỳ

* Trong trường hợp thực hiện kế hoạch tăng vốn tự có như đang trình các cơ quan có thẩm quyền phê duyệt

TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

CHỦ TỊCH



Lê Đức Thọ

PHỤ LỤC: MỘT SỐ CHỈ TIÊU HOẠT ĐỘNG CHÍNH

Đơn vị: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	2014	2015	2016	2017	2018
Hoạt động					
Tổng tài sản	661.242	779.483	948.568	1.095.061	1.164.435
Vốn điều lệ	37.234	37.234	37.234	37.234	37.234
Vốn chủ sở hữu	55.259	56.110	60.307	63.765	67.456
Dư nợ tín dụng (1)	477.326	591.110	706.876	837.180	888.216
Tiền gửi khách hàng	424.181	492.960	655.060	752.935	825.816
Lợi nhuận trước thuế	7.303	7.345	8.454	9.206	6.730
Lợi nhuận sau thuế	5.728	5.717	6.765	7.459	5.416
Lao động cuối kỳ (người)	19.787	21.024	22.957	23.784	24.197
Nợ xấu	4.905	4.942	6.982	9.492	14.172
Tỷ lệ nợ xấu	1,03%	0,84%	0,99%	1,13%	1,60%
Tăng trưởng hàng năm					
Lợi nhuận trước thuế	-5,8%	0,6%	15,1%	7,4%	-26,9%
Dư nợ tín dụng	17,4%	23,8%	19,6%	18,4%	6,1%
Tiền gửi khách hàng	16,4%	16,2%	32,9%	14,9%	9,7%
Tổng tài sản	14,7%	17,9%	21,7%	15,4%	6,3%
Hiệu quả					
Thu ngoài lãi/Thu nhập hoạt động (2)	16,4%	18,9%	17,6%	18,7%	23,9%
Chi phí hoạt động/Thu nhập hoạt động	46,6%	47,1%	48,7%	46,2%	49,6%
ROA	1,2%	1,0%	1,0%	0,9%	0,6%
ROE	10,5%	10,3%	11,6%	12,0%	8,3%

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

(2): Bao gồm cả thu phí bảo lãnh

