

**NGÂN HÀNG TMCP  
NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM**

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

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

Hà Nội, ngày 23 tháng 04 năm 2021

## **BÁO CÁO CỦA BAN ĐIỀU HÀNH VỀ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NĂM 2020 VÀ ĐỊNH HƯỚNG NĂM 2021**

### **I. KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NĂM 2020**

Năm 2020, đại dịch COVID-19 ảnh hưởng nghiêm trọng đến mọi mặt kinh tế - xã hội toàn thế giới. GDP toàn cầu ước giảm khoảng 3,3%<sup>1</sup>, sản xuất và tiêu dùng giảm, tỷ lệ thất nghiệp tăng vọt, bất ổn xã hội gia tăng. Nhiều quốc gia và vùng lãnh thổ phải duy trì thậm chí mở rộng các biện pháp phong tỏa, hạn chế đi lại, giãn cách xã hội để ngăn chặn dịch bệnh lây lan.

Trong bối cảnh đó, Việt Nam đã thành công trong việc kiểm soát dịch bệnh, khắc phục ảnh hưởng nặng nề của thiên tai, phục hồi và phát triển kinh tế xã hội. Tăng trưởng GDP của Việt Nam năm 2020 đạt 2,91%, thuộc nhóm nước có mức tăng trưởng cao nhất thế giới. Lạm phát được kiểm soát ở mức thấp, CPI bình quân tăng 3,23% so với năm 2019. Tiến độ giải ngân đầu tư công cải thiện rõ rệt, tốc độ tăng vốn đầu tư thực hiện từ nguồn ngân sách Nhà nước đạt 34,5%, mức cao nhất kể từ năm 2011. Kim ngạch xuất nhập khẩu tăng khá (5,1%), xuất siêu hàng hóa đạt kỷ lục (~19,1 tỷ USD). Năng suất lao động tăng 5,4%.

Triển khai định hướng của Chính phủ và chỉ đạo của Ngân hàng Nhà nước, ngành ngân hàng đã tích cực chủ động thực hiện các giải pháp hỗ trợ khách hàng (cơ cấu nợ, giảm lãi suất cho vay, phí giao dịch...), tập trung tín dụng vào các lĩnh vực ưu tiên, kiểm soát chặt chẽ cho vay các lĩnh vực tiềm ẩn rủi ro, tăng cường trích lập dự phòng rủi ro, tiết giảm chi phí hoạt động... Tăng trưởng tín dụng toàn ngành ngân hàng đạt ~12%, thanh khoản dồi dào, tỉ lệ nợ xấu nội bảng được kiểm soát quanh mức 2%, dự trữ ngoại hối tăng mạnh.

#### **1. Kết quả kinh doanh của VCB**

Trước những diễn biến bất thường của môi trường kinh tế - xã hội, VCB đã

<sup>1</sup> IMF, tháng 4/2021

nỗ lực phấn đấu thực hiện thành công “đa mục tiêu”: phòng chống dịch Covid-19 hiệu quả, chia sẻ khó khăn với khách hàng và phát triển kinh doanh bền vững.

**1.1. Tiên phong triển khai hiệu quả Nghị quyết 42 của Chính phủ và Thông tư 01 của Ngân hàng nhà nước (NHNN)**

- ✓ Tiên phong triển khai đồng bộ và mạnh mẽ các giải pháp hỗ trợ, đồng hành cùng doanh nghiệp, cá nhân chịu tác động của dịch COVID-19 và thiên tai thông qua các gói hỗ trợ lãi suất, giảm lãi suất cho vay đối với dư nợ hiện hữu, giảm đồng loạt lãi suất cho vay đối với các khách hàng ở khu vực Miền Trung chịu ảnh hưởng của bão lũ, giảm phí dịch vụ thanh toán...
- ✓ Tổng dư nợ được hỗ trợ giảm lãi suất khoảng 441.768 tỷ đồng. Tổng số tiền lãi hỗ trợ khách hàng do giảm lãi suất trong năm 2020 lên tới trên 3.700 tỷ đồng.
- ✓ Cơ cấu lại thời hạn trả nợ và giữ nguyên nhóm nợ theo Thông tư 01 cho các khách hàng vay vốn bị ảnh hưởng của dịch bệnh COVID-19. Dư nợ được cơ cấu tại thời điểm 31/12/2020 là 5.156 tỷ đồng.

**1.2. Điều tiết tốc độ tăng trưởng và cơ cấu huy động vốn theo hướng tối ưu**

- ✓ Huy động vốn từ nền kinh tế (bao gồm phát hành giấy tờ có giá) đạt 1.053.354 tỷ đồng, tăng 10,9% so với năm 2019.
- ✓ Tỷ trọng tiền gửi không kỳ hạn cuối kỳ đạt 32,1% (năm 2019: 30,1%).

**1.3. Chuyển dịch cơ cấu tín dụng theo hướng an toàn, hiệu quả; chủ động và kịp thời đẩy mạnh tăng trưởng tín dụng hỗ trợ nền kinh tế; kiểm soát và nâng cao chất lượng tín dụng song song với chia sẻ khó khăn cùng khách hàng**

- ✓ Dư nợ tín dụng đạt 845.128 tỷ đồng, tăng 14% so với 2019, đảm bảo mức tăng trưởng tín dụng theo chỉ tiêu NHNN giao.
- ✓ Tỷ trọng tín dụng bán lẻ chiếm 53,5% tổng dư nợ (năm 2019: 51,8%).
- ✓ Tín dụng tập trung vào các lĩnh vực sản xuất kinh doanh, lĩnh vực ưu tiên theo chủ trương của Chính phủ.

**1.4. Chất lượng nợ được kiểm soát chặt chẽ, thu hồi nợ xấu và nợ ngoại bảng đạt kết quả tốt**

- ✓ Kiểm soát nợ có vấn đề ở mức thấp nhất trong các tổ chức tín dụng nhà nước.
- ✓ Dư nợ nhóm 2 là 2.973,6 tỷ đồng; tỷ lệ nợ nhóm 2 ở mức 0,33%, giảm nhẹ so với mức 0,41% cuối năm 2019.
- ✓ Dư nợ xấu nội bảng ở mức 5.229,5 tỷ đồng, tỷ lệ nợ xấu ở mức 0,62%, giảm so với mức 0,73% cuối năm 2019.
- ✓ Dư quỹ dự phòng rủi ro dư nợ cho vay nền kinh tế là 19.242,7 tỷ đồng, tỷ lệ bao nợ xấu nội bảng đạt mức cao (368%).
- ✓ Thu hồi nợ ngoại bảng đạt ~2.422 tỷ đồng.

#### **1.5. Hiệu quả kinh doanh vượt trội trong các tổ chức tín dụng**

- ✓ Lợi nhuận trước thuế đạt 23.050 tỷ đồng, tương đương năm 2019.
- ✓ Thu nhập thuần từ hoạt động phi tín dụng chiếm 49,8% tổng thu nhập thuần từ hoạt động kinh doanh (năm 2019: 39,2%).
- ✓ Chỉ số ROAA, ROAE duy trì ở mức cao, tương ứng là 1,45% và 21,11%.

#### **1.6. Kết quả kinh doanh các Công ty con và liên doanh liên kết**

- ✓ 09 công ty con hoạt động hiệu quả với tổng lợi nhuận trước thuế lũy kế đến hết 31/12/2020 đạt 683,6 tỷ đồng. Trong đó, 07 công ty hoàn thành trên 100% và 01 công ty hoàn thành 78% kế hoạch năm 2020.

#### **1.7. Đảm bảo tỷ lệ an toàn trong hoạt động ngân hàng**

- ✓ VCB tuân thủ quy định của NHNN về an toàn trong hoạt động ngân hàng.
- ✓ Hệ số an toàn vốn CAR (theo Thông tư 41) đạt 9,56% (hợp nhất), tăng 0,22% so với 2019.

#### **1.8. Quy mô vốn hóa lớn nhất trong các ngân hàng niêm yết**

- ✓ VCB có giá trị vốn hóa vượt 15,7 tỷ USD<sup>2</sup>, tiếp tục dẫn đầu các ngân hàng niêm yết.

<sup>2</sup> Hết phiên giao dịch ngày 31/12/2020, giá cổ phiếu VCB ở mức 97.900 đồng; số lượng cổ phiếu lưu hành: 3.708.877.448; tỷ giá USD/VNĐ liên ngân hàng cùng ngày: 23.175.

## 2. Kết quả công tác điều hành năm 2020

Năm 2020, trước sự thay đổi lớn của môi trường kinh doanh dưới tác động đại dịch COVID-19, định hướng “*An toàn*” đã được bổ sung vào phương châm hành động và đưa vào các giải pháp điều hành nhằm triển khai ba trụ cột kinh doanh Bán lẻ - Dịch vụ - Đầu tư theo 03 “*Trọng tâm*” và 05 “*Đột phá*”. Theo đó, VCB đã thực hiện đồng bộ các giải pháp nhằm duy trì vị thế ngân hàng có hiệu quả và chất lượng tín dụng hàng đầu Việt Nam.

### 2.1. Trụ cột “*Bán lẻ*”

- ✓ Phát triển sản phẩm tín dụng thể nhân, tín dụng SME đáp ứng nhu cầu của thị trường; linh hoạt điều chỉnh lãi suất cho vay để mở rộng tín dụng bán lẻ.
- ✓ Triển khai đúng tiến độ Dự án chuyển đổi mô hình hoạt động bán lẻ (RTOM), với định hướng xuyên suốt lấy khách hàng là trung tâm, hướng tới trải nghiệm số và gắn kết khách hàng.
- ✓ Bổ sung nhân sự bán hàng kịp thời, đáp ứng yêu cầu tối thiểu về nhân sự có kinh nghiệm tín dụng tại phòng giao dịch.

### 2.2. Trụ cột “*Dịch vụ*”

- ✓ Phát triển nền tảng Omni Banking, triển khai thành công dịch vụ Ngân hàng số VCB Digibank trên cơ sở hợp nhất các nền tảng giao dịch trực tuyến Internet Banking và Mobile Banking trước đây của ngân hàng.
- ✓ VCB là ngân hàng đầu tiên kết nối thành công với Cổng dịch vụ công quốc gia và triển khai thanh toán Bảo hiểm xã hội qua Cổng dịch vụ công quốc gia.
- ✓ Phát triển và nâng cấp nhiều giải pháp dịch vụ thanh toán. Triển khai các giải pháp thanh toán không dùng tiền mặt, dịch vụ thanh toán thu chi hộ.
- ✓ Tiên phong chuyển đổi nâng cấp thẻ chip EMV Contactless, cung cấp dịch vụ rút tiền tại ATM bằng mã QR code.
- ✓ Triển khai thành công 5 sản phẩm chính, 7 sản phẩm hỗ trợ bảo hiểm theo hợp đồng phân phối sản phẩm bảo hiểm với FWD và hoàn thành mục tiêu thu phí up-front theo lộ trình.
- ✓ Thực hiện tái cấp chứng chỉ ISO27001 trên toàn hệ thống; tiến hành rà soát và sửa đổi cập nhật các quy chế về bảo mật an toàn thông tin.

### **2.3. Trụ cột “Đầu tư”**

- ✓ Gia tăng hiệu quả đầu tư thông qua tái cấu trúc danh mục giấy tờ có giá.
- ✓ Phối hợp với các công ty con VCBS và VCBF để phát triển và bán chéo các sản phẩm ngân hàng đầu tư, đáp ứng nhu cầu tài chính toàn diện hơn của khách hàng.

### **2.4. Công tác quản trị rủi ro tín dụng**

- ✓ Tăng trưởng tín dụng đi đôi với kiểm soát chặt chẽ chất lượng tín dụng; thường xuyên rà soát tình hình hoạt động của khách hàng, tình hình tài sản bảo đảm và tăng cường công tác thu hồi nợ xấu.
- ✓ Chủ động phân loại khách hàng vay thành 04 nhóm định hướng quan hệ tín dụng với các tiêu chí khoa học và hệ thống; kiên định không hạ chuẩn điều kiện tín dụng và yêu cầu về tài sản bảo đảm; thường xuyên rà soát, tháo gỡ khó khăn trong phê duyệt tín dụng với từng hợp đồng vay.
- ✓ Hoàn thiện hệ thống chấm điểm xếp hạng tín dụng nội bộ theo mô hình xác suất vỡ nợ (mô hình PD) và ứng dụng kết quả xếp hạng PD vào xác định thẩm quyền phê duyệt cấp tín dụng và tỷ lệ đảm bảo tối thiểu.

### **2.5. Công tác tổ chức, mạng lưới và đào tạo**

- ✓ Sắp xếp lại mô hình tổ chức tại Trụ sở chính đối với khối Bán lẻ theo mô hình tổ chức mới trên cơ sở kết quả Dự án RTOM giai đoạn 1. Điều chỉnh mô hình tín dụng bán buôn (CTOM) theo Thông tư số 13 của NHNN. Thực hiện luân chuyển cán bộ quản lý giữa Trụ sở chính và Chi nhánh.
- ✓ Phát triển mạng lưới: Khai trương thành lập 05 chi nhánh mới và 33 phòng giao dịch trong hệ thống.
- ✓ Đưa vào hoạt động cơ sở Trường đào tạo tại Ecopark. Đẩy mạnh hoạt động đào tạo qua E-learning: tổng số lượt đào tạo đã thực hiện đạt 67.988 lượt, trong đó số lượt đào tạo E-learning chiếm gần 37%; bình quân số lượt đào tạo/cán bộ đạt 3,6, tăng so với mức 1,1 năm 2019.

### **2.6. Các dự án nâng cao năng lực quản trị và hoạt động đạt kết quả khả quan**

- ✓ Triển khai thành công hệ thống Corebanking Signature (tháng 1/2020). Đưa hệ thống vào vận hành ổn định và phát triển các ứng dụng công nghệ hiện đại phục vụ hoạt động kinh doanh.

- ✓ Hoàn thành 13 dự án, trong đó 7 dự án thuộc Đề án phát triển Công nghệ thông tin (CNTT) đến 2020, 5 dự án thuộc Chương trình Basel II và sáng kiến số 14 thuộc dự án CTOM. 29 Dự án chuyển đổi tiếp tục được triển khai theo tiến độ.
- ✓ Triển khai thành công giai đoạn 1 - Dự án Payment Hub và PCM.
- ✓ Hoàn tất triển khai giai đoạn 2 các dự án ERP, MPA; tiếp tục hoàn thiện hệ thống nhằm tăng cường mức độ hỗ trợ người dùng.
- ✓ Triển khai ICAAP sớm 6 tháng so với yêu cầu của Thông tư 13.
- ✓ Triển khai Dự án Chuyển đổi số, đưa Trung tâm Ngân hàng số vào hoạt động.

### **2.7. Công tác khác**

- ✓ Tổ chức thành công Đại hội đại biểu Đảng bộ VCB lần thứ IV, nhiệm kỳ 2020-2025 và chuỗi các hoạt động hướng tới chào mừng Đại hội đại biểu Đảng bộ Khối Doanh nghiệp Trung ương lần thứ III và Đại hội XIII của Đảng.
- ✓ Hoạt động truyền thông tiếp tục được đẩy mạnh với nhiều điểm mới, uy tín thương hiệu VCB được nâng cao. VCB được nhiều tổ chức trong và ngoài nước vinh danh.
- ✓ Công tác an sinh xã hội được quan tâm đẩy mạnh: năm 2020 VCB đã dành gần 387 tỷ đồng để xây nhà cho hộ nghèo và nhà đại đoàn kết, công trình an sinh xã hội cho giáo dục và y tế...

## **II. ĐỊNH HƯỚNG HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NĂM 2021**

Kinh tế thế giới dự báo sẽ phục hồi mạnh mẽ trong năm 2021, tăng trưởng GDP toàn cầu dự báo đạt 6%<sup>3</sup>. Tuy nhiên, sự xuất hiện của các biến thể virus SAR-COV2 mới có thể làm chậm đà phục hồi tăng trưởng. Bên cạnh đó, bất ổn địa chính trị, cạnh tranh nước lớn dự báo vẫn tiếp diễn sâu sắc, biến đổi khí hậu diễn biến phức tạp.

Năm 2021, Chính phủ phấn đấu đạt mục tiêu tăng trưởng GDP 6,5%, tiếp tục ưu tiên ổn định vĩ mô, kiểm soát lạm phát dưới 4%. Giải ngân đầu tư công được đẩy mạnh trong năm 2021 và các năm tiếp theo. Hiệu lực của các FTA mới

<sup>3</sup> IMF tháng 4/2021

và gia tăng nhu cầu hậu đại dịch sẽ thúc đẩy hoạt động xuất nhập khẩu của Việt Nam. Dòng vốn FDI vào Việt Nam dự báo tăng khi xu thế đầu tư “Trung Quốc +1” ngày càng rõ nét. Việt Nam đứng trước cơ hội và đang nỗ lực tham gia sâu hơn vào chuỗi giá trị toàn cầu.

Thực hiện Nghị quyết 01 của Chính phủ và Chỉ thị 01 của NHNN, VCB đề ra phương châm hành động “**Chuyển đổi, Hiệu quả, Bền vững**” và quan điểm chỉ đạo điều hành “**Trách nhiệm – Hành động – Sáng tạo**”; tiếp tục tập trung thực hiện **5 đột phá chiến lược** và **3 trọng tâm**, hướng tới **đổi mới mô hình tăng trưởng theo chiều sâu**, chuyển dịch cơ cấu hoạt động, nâng cao năng suất lao động, đảm bảo tăng trưởng bền vững.

### **NĂM ĐỘT PHÁ CHIẾN LƯỢC**

- ✓ Đổi mới mô hình tăng trưởng và chuyển dịch cơ cấu hoạt động kinh doanh.
- ✓ Đẩy mạnh công tác phát triển khách hàng, phát triển sản phẩm.
- ✓ Hoàn thiện hệ thống cơ chế, chính sách.
- ✓ Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, chú trọng năng lực thích ứng với ngân hàng số.
- ✓ Hoàn thiện và nâng cấp hệ thống CNTT, đẩy nhanh sản phẩm ngân hàng số.

### **BA TRỌNG TÂM CHUYỂN DỊCH CƠ CẤU KINH DOANH**

- ✓ Tăng trưởng tín dụng ở mức phù hợp gắn với chuyển dịch cơ cấu tín dụng hiệu quả và bền vững.
- ✓ Gia tăng tỷ trọng thu nhập phi tín dụng, trọng tâm là thu nhập từ dịch vụ, chú trọng hoạt động đầu tư kinh doanh vốn.
- ✓ Cơ cấu lại danh mục nguồn vốn theo hướng gia tăng hiệu quả.

### **Một số chỉ tiêu chính**

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Kế hoạch 2021</b>
(1). Tổng tài sản	Tăng ~ 5%
(2). Huy động vốn từ nền kinh tế	Tăng ~ 7%
(3). Tín dụng	Tăng ~ 10,5%
(4). Lợi nhuận trước thuế hợp nhất	Tăng ~ 11%

Chỉ tiêu	Kế hoạch 2021
(5). Lợi nhuận trước thuế riêng lẻ (tỷ đồng) ( <i>điều chỉnh theo ý kiến của NHNN sau khi có ý kiến của Bộ Tài chính</i> )	25.000
(6). Tỷ lệ nợ xấu	< 1%
(7). Tỷ lệ chi trả cổ tức (%/mệnh giá)	8%

### **NHIỆM VỤ TRONG NĂM 2021**

- ✓ **Triển khai các giải pháp điều hành tín dụng theo chỉ đạo của Chính phủ** tại Nghị quyết số 01/NQ-CP ngày 1/1/2021 và của **Thống đốc** tại Chỉ thị số 01/CT-NHNN ngày 03/1/2021.
  - ✓ Tiếp tục triển khai các nhiệm vụ, giải pháp phòng chống dịch, hỗ trợ khách hàng bị ảnh hưởng bởi dịch bệnh Covid 19 theo chỉ đạo của Chính phủ, Thủ tướng chính phủ và các chỉ đạo của Thống đốc tại Chỉ thị 02/CT-NHNN ngày 31/3/2020, Thông tư số 01/2020/TT-NHNN ngày 13/3/2020 và các văn bản chỉ đạo khác có liên quan.
- 1. Chuyển dịch cơ cấu kinh doanh, đổi mới mô hình tăng trưởng**
- 1.1. Tăng trưởng tín dụng gắn với định hướng chuyển dịch cơ cấu an toàn, hiệu quả và bền vững**
- ✓ Tập trung phát triển khách hàng mới có tiềm lực tài chính vững vàng. Chuyển dịch cơ cấu danh mục tín dụng theo hướng tăng tỉ trọng dư nợ khách hàng nhóm A (nhóm Tăng trưởng); giảm dần tỉ trọng dư nợ khách hàng nhóm B (nhóm Duy trì); rút giảm nhanh dư nợ nhóm C và D (nhóm Rút giảm); đẩy nhanh tiến độ giải quyết hồ sơ tín dụng...
  - ✓ Tập trung tăng trưởng tín dụng ngắn hạn cả bán buôn và bán lẻ, chú trọng tăng trưởng tín dụng FDI lớn có rủi ro tín dụng thấp và tiềm năng sử dụng dịch vụ tổng thể, tín dụng cho phân khúc khách hàng Midcom và Khách hàng lớn khu vực Phía Nam.
  - ✓ Tiếp tục mở rộng cho vay tín dụng bán lẻ, tín dụng thông qua phòng giao dịch.
- 1.2. Đẩy mạnh các hoạt động dịch vụ ngân hàng điện tử, mở rộng nguồn thu ngoài lãi**

- ✓ Đẩy nhanh tiến độ triển khai số hóa dịch vụ ngân hàng. Chú trọng thiết kế và triển khai các sản phẩm dịch vụ hướng tới nâng cao trải nghiệm khách hàng.
- ✓ Mở rộng quy mô khách hàng ngân hàng điện tử mới, khách hàng kinh doanh thương mại điện tử, nâng cao tỷ lệ duy trì khách hàng sử dụng dịch vụ ngân hàng điện tử.
- ✓ Nỗ lực mở rộng giao dịch với khách hàng có doanh số thanh toán xuất nhập khẩu lớn, các khách hàng có giao dịch với khu chế xuất/doanh nghiệp trong chuỗi giá trị của khách hàng FDI lớn.
- ✓ Gia tăng thị phần chuyển đổi ngoại tệ của các dự án nước ngoài. Khai thác hiệu quả sản phẩm kết hợp giữa cung ứng dịch vụ TTQT và kinh doanh ngoại tệ.
- ✓ Tăng cường bán các dịch vụ phi tín dụng, bán hàng theo chuỗi, bán chéo sản phẩm, quản lý dòng tiền.

### **1.3. Tăng trưởng huy động vốn theo hướng hiệu quả bền vững**

- ✓ Điều tiết tốc độ tăng trưởng huy động vốn phù hợp với sử dụng vốn.
- ✓ Tăng quy mô tiền gửi giá rẻ thông qua phát triển thanh toán điện tử đối với các doanh nghiệp, tăng số tài khoản cá nhân và khách hàng sử dụng dịch vụ thanh toán, dịch vụ ngân hàng đầu tư...

### **1.4. Nâng cao hiệu quả của hoạt động kinh doanh vốn và ngân hàng đầu tư**

- ✓ Quản trị thanh khoản gắn với sử dụng vốn hiệu quả và hỗ trợ hoạt động các khối kinh doanh.
- ✓ Nâng cao hiệu quả hoạt động đầu tư; triển khai các sản phẩm ngân hàng đầu tư theo nhu cầu khách hàng.

## **2. Tăng cường kiểm soát chất lượng tín dụng, thu hồi nợ ngoại bảng**

- ✓ Tiếp tục rút giảm tín dụng đối với ngành rủi ro, khách hàng không có tài sản bảo đảm, khách hàng có rủi ro tiềm ẩn, khách hàng không mang lại lợi ích tổng thể cho VCB.
- ✓ Thường xuyên rà soát các khoản nợ được cơ cấu theo Thông tư 01, xây dựng phương án thu hồi nợ và áp dụng kịp thời các giải pháp cần thiết. ✓

- ✓ Triển khai quản trị danh mục tín dụng bán lẻ theo phương pháp tiên tiến.
- ✓ Tập trung thu hồi nợ ngoại bảng: Xây dựng kế hoạch công việc và tiến độ xử lý đối với từng khoản nợ xấu, nợ đã xử lý dự phòng rủi ro; giao nhiệm vụ cụ thể đến từng cán bộ để triển khai thu hồi.
- ✓ Đảm bảo tuân thủ triệt để quy định của pháp luật và quy định của VCB về cấp tín dụng, ngăn chặn rủi ro đạo đức, xử lý nghiêm các trường hợp vi phạm.

### **3. Các giải pháp hỗ trợ triển khai**

#### **3.1. Giải pháp hỗ trợ kinh doanh**

- ✓ Chú trọng phát triển sản phẩm mới, sản phẩm chuyên biệt, đặc thù theo phân khúc khách hàng và các sản phẩm ngân hàng đầu tư.
- ✓ Xây dựng và triển khai các dịch vụ thanh toán trên nền tảng công nghệ hiện đại trong các lĩnh vực trọng điểm như dịch vụ thu chi với Bảo hiểm xã hội, Kho bạc Nhà nước; thu phí giao thông công cộng, thu phí không dừng, y tế, giáo dục...
- ✓ Phát triển các sản phẩm/dịch vụ/nền tảng ứng dụng số hóa, có hàm lượng công nghệ cao, khuyến khích khách hàng chuyển dịch các giao dịch trên kênh ngân hàng số.

#### **3.2. Giải pháp hỗ trợ về công nghệ, nguồn nhân lực, thông tin quản lý**

- ✓ Tăng cường năng lực cơ sở hạ tầng, đáp ứng yêu cầu kinh doanh; đảm bảo an toàn, an ninh, bảo mật cho hệ thống CNTT; hợp tác với Fintech nhằm xây dựng hệ sinh thái VCB.
- ✓ Kiện toàn mô hình tổ chức, chức năng nhiệm vụ của các đơn vị tại Trụ sở chính và Chi nhánh nhằm tập trung quản lý và điều hành theo các khối hoạt động.
- ✓ Thành lập và đưa vào hoạt động Trung tâm định giá tài sản VCB và thực hiện tập trung hóa công tác quản lý nợ.
- ✓ Ưu tiên phân bổ nhân sự bán hàng, nhân sự thích ứng với ngân hàng số; tiếp tục cải cách cơ chế tiền lương gắn với hiệu quả kinh doanh và năng suất lao động. ✓

- ✓ Nâng cao chất lượng công tác nghiên cứu khoa học, sáng kiến, đổi mới sáng tạo trong toàn hệ thống, phục vụ cho việc thực thi chiến lược phát triển, thúc đẩy hoạt động kinh doanh của VCB.

### 3.3. Giải pháp quản trị rủi ro

- ✓ Tăng cường kiểm tra, kiểm toán nội bộ và giám sát chặt 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.
- ✓ Tiếp tục nâng cao năng lực quản trị rủi ro thông qua việc triển khai các dự án, sáng kiến chuyển đổi thuộc Chương trình Basel II.
- ✓ Nâng cao chất lượng quản trị rủi ro hoạt động, đặc biệt trong bối cảnh dịch bệnh Covid-19.

### 3.4. Các giải pháp khác

- ✓ Thực hiện tăng vốn điều lệ theo phương án được cơ quan có thẩm quyền phê duyệt.
- ✓ Nâng cao hiệu quả quản lý chi phí toàn ngân hàng, quản trị và giám sát chặt chẽ tình hình thực hiện các kế hoạch ngân sách, tiết giảm chi phí hoạt động thường xuyên, kiểm soát tỉ lệ chi hoạt động/thu nhập toàn hàng.
- ✓ Đẩy nhanh tiến độ triển khai các công trình trụ sở và trang bị phương tiện làm việc theo kế hoạch được duyệt, phục vụ hiệu quả hoạt động kinh doanh.
- ✓ 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 các hậu quả do thiên tai gây ra, ưu tiên các lĩnh vực giáo dục, y tế...

**TỔNG GIÁM ĐỐC**  
  
**Phạm Quang Dũng**