

**NGÂN HÀNG TMCP
NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM**

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

Địa chỉ TSC: 198 Trần Quang Khải, Hà Nội
Mã DN: 0100112437, cấp đổi lần 13 ngày
16/01/2019

Hà Nội, ngày 26 tháng 04 năm 2019

BÁO CÁO CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ VỀ HOẠT ĐỘNG NĂM 2018 VÀ ĐỊNH HƯỚNG HOẠT ĐỘNG NĂM 2019

I. BÁO CÁO HOẠT ĐỘNG NĂM 2018

1. Đặc điểm, tình hình chung:

Năm 2018, kinh tế toàn cầu tăng trưởng 3,7% tương đương mức tăng năm 2017. Tuy nhiên, các dấu hiệu tăng trưởng chậm đã xuất hiện do tác động từ chiến tranh thương mại giữa các nền kinh tế lớn. Mặc dù vậy, kinh tế trong nước vẫn duy trì được đà tăng trưởng và vươn lên mạnh mẽ với tăng trưởng GDP năm 2018 ở mức 7,08%, vượt mục tiêu 6,7% của Quốc hội đề ra và là mức tăng trưởng cao nhất trong 10 năm trở lại đây; lạm phát tiếp tục được kiểm soát thấp hơn mức mục tiêu 4% (CPI bình quân tăng 3,54%) và có năm thứ 5 liên tiếp duy trì ở mức thấp.

Chính sách tiền tệ được NHNN điều hành chủ động, linh hoạt đã góp phần tích cực trong việc kiểm soát lạm phát, ổn định kinh tế vĩ mô và hỗ trợ tăng trưởng kinh tế. Cung tiền tăng hợp lý, thanh khoản hệ thống dồi dào, mặt bằng lãi suất được giữ ở mức thấp, tỷ giá và thị trường ngoại hối ổn định, dự trữ ngoại hối tăng nhanh. Các chính sách hiệu quả đó đã tạo nền tảng chung thuận lợi cho hoạt động của các ngân hàng thương mại tăng trưởng bền vững gắn với cải thiện chất lượng, hiệu quả.

2. Nhiệm vụ Đại hội đồng cổ đông giao

Tại Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2018, Đại hội đã quyết nghị:

- ✓ Phương châm hành động trong năm 2018: “**Chuyển đổi - Hiệu quả - Bền vững**”; quan điểm chỉ đạo điều hành là “**Đổi mới - Kỷ cương - Trách nhiệm**”.
- ✓ Thông qua một số chỉ tiêu cơ bản cho năm 2018: tổng tài sản tăng 14%, dư nợ tín dụng tăng 15%, huy động vốn tăng 15%, lợi nhuận trước thuế đạt 13.300 tỷ đồng - tăng 8%, mức chi trả cổ tức 8% (trên mệnh giá), tỷ lệ nợ xấu dưới 1,5% tổng dư nợ ...
- ✓ Thông qua mức thù lao cho Hội đồng quản trị (HĐQT) và Ban Kiểm soát (BKS) năm 2017 bằng 0,35% lợi nhuận sau thuế năm 2018, nguồn từ quỹ lương năm 2018

3. BÁO CÁO CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

được phê duyệt của VCB.

3. Đánh giá việc thực hiện nhiệm vụ do Đại hội đồng cổ đông giao

Quán triệt phương châm hành động “**Chuyển đổi - Hiệu quả - Bền vững**” và quan điểm chỉ đạo điều hành “**Đổi mới - Kỷ cương - Trách nhiệm**” với trọng tâm kinh doanh chuyển định hướng vào các trụ cột: Bán lẻ, Kinh doanh vốn và Dịch vụ; tiếp tục chuyển dịch cơ cấu hoạt động; đảm bảo chất lượng tăng trưởng, an toàn, hiệu quả và phát triển bền vững, Hội đồng quản trị đã quyết liệt chỉ đạo ngay từ đầu năm, linh hoạt và kịp thời định hướng hoạt động của VCB trong cả năm.

Với nỗ lực và quyết tâm của toàn hệ thống, kết thúc năm 2018, VCB đã đạt và vượt toàn bộ các chỉ tiêu kế hoạch ĐHĐCĐ giao, vươn lên mạnh mẽ để dẫn đầu hệ thống ngân hàng về quy mô lợi nhuận, chất lượng tài sản.

Đánh giá việc thực hiện các chỉ tiêu mà ĐHĐCĐ đề ra như sau:

a) **Kết quả hoạt động kinh doanh:**

Trong năm 2018, VCB tiếp tục ghi nhận sự tăng trưởng vượt bậc và đạt những kết quả ấn tượng trên hầu hết mọi lĩnh vực hoạt động; đạt và vượt các chỉ tiêu ĐHĐCĐ giao.

Tổng tài sản đến 31/12/2018 đạt 1.074.027 tỷ đồng, tăng 3,7% so với 31/12/2017 (tương đương tăng 16,1% so với số TH2017 khi loại trừ khoản tăng cao bất thường 109.851 tỷ của KBNN thu được từ IPO của Sabeco), vượt kế hoạch 1,8%.

Tổng huy động vốn năm 2018 đạt 823.390 tỷ đồng, tăng 13,3% so với 2017. Dư nợ tín dụng đạt 639.370 tỷ đồng, tăng 14,6% so với năm 2017, nằm trong mức trần định hướng tăng trưởng tín dụng của Thống đốc NHNN giao.

Trong năm 2018, VCB tiếp tục kiểm soát chặt chẽ chất lượng tín dụng và đẩy mạnh công tác xử lý nợ xấu. Dư nợ nhóm 2 là 3.781 tỷ đồng, giảm 1.002 tỷ đồng so với năm 2017. Tỷ lệ nợ nhóm 2 chỉ còn ở mức 0,59%. Kể từ khi cổ phần hóa, năm 2018 là năm đầu tiên VCB đưa tỷ lệ nợ xấu về dưới 1%. Dư nợ xấu nội bảng là 6.223 tỷ đồng, tỷ lệ nợ xấu 0,97%, trong khi dư quỹ dự phòng rủi ro ở mức 10.294 tỷ đồng. Tỷ lệ dự phòng bao nợ xấu nội bảng là 165%, đạt mức cao nhất trong hoạt động của VCB. Thu hồi nợ ngoại bảng đạt 3.272 tỷ đồng, hoàn thành 116,8% kế hoạch HĐQT giao.

Lợi nhuận trước thuế đạt 18.269 tỷ đồng, tăng 61,1% so cùng kỳ, đạt 137% kế hoạch năm 2018 do Đại hội đồng cổ đông (ĐHĐCĐ) giao. Căn cứ kết quả kinh doanh, căn cứ nghị quyết Đại hội đồng cổ đông về tỷ lệ cổ tức 2018, VCB dự kiến đề xuất chi trả cổ tức ở mức 8% (bằng tiền mặt hoặc bằng tiền mặt và cổ phiếu).

(Chi tiết các mặt hoạt động kinh doanh sẽ được trình bày tại báo cáo của Ban điều hành).

b) Công tác chỉ đạo, quản trị, điều hành

Công tác quản trị ngân hàng được HĐQT đặc biệt chú trọng với các hoạt động nổi bật trong năm 2018, bao gồm:

- ✓ **Về huy động vốn: giữ huy động vốn ổn định trong quý I và tăng trưởng đều trong các quý tiếp theo; kiểm soát huy động vốn lãi suất cạnh tranh; bám sát định hướng đẩy mạnh huy động vốn bán buôn, nguồn vốn có lãi suất đầu vào thấp; điều hành lãi suất linh hoạt phù hợp với tình hình thị trường;**
 - Đẩy mạnh các sản phẩm, dịch vụ thanh toán không dùng tiền mặt; cải tiến các sản phẩm, dịch vụ thanh toán, dịch vụ quản lý tài khoản tập trung của các khách hàng.
 - Tích cực mở rộng tài khoản chuyên thu và tài khoản thanh toán cho các đơn vị BHXH, KBNN.
 - Đẩy mạnh hợp tác thu Ngân sách Nhà nước (NSNN) thông qua thỏa thuận thành công với một số TCTD để sử dụng tài khoản của KBNN tại VCB làm kênh ưu tiên cho giao dịch thu NSNN.
 - Điều chỉnh lãi suất thích hợp cho một số địa bàn đặc thù có quy mô huy động vốn thấp, mức độ cạnh tranh huy động vốn cao.
 - Triển khai các chương trình đồng hành cùng khách hàng có nguồn ngoại tệ lớn. Chú trọng đẩy bán các dịch vụ phi tín dụng, bán chéo sản phẩm của khách hàng cá nhân để thu hút tiền gửi KKH và tiền gửi ngoại tệ.
 - Tập trung vào các giao dịch IPO lớn để phục vụ chuyển đổi ngoại tệ. Bám sát các doanh nghiệp có kế hoạch thoái vốn, các nhà đầu tư tiềm năng để tiếp cận cung cấp dịch vụ liên quan.
- ✓ **Về tín dụng: Tiếp tục chuyển dịch cơ cấu tín dụng theo hướng hiệu quả và bền vững; duy trì ổn định tín dụng bán buôn; triển khai nhiều giải pháp tăng trưởng tín dụng bán lẻ, tín dụng qua phòng giao dịch;**
 - Đẩy mạnh tăng trưởng tín dụng bán lẻ thông qua điều hành kế hoạch, KPIs, điều chỉnh chính sách lãi suất, sản phẩm, quy định...
 - Trụ sở chính đồng hành cùng chi nhánh làm việc với các khách hàng lớn, tháo gỡ khó khăn trong tiếp cận và phát triển khách hàng bán buôn mới.
 - Cơ cấu lại danh mục tín dụng bán buôn theo hướng rút giảm dư nợ của các nhóm khách hàng có tình hình tài chính thiếu vững chắc, dư nợ TSBĐ thấp; rút

- giảm dư nợ tín dụng của 10 nhóm khách hàng dư nợ vay cao nhất.
- Ban hành các chương trình lãi suất linh hoạt phù hợp với từng đối tượng khách hàng/khu vực.
 - Phát triển tín dụng vào khách hàng FDI lớn, với ngành nghề định hướng mở rộng, có khả năng phát triển các dịch vụ tổng thể như HĐV ngoại tệ, TTQT, dịch vụ bán lẻ.
- ✓ **Về kiểm soát chất lượng tín dụng và thu hồi nợ xấu: Tăng cường kiểm soát chất lượng tín dụng và đẩy mạnh thu hồi nợ xấu**
- Hoàn thiện cơ chế, quy trình tín dụng theo hướng thận trọng, kiểm soát chặt chẽ rủi ro tín dụng.
 - Tiếp tục tăng cường công tác kiểm tra, giám sát hoạt động tín dụng tại tất cả các chi nhánh; quán triệt tuân thủ nghiêm túc các quy định của pháp luật và quy định của VCB về cấp tín dụng.
 - Phân công thành viên Ban lãnh đạo phụ trách chỉ đạo một số Chi nhánh có nợ có vấn đề lớn của hệ thống; tăng cường giám sát chỉ đạo công tác xử lý thu hồi nợ đối với từng chi nhánh.
- ✓ **Về triển khai Đề án tăng thu dịch vụ**
- Nâng cấp các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng truyền thống và phát triển các sản phẩm dịch vụ mới tăng thu nhập từ dịch vụ ngân hàng.
 - Rà soát các biểu phí; xây dựng cơ chế thẩm quyền ưu đãi phí căn cứ theo phân khúc, phân hạng khách hàng.
 - Nâng cao hiệu quả kinh doanh thẻ: Gia tăng hợp tác với các đối tác, phát triển tiện ích, tích hợp các kênh bán, mở rộng kết nối với các nhà cung cấp dịch vụ về thanh toán hóa đơn, thanh toán QR Code.
 - Tăng thu phí thông qua phân phối các sản phẩm quỹ mở, rà soát lại hoạt động kinh doanh các sản phẩm bảo hiểm Bancassurance nhân thọ/phi nhân thọ.
 - Triển khai chương trình hành động năm 2018 về TTQT-TTTM để duy trì, mở rộng thị phần và gia tăng thu phí.
 - Thu nhập từ kinh doanh ngoại tệ tiếp tục duy trì ổn định thông qua điều tiết linh hoạt tỷ giá, mở rộng cơ sở khách hàng có nguồn ngoại tệ chuyển đổi lớn.
- ✓ **Về đầu tư: Chuyển dịch danh mục đầu tư nâng cao hiệu quả sử dụng vốn; Thực hiện thoái vốn đáp ứng các quy định và đạt hiệu quả cao;**
- Chuyển dịch cơ cấu sử dụng vốn trên thị trường 2 thông qua mở rộng đầu tư

- giấy tờ có giá, trái phiếu của các ĐCTC.
- Đẩy mạnh thoái vốn đáp ứng tuân thủ quy định của pháp luật, của NHNN và đạt kết quả khả quan tại các TCTD bao gồm: Công ty Tài chính Cổ phần Xi măng, Ngân hàng TMCP Phương Đông, Ngân hàng TMCP Quân đội, Ngân hàng TMCP Xuất-Nhập khẩu Việt Nam; và một số doanh nghiệp khác bao gồm Tổng công ty Hàng không Việt Nam và Tổng Công ty Cổ phần Khoan và Dịch vụ Khoan dầu khí.
 - Đánh giá về tính hiệu quả của khoản đầu tư tại VCLI thông qua rà soát tình hình hoạt động kinh doanh của VCLI trong giai đoạn 2014-2018 nhằm đưa ra định hướng phát triển phù hợp trong thời gian tới.
- ✓ **Về mô hình tổ chức và mạng lưới: Kiện toàn mô hình tổ chức và phát triển mạng lưới phù hợp với chiến lược kinh doanh**
- Tiếp tục mở rộng phát triển mạng lưới: Thành lập 05 Chi nhánh VCB mới gồm: Bắc Gia Lai, Phúc Yên, Đông Bình Dương, Nghi Sơn, Tuyên Quang; 39 Phòng giao dịch; khai trương và đưa vào hoạt động VCB tại Lào; được Cục dự trữ liên bang Mỹ (FED) phê duyệt hồ sơ thành lập Văn phòng đại diện tại New York (Mỹ); xúc tiến nghiên cứu khảo sát thành lập Chi nhánh tại Úc.
 - Kiện toàn mô hình tổ chức, điều chỉnh chức năng nhiệm vụ của một số Phòng/Ban/Trung tâm tại trụ sở chính; thành lập Phòng Quản lý Rủi ro tích hợp, khối QT&PTNNL (bao gồm các đơn vị: Ban QLNS; Phòng CSKHNS; Trường Đào tạo và Phát triển nguồn nhân lực); sắp xếp lại tổ chức bộ máy của Khối bán buôn theo Mô hình CTOM; xây dựng tiêu chí tách phòng chi nhánh và thực hiện cho các chi nhánh đáp ứng đủ tiêu chí.
 - Công tác nghiên cứu khoa học có nhiều đổi mới mạnh mẽ, nhiều sáng kiến được áp dụng triển khai vào thực tế. Tổ chức thành công cuộc thi "Đổi mới - Sáng tạo để phát triển và hội nhập" lần thứ nhất ở quy mô toàn hệ thống, qua đó đã lựa chọn được nhiều sáng kiến có giá trị ứng dụng và hiệu quả cao.
- ✓ **Về quy trình, quy chế: Hoàn thiện các quy trình, quy chế nội bộ để nâng cao hiệu quả hoạt động và tăng cường công tác quản trị rủi ro**
- Xây dựng và ban hành các quy định, quy chế nội bộ quan trọng về Quy định giới hạn, tỷ lệ đảm bảo an toàn trong hoạt động của VCB, quy trình tín dụng bán buôn, cơ chế thẩm quyền ưu đãi phí đối với khách hàng bán buôn, Quy định về quản trị rủi ro thanh khoản...
 - Hoàn thiện các quy chế nội bộ như Quy chế chi trả tiền lương trong hệ thống VCB; Quy chế luân chuyển, chuyển đổi vị trí công tác trong hệ thống VCB.
- ✓ **Về các dự án chuyển đổi: Tập trung nguồn lực quyết liệt triển khai các Dự án chuyển đổi nhằm nâng cao năng lực quản trị điều hành hướng tới chuẩn mực quốc tế**

Các dự án nâng cao năng lực quản trị được triển khai tích cực, kết quả của một số dự án bước đầu được áp dụng vào hoạt động kinh doanh:

- Chương trình Basel II: Ngân hàng Nhà nước Việt Nam công nhận VCB là ngân hàng đầu tiên đáp ứng chuẩn mực Basel II tại Việt Nam theo Thông tư 41 sớm 01 năm so với yêu cầu.
 - Chương trình CTOM: tiếp tục triển khai 17 sáng kiến và đã hoàn thành 7 sáng kiến. Từ tháng 6/2018, chính thức triển khai Mô hình CTOM tại tất cả các chi nhánh trong hệ thống.
 - Các dự án thuộc Khối Bán lẻ: Khối Bán lẻ đang tích cực thực hiện các dự án chuyển đổi của Khối, bao gồm RTOM, CRM bán lẻ và RLOS, đồng thời Khối cũng chủ động triển khai một số hạng mục chuyển đổi mô hình bán lẻ từ năm 2018.
 - Đề án phát triển CNTT đến năm 2020: Tích cực thực hiện Đề án với 54 dự án CNTT nhằm hỗ trợ nghiệp vụ và xây dựng, nâng cấp hạ tầng, từng bước hiện đại hóa hệ thống CNTT theo lộ trình chiến lược phát triển VCB đến năm 2020. 14 dự án trọng điểm được tập trung triển khai như dự án đầu tư đổi mới hệ thống CoreBanking, Trade Finance...
- ✓ **Về Công nghệ thông tin: Chú trọng đầu tư nâng cấp hệ thống Công nghệ thông tin**
- Tập trung đẩy mạnh tiến độ triển khai các dự án CNTT.
 - Tập trung khắc phục các bất cập, tồn tại và hạn chế về CNTT và dịch vụ ngân hàng điện tử.
 - Nâng cấp hạ tầng CNTT đảm bảo ổn định, sẵn sàng, an toàn bảo mật cho toàn bộ các hệ thống CNTT.
- ✓ **Về công tác kiểm tra, kiểm soát và tuân thủ**
- Hoàn thành kiểm tra hàng năm 100% các chi nhánh trong hệ thống, thực hiện kiểm tra toàn bộ các chi nhánh theo 22 chuyên đề.
 - Kiểm tra rủi ro tác nghiệp tại chi nhánh, ngăn chặn cảnh báo kịp thời những rủi ro tiềm ẩn, đề xuất giải pháp khắc phục, kiến nghị xử lý những vi phạm tại các đơn vị.
- ✓ **Các công tác khác**
- Triển khai thành công phương án phát hành riêng lẻ tăng vốn cấp 1 trong bối cảnh thị trường rất khó khăn, góp phần khẳng định uy tín, vị thế và nâng cao năng lực cạnh tranh của VCB.

- năng lực cạnh tranh của VCB.
- Tổ chức thành công các sự kiện chào mừng ngày lễ kỷ niệm 55 năm thành lập VCB, Đại hội đồng cổ đông lần thứ 11 năm 2018...
 - Công tác xây dựng cơ bản tích cực được triển khai: Hoàn thành cơ sở vật chất, bàn giao đưa vào sử dụng 04 dự án xây dựng mới và 50 dự án cải tạo sửa chữa trụ sở chi nhánh/phòng giao dịch.
 - Tham gia tài trợ các chương trình an sinh xã hội với tổng mức thực hiện là 180 tỷ đồng; tập trung vào các hạng mục, công trình: xây dựng trường học, xây dựng bệnh viện, phòng bệnh, hỗ trợ khắc phục thiên tai các tỉnh khu vực Tây Bắc, Miền Trung và Tây Nguyên... và xây dựng nhà cho người nghèo, hỗ trợ các huyện nghèo; tham gia đoàn công tác của Quân chủng Hải quân thăm quần đảo Trường Sa và nhà giàn DK1/15.

c) **Kết quả thực hiện các chỉ tiêu chính năm 2018 do ĐHĐCĐ giao** (theo Phụ lục số 01 đính kèm).

4. Một số hạn chế và những điểm cần chú ý:

✓ Trụ cột Dịch vụ đóng góp vào kết quả hoạt động chung nhưng tỷ trọng thu dịch vụ trên tổng thu nhập còn chưa chuyển dịch đúng lộ trình, mục tiêu do: tốc độ tăng trưởng lợi nhuận từ thu lãi rất cao (tăng ~30% so với năm 2017); các ngân hàng khác trong hệ thống cạnh tranh quyết liệt bằng các chính sách miễn phí dịch vụ để thu hút khách hàng.

✓ Tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu tuy vẫn đảm bảo nhưng còn ở mức thấp và chưa bền vững do: VCB chưa được bổ sung vốn từ lợi nhuận giữ lại và việc phát hành cổ phiếu riêng lẻ cho nhà đầu tư nước ngoài chưa đạt tối đa tỷ lệ vốn kế hoạch được phê duyệt.

✓ Tiến độ triển khai một số dự án chuyển đổi, dự án thuộc Đề án phát triển CNTT đến 2020 còn chậm so với mục tiêu VCB đề ra do đồng thời triển khai một số lượng lớn các dự án chuyển đổi và dự án CNTT (~ 70 dự án trong năm 2018).

5. Đánh giá việc thực hiện nhiệm vụ của Hội đồng quản trị, Ban điều hành:

Trong năm 2018, HĐQT đã tổ chức 59 phiên họp. Trong đó, tại các cuộc họp định kỳ hàng tháng, HĐQT tổ chức đánh giá tình hình hoạt động kinh doanh, đánh giá việc thực hiện nhiệm vụ được giao của từng tháng và của từng thành viên HĐQT. Trên cơ sở đó, HĐQT đã ban hành Nghị quyết chỉ đạo hoạt động kinh doanh, giao nhiệm vụ cụ thể cho từng thành viên HĐQT và thực hiện giám sát Ban điều hành tổ chức thực hiện, tuân thủ các quy định tại Điều lệ Ngân hàng, Quy chế tổ chức và hoạt động của Hội đồng quản trị, Quy chế quản trị nội bộ và các quy định liên quan của VCB.

Năm 2018, nắm bắt những chuyển biến tích cực của nền kinh tế trong nước, trên cơ sở các định hướng của HĐQT cũng như bám sát các mục tiêu chiến lược trung, dài hạn và các mục tiêu cụ thể cho năm 2018 do ĐHCĐ và HĐQT giao, Ban điều hành đã điều hành sát sao, quyết liệt các nhiệm vụ, kế hoạch kinh doanh

Các thành viên HĐQT, Ban điều hành luôn đặt lợi ích của cổ đông, của Nhà nước và Ngân hàng làm mục tiêu hoạt động hàng đầu, thực hiện tốt công tác chỉ đạo điều hành của mình và hoàn thành các chức trách, nhiệm vụ được giao.

6. Đánh giá hoạt động của các Ủy ban

✓ Ủy ban Quản lý rủi ro

Ủy ban Quản lý rủi ro tham mưu cho HĐQT trong việc phê duyệt các chính sách và định hướng phù hợp trong từng thời kỳ liên quan đến các loại rủi ro, bao gồm cả việc xác định các tỷ lệ, giới hạn/hạn chế và mức độ chấp nhận rủi ro của ngân hàng.

Trong năm 2018, Ủy ban Quản lý rủi ro đã tổ chức 04 phiên họp định kỳ, phối hợp với các phòng ban có liên quan để tiếp tục xây dựng và hoàn thiện các quy chế của VCB, tham mưu đề xuất cho HĐQT về các chiến lược, chính sách quản lý rủi ro, các biện pháp phòng ngừa rủi ro trên nhiều mặt hoạt động. Ủy ban cũng đóng vai trò tích cực trong việc xúc tiến triển khai các sáng kiến góp phần đưa VCB trở thành ngân hàng đầu tiên đáp ứng chuẩn mực Basel II.

✓ Ủy ban nhân sự

Ủy ban nhân sự có vai trò tham mưu cho HĐQT về quy mô và cơ cấu HĐQT, Người điều hành phù hợp với quy mô hoạt động và chiến lược phát triển của VCB; tham mưu cho HĐQT trong việc xem xét, đánh giá và đề xuất việc bầu, bổ nhiệm, miễn nhiệm, công tác quy hoạch cán bộ quản lý thuộc thẩm quyền bổ nhiệm của HĐQT và chế độ đãi ngộ đối với đối tượng này đảm bảo phù hợp với định hướng, kế hoạch hoạt động kinh doanh của Ngân hàng trong từng thời kỳ

Trong năm 2018, Ủy ban nhân sự đã chủ động trong việc tham mưu đánh giá, đề xuất quy hoạch bổ nhiệm quản lý cán bộ thuộc phân cấp thẩm quyền, đảm bảo công khai, đúng người, đúng việc; kiện toàn hệ thống các văn bản, chính sách trong công tác quản lý cán bộ, góp phần nâng cao năng lực, chất lượng trong việc quản lý cán bộ.

II. ĐỊNH HƯỚNG HOẠT ĐỘNG NĂM 2019

1. Cơ sở xây dựng kế hoạch kinh doanh năm 2019

Căn cứ các mục tiêu và lộ trình triển khai các giải pháp tại Phương án cơ cấu lại VCB đến năm 2020 đã được Thống đốc NHNN phê duyệt, theo đó một số chỉ tiêu chính cho năm 2019 như sau: quy mô tổng tài sản khoảng 1,180 nghìn tỷ đồng, huy

- dưới 1%, tỷ lệ nợ nhóm 2 dưới 1,5%.
- Tăng cường đôn đốc chỉ đạo công tác xử lý thu hồi nợ đối với các chi nhánh. Thu hồi nợ ngoại bảng trong năm ở mức trên 3.000 tỷ đồng.
- ✓ ***Quyết liệt triển khai huy động vốn theo đúng định hướng***
- Tăng trưởng huy động vốn ở mức 11-13% và phù hợp với tiến độ sử dụng vốn, giữ ổn định nguồn vốn trong quý 1, tăng đều trong các quý tiếp theo.
 - Tăng tỷ lệ sử dụng vốn (tín dụng, trái phiếu TCTD) lên mức 85% - 87%.
 - Chú trọng tăng trưởng nguồn tiền gửi giá rẻ, tạo mặt bằng lãi suất cho vay ở mức hợp lý.
 - Đẩy mạnh huy động vốn từ cả bán buôn và bán lẻ, chú trọng khai thác nguồn vốn bán buôn.
 - Tăng cường bán các dịch vụ phi tín dụng, bán chéo sản phẩm, quản lý dòng tiền để khai thác nguồn vốn mới.
 - Điều chỉnh lãi suất huy động vốn linh hoạt cho một số địa bàn đặc thù có quy mô huy động vốn thấp, mức độ cạnh tranh huy động vốn cao.
- ✓ ***Tích cực tập trung phát triển sản phẩm dịch vụ***
- Tập trung hoàn thiện và phát triển sản phẩm, dịch vụ bán buôn, nghiên cứu ứng dụng các sản phẩm dịch vụ bán buôn có tính cạnh tranh, bổ sung các sản phẩm tư vấn, các sản phẩm định vị thị trường của VCB...
 - Xây dựng kế hoạch phát triển sản phẩm bán buôn gắn chặt với bán hàng và các chỉ tiêu kinh doanh; có các giải pháp đặc thù cho từng nhóm sản phẩm/khách hàng.
 - Triển khai sản phẩm phái sinh lãi suất, phái sinh tỷ giá, hoán đổi lãi suất, hoán đổi tiền tệ chéo...
- ✓ ***Tập trung tối đa các nguồn lực và giải pháp tăng trưởng mạnh nguồn thu nhập từ dịch vụ***
- Tăng tỷ trọng thu nhập phi tín dụng (trọng tâm là thu dịch vụ) trên tổng thu nhập; tập trung tối đa các nguồn lực và giải pháp tăng trưởng mạnh nguồn thu nhập từ dịch vụ.
 - Đẩy mạnh tốc độ tăng trưởng nguồn thu dịch vụ, chuyển dịch cơ cấu thu nhập và cải thiện vị thế trên thị trường; Kiên định mục tiêu tăng tỷ trọng thu phi tín dụng.
 - Chuyển dịch một phần cơ cấu thu nhập từ lãi sang thu dịch vụ.

- Nâng cao chất lượng dịch vụ và tăng cường công tác bán hàng. Tăng cường hiệu quả bán tổng thể các sản phẩm, dịch vụ tới khách hàng.
 - Rà soát, tiếp tục điều chỉnh các biểu phí (bao gồm bán buôn, bán lẻ, thanh toán...), đảm bảo vừa cạnh tranh nhưng vẫn tăng hiệu quả thu dịch vụ cho ngân hàng.
 - Nỗ lực giữ và gia tăng thị phần TTQT-TTTM. Chủ động tìm kiếm, tiếp cận và tăng cường giao dịch với các khách hàng trọng tâm. Duy trì và mở rộng thị phần đối với khách hàng ĐCTC trong nước thông qua các gói dịch vụ tổng thể giữa TTQT-TTTM và nguồn vốn;
- ✓ **Nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh vốn và đầu tư**
- Nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh vốn thông qua các chính sách đầu tư tập trung vào kỳ hạn ngắn đối với trái phiếu/chứng chỉ tiền gửi định chế tài chính, trái phiếu chính phủ,...
 - Nâng cao hiệu quả sinh lời của hoạt động đầu tư góp vốn. Gia tăng tỷ trọng đóng góp của thu hoạt động đầu tư GTCG trong tổng thu nhập hoạt động của VCB.
- ✓ **Tập trung nâng cao năng lực tài chính**
- Tiếp nối thành công trong quá trình tăng vốn từ giai đoạn 2017 – 2018, tiếp tục thực hiện đồng bộ các giải pháp tăng vốn điều lệ, vốn chủ sở hữu, đảm bảo nguồn vốn cho phát triển kinh doanh và tuân thủ các tỷ lệ an toàn theo chuẩn mực Basel II;
 - Xây dựng kế hoạch tăng vốn điều lệ thông qua nguồn vốn chủ sở hữu và kế hoạch phát hành mới, trình các cấp thẩm quyền xem xét phê duyệt;
 - Tăng cường hiệu quả kinh doanh, tối ưu hóa danh mục tài sản nợ - có, nâng cao chất lượng tài sản và xử lý nợ xấu, đảm bảo các giới hạn, cải thiện tỷ lệ an toàn hoạt động và tỷ suất sinh lời.
- b) Công tác quản trị điều hành**
- ✓ **Tăng cường công tác kiểm tra giám sát**
- Tiếp tục tập trung nguồn lực để hoàn thành kế hoạch kiểm tra, kiểm toán đã được duyệt, thực hiện kiểm tra đột xuất khi có dấu hiệu vi phạm.
 - Tăng cường kiểm tra, giám sát các chi nhánh và quy trình hoạt động tiềm ẩn rủi ro cao, rủi ro có tính hệ thống để phát hiện sớm, cảnh báo và ngăn ngừa kịp thời; giám sát kết quả thực hiện kiến nghị kiểm tra, kiểm toán và giám sát từ xa đối với các chi nhánh/công ty con trong hệ thống VCB.

- Tích cực hợp tác với các cơ quan điều tra trong việc cung cấp thông tin, tài liệu theo yêu cầu để phục vụ công tác điều tra, đấu tranh và xử lý tội phạm.
- ✓ ***Phát triển nguồn nhân lực theo định hướng ngân hàng đứng đầu về chất lượng nguồn nhân lực***
 - Triển khai các giải pháp thực hiện mục tiêu chiến lược quản trị là ngân hàng đứng đầu về chất lượng nguồn nhân lực;
 - Tăng lao động bán hàng lên 2% so với hiện nay; hoàn thiện hệ thống mô tả vị trí, đo lường hiệu quả công việc, hệ thống thang, bảng lương kinh doanh;
 - Tổng kết hoạt động thi tay nghề các nghiệp vụ, có các chính sách động lực đối với các cán bộ đạt kết quả thi cao;
 - Xây dựng và ban hành: khung năng lực cho hoạt động bán lẻ và các lĩnh vực nghiệp vụ khác; bộ tiêu chí cán bộ tài năng; nghiên cứu các hình thức tài trợ học bổng cho sinh viên các trường ĐH có thành tích cao, cơ chế tuyển thẳng đối với sinh viên đại học xuất sắc;
 - Thúc đẩy sớm hoàn thiện các dự án xây dựng Hệ thống Quản trị nguồn nhân lực (HRM) và Hệ thống Đào tạo trực tuyến (E-learning), triển khai kế hoạch đào tạo và đào tạo lại cán bộ.
 - Thành lập và đưa vào hoạt động Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực; hoàn thiện cơ cấu lại các Phòng/Ban/Trung tâm tại Trụ sở chính.
- ✓ ***Chuyển đổi ngân hàng số; đẩy mạnh triển khai các Đề án, Chương trình hành động Khối và các Dự án chuyển đổi***
 - Xác định 2019 là năm chuyển đổi ngân hàng số của VCB. Đẩy nhanh kế hoạch triển khai dự án chuyển đổi ngân hàng số, ứng dụng công nghệ để phát triển dịch vụ ngân hàng thông minh và đi đầu về chuyển đổi ngân hàng số. Nghiên cứu thành lập Trung tâm Ngân hàng số VCB.
 - Tập trung nguồn lực và đẩy nhanh tiến độ triển khai các Chương trình/dự án thuộc Đề án phát triển CNTT đến năm 2020.
 - Tập trung triển khai các dự án thuộc khối Bán lẻ nhằm đáp ứng các yêu cầu quản trị theo chuẩn mực quốc tế, mục tiêu số 1 về bán lẻ.
 - Nâng cao chất lượng công tác quản lý dự án, tăng cường công tác truyền thông và quản lý thay đổi của các dự án.
 - Tiếp tục triển khai nâng cấp hạ tầng CNTT, đảm bảo đáp ứng đủ tài nguyên cho các dự án được triển khai theo lộ trình đã được phê duyệt

- Hoàn thiện công tác quản trị rủi ro; rà soát các quy định về thẩm quyền phê duyệt tín dụng; hoàn thiện các mô hình lượng hóa rủi ro tín dụng (PD, LGD, EAD); ban hành quy định chính thức về quy trình cảnh báo sớm rủi ro tín dụng; sửa đổi, bổ sung chính sách phân loại nợ sử dụng kết quả XHTD theo mô hình PD và tối ưu hóa danh mục tín dụng...
- Triển khai thực hiện các nội dung thay đổi chính sách, quy trình tác nghiệp nội bộ của VCB theo lộ trình đối với những thay đổi của hệ thống corebanking mới.

✓ **Các công tác khác**

- Tập trung thực hiện các dự án xây dựng cơ bản trọng điểm.
- Triển khai, thực hiện công tác an sinh xã hội nhằm chia sẻ khó khăn với các địa phương, hỗ trợ khắc phục giảm nhẹ thiên tai, ưu tiên các lĩnh vực giáo dục, y tế...

c) Chi tiết một số chỉ tiêu cơ bản năm 2019 (Phụ lục số 2 đính kèm).

Với những thành quả đã đạt được trong những năm 2018, VCB đang củng cố nền tảng vững chắc để tiếp tục phát triển và bứt phá mạnh mẽ hơn nữa trong thời gian tới.

Với nỗ lực quyết tâm của HĐQT, Ban điều hành cùng toàn thể cán bộ trong toàn hệ thống VCB, VCB sẽ tập trung nguồn lực, hoàn thành và hoàn thành vượt mức các chỉ tiêu mà ĐHĐCĐ giao, đưa VCB phát triển hơn nữa và tiến gần hơn tới mục tiêu chiến lược là trở thành ngân hàng số 1 tại Việt Nam, một trong 100 ngân hàng hàng đầu khu vực, một trong 300 tập đoàn tài chính ngân hàng lớn nhất thế giới, được quản trị theo các thông lệ tốt nhất.

**TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ
 CHỦ TỊCH**



(Handwritten signature)

Nghiêm Xuân Thành

