| NGÂN HÀNG TMCP NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM | CỘNG HOÀ XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM<br>Độc lập - Tự do - Hạnh phúc |
|---|---|
| Địa chỉ: 198 Trần Quang Khải, Hà Nội<br>Mã số Doanh nghiệp: 0100112437<br>(cấp đổi lần thứ 15 ngày 14/04/2022) | *Hà Nội, ngày 21 tháng 4 năm 2023* |

# BÁO CÁO CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ TỔNG KẾT NHIỆM KỲ 2018 - 2023 VÀ ĐỊNH HƯỚNG NHIỆM KỲ 2023 – 2028

## I. BÁO CÁO HOẠT ĐỘNG NHIỆM KỲ 2018 - 2023

### 1. Đặc điểm, tình hình chung

Nhiệm kỳ thứ ba của Hội đồng Quản trị Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam (VCB) (2018-2023) diễn ra trong bối cảnh kinh tế quốc tế và trong nước chứng kiến những sự kiện chưa từng có tiền lệ với nhiều tác động bất lợi cho hoạt động của các ngân hàng thương mại nói chung và VCB nói riêng.

- Kinh tế thế giới tăng trưởng tương đối tốt trong năm 2018, giảm nhẹ trong năm 2019 do tác động từ chiến tranh thương mại giữa các nền kinh tế lớn, chịu ảnh hưởng nghiêm trọng bởi đại dịch Covid-19 trong năm 2020, phục hồi trong năm 2021 nhờ các gói hỗ trợ của Chính phủ các quốc gia và chính sách tiền tệ nới lỏng của các Ngân hàng Trung ương, tuy nhiên, đà phục hồi bị chậm lại trong năm 2022 do ảnh hưởng bởi xung đột Nga-Ukraina, giá cả hàng hoá và lạm phát leo thang…
- Kinh tế trong nước biến động theo dòng chảy của kinh tế thế giới. Điểm sáng trong giai đoạn này là kinh tế Việt Nam đã vượt qua nhiều khó khăn do đại dịch Covid-19 trong năm 2020 để trở thành một trong số ít nền kinh tế tăng trưởng dương và thuộc nhóm có mức tăng trưởng cao nhất thế giới; phục hồi ấn tượng sau đại dịch với mức tăng 8,02% vào năm 2022 góp phần giúp tăng trưởng GDP bình quân của Việt Nam trong giai đoạn nhiều thách thức này vẫn đạt mức 6%.

### 2. Tóm lược tình hình hoạt động VCB giai đoạn 2018 - 2023

Trong bối cảnh nhiều biến động, VCB đã kiên định thực hiện phương châm hành động ***"Chuyển đổi - Hiệu quả - Bền vững"***, vượt qua nhiều khó khăn thách thức, đón đầu những thay đổi của môi trường kinh doanh và xu thế hội nhập quốc tế, chuyển dịch mạnh mẽ, toàn diện trong hoạt động kinh doanh cũng như công tác quản trị điều hành.

Hoạt động kinh doanh đạt nhiều kết quả quan trọng: tín dụng bán lẻ tăng trưởng mạnh mẽ; nợ xấu được kiểm soát chặt chẽ và thực chất; tỷ trọng nguồn vốn chi phí thấp gia tăng; các chỉ số hiệu quả không ngừng được cải thiện, lợi nhuận tăng cao; hệ thống mạng lưới được mở rộng; công tác khách hàng ngày càng được chú trọng; mô hình tổ chức được hoàn thiện; hàng loạt các dự án nâng cao năng lực, chương trình chuyển đổi số đã và đang được triển khai nhằm từng bước đưa VCB đạt tới các chuẩn mực và thông lệ quốc tế tốt nhất.

a. *Một số kết quả quan trọng trong giai đoạn 2018 - 2023:*

- Tổng tài sản tại thời điểm 31/12/2022 đạt trên 1.800 nghìn tỷ đồng, tăng 1,8 lần (tăng gần 800 nghìn tỷ đồng) so với thời điểm 31/12/2017. Tổng tài sản tăng trưởng liên tục với mức tăng trưởng kép (CAGR) ~12%/năm.
- Huy động vốn tăng trưởng cao và duy trì đà tăng liên tục, trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt. Tổng vốn huy động tại thời điểm 31/12/2022 đạt gần 1.300 nghìn tỷ đồng, tăng 1,7 lần (tăng trên 500 nghìn tỷ đồng) so với thời điểm 31/12/2017. Tốc độ tăng trưởng kép (CAGR) huy động vốn ~ 11%/năm, tạo điều kiện cho VCB thúc đẩy tăng trưởng tín dụng.
- Dư nợ tín dụng tại thời điểm 31/12/2022 đạt trên 1.150 nghìn tỷ đồng, tăng 2,1 lần (tăng gần 600 nghìn tỷ đồng) so với 31/12/2017, tốc độ tăng trưởng kép (CAGR) ~16%/năm.
- Lợi nhuận trước thuế tăng 3,3 lần, từ ~11 nghìn tỷ đồng năm 2017 lên ~37 nghìn tỷ đồng năm 2022, tương đương với tốc độ tăng bình quân ~29%/năm, liên tục dẫn đầu ngành ngân hàng về quy mô lợi nhuận.
- Chất lượng tín dụng tiếp tục được cải thiện, tỷ lệ nợ xấu được kiểm soát ở mức thấp. Tỷ lệ nợ xấu giảm từ ~1,11% cuối năm 2017 xuống còn 0,68% tại thời điểm cuối năm 2022. Tỷ lệ dự phòng bao nợ xấu luôn duy trì ở mức cao nhất trong hệ thống. VCB là ngân hàng dẫn đầu hệ thống về chất lượng tài sản.
- Các chỉ tiêu hiệu quả sinh lời của tài sản và vốn chủ sở hữu ở mức cao so với mức trung bình của ngành.
- VCB đã khẳng định vững chắc vị trí doanh nghiệp niêm yết lớn nhất Việt Nam, đứng trong số 100 ngân hàng niêm yết có qui mô vốn hoá lớn nhất thế giới.

  *Một số chỉ tiêu tài chính chủ yếu giai đoạn 2018 - 2023 được trình bày tại Phụ lục 1 của Báo cáo này.*

*b. Chuyển đổi mạnh mẽ trong công tác hoạch định chiến lược*

- Quyết liệt triển khai và đã hoàn thành cơ bản các nhiệm vụ đề ra tại "Phương án cơ cấu lại gắn với xử lý nợ xấu đến năm 2020 của VCB"; trong đó hoàn thành sớm và vượt mức các chỉ tiêu về chất lượng và hiệu quả.
- Chủ động xây dựng, trình Ngân hàng Nhà nước phê duyệt và ban hành Chiến lược phát triển VCB đến năm 2025, định hướng đến năm 2030.
- Xây dựng và tổ chức triển khai đồng bộ các tiểu Đề án (gồm Đề án Công nghệ thông tin, Dịch vụ, Đầu tư, Nguồn nhân lực) và các Chương trình hành động của các Khối (Bán buôn, Bán lẻ, Tài chính, Rủi ro Tuân thủ và Vốn). Các định hướng lớn, giải pháp trọng tâm của Đề án và các tiểu đề án, Chương trình hành động của các Khối đều đã được triển khai bám sát định hướng, tạo nền tảng cho sự phát triển bền vững của VCB trong giai đoạn tới.

*c. Mở rộng phát triển mạng lưới; hoàn thiện các quy trình, quy chế nội bộ, tạo cơ chế thuận lợi cho hoạt động kinh doanh*

- Công tác phát triển mở rộng mạng lưới được triển khai liên tục và có định hướng, nâng tổng số chi nhánh từ 101 (năm 2017) lên 121 chi nhánh (năm 2022). Trong giai đoạn này, VCB đã đưa Ngân hàng con tại Lào, Văn phòng đại diện tại Mỹ vào hoạt động chính thức.
- Trong các lĩnh vực hoạt động kinh doanh và trong công tác quản trị điều hành, hệ thống quy trình và cơ chế chính sách liên tục được rà soát, sửa đổi, bổ sung và xây dựng mới, đảm bảo phù hợp với những thay đổi của khung pháp lý, của môi trường kinh doanh.
- Trong lĩnh vực nhân sự, các quy định, cơ chế liên quan đã thường xuyên được rà soát, bổ sung, sửa đổi nhằm tạo động lực phấn đấu cho đội ngũ người lao động toàn hệ thống, góp phần gia tăng chất lượng, hiệu quả và năng suất lao động. Mô hình tổ chức, chức năng tiêu chuẩn của Trụ Sở chính và chi nhánh ngày càng được chuẩn hóa, hoàn thiện.

*d. Tập trung nguồn lực cho công tác quản trị rủi ro, là ngân hàng đầu tiên đáp ứng chuẩn mực quản trị rủi ro Basel II tại Việt Nam*

- Tiếp tục tăng cường công tác kiểm tra, giám sát hoạt động tại tất cả các chi nhánh; quán triệt tuân thủ nghiêm túc các quy định của pháp luật và quy định nội bộ của VCB.

- Hoàn thiện bộ máy quản trị rủi ro tập trung tại Trụ Sở chính theo đúng quy định của pháp luật cũng như thông lệ quản trị, triển khai tích cực các sáng kiến theo Hiệp ước vốn Basel II, là ngân hàng đầu tiên đáp ứng chuẩn mực quản trị rủi ro Basel II tại Việt Nam vào năm 2019.
- 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.

e. *Đổi mới và kiện toàn công tác quản lý cán bộ, công tác đào tạo nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và mức độ gắn kết giữa người lao động với ngân hàng*

- Thực hiện công khai, minh bạch, hiệu quả tất cả các khâu từ tuyển dụng tới quy hoạch, bổ nhiệm, luân chuyển, đánh giá cán bộ.
- Hoàn thiện và ban hành đồng bộ các quy định nội bộ trong quản trị nguồn nhân lực phù hợp với yêu cầu thực tế và với các quy định của pháp luật.
- Tiếp tục thực hiện luân chuyển cán bộ lãnh đạo và nhân viên, bố trí sử dụng lao động phù hợp. Đổi mới và tăng cường công tác đào tạo theo hướng tập trung hóa, nâng cao số lượng và chất lượng các khóa đào tạo.

f. *Quyết liệt triển khai các giải pháp hiện đại hóa hạ tầng công nghệ thông tin và các Dự án chuyển đổi nhằm nâng cao năng lực quản trị điều hành hướng tới chuẩn mực quốc tế*

- Thường xuyên đầu tư nâng cấp, mở rộng, đổi mới và phát triển hạ tầng công nghệ thông qua việc dành ngân sách hợp lí hàng năm đầu tư trang thiết bị và giải pháp công nghệ tiên tiến, hiện đại; bố trí nguồn nhân lực trình độ cao nhằm đảm bảo tính ổn định và sẵn sàng của hệ thống; ban hành đồng bộ các quy chế để kiểm soát bảo mật hệ thống.
- Xây dựng lộ trình cụ thể, triển khai nhiều dự án quan trọng như: Chuyển đổi mô hình Bán buôn (CTOM), Chuyển đổi mô hình Bán lẻ (RTOM)… Hoàn thành một số dự án trọng điểm như Corebanking, Basel II...
- Ban hành Chương trình hành động chuyển đổi số đến năm 2025, tầm nhìn 2030 với 15 mục tiêu cụ thể, Ban hành Kế hoạch hành động chuyển đổi thực hiện Chương trình hành động chuyển đổi số.

g. *Gia tăng đóng góp cho xã hội, cộng đồng*

- Tiên phong tham gia công tác phòng, chống đại dịch Covid-19, góp phần đồng

hành cùng Chính phủ đẩy lùi dịch bệnh; triển khai các chương trình an sinh xã hội trong các lĩnh vực y tế, giáo dục, xóa đói giảm nghèo… tại các vùng sâu, vùng xa, vùng biên giới, hải đảo; tạo dựng một hình ảnh ngân hàng xanh luôn hướng đến cộng đồng và vì cộng đồng. Tổng mức chi cho ASXH giai đoạn 5 năm qua của VCB lên tới ~1.800 tỷ đồng.

- Thông qua hoạt động an sinh xã hội, uy tín, thương hiệu và trách nhiệm đối với xã hội của VCB đã được cộng đồng ghi nhận và đánh giá cao.

*h. Chuẩn hóa và đẩy mạnh công tác đối ngoại, truyền thông, quan hệ nhà đầu tư nhằm nâng cao vị thế, hình ảnh của VCB trên trường quốc tế*

- Chủ động và tích cực tham gia hoạt động của các Hiệp hội, tổ chức nghề nghiệp trong khu vực và quốc tế (diễn đàn thường niên của WB-IMF, Diễn đàn kinh tế thế giới, Hiệp hội ngân hàng Châu Á/Đông Nam Á,…), qua đó, tìm kiếm các cơ hội hợp tác kinh doanh, nâng cao vị thế và uy tín của VCB.
- Tiếp tục thực hiện tốt công tác công bố thông tin, tuân thủ các quy định của pháp luật, không ngừng nâng cao tính minh bạch. Duy trì thường xuyên các cuộc tiếp xúc với các nhà đầu tư, cổ đông với chất lượng thông tin tốt; công tác quan hệ nhà đầu tư (IR) của VCB được nhiều nhà đầu tư tổ chức ghi nhận và đánh giá cao.

Với những thành tích xuất sắc, toàn diện đã đạt được, VCB đã rất vinh dự được Nhà nước trao tặng danh hiệu Anh hùng Lao động nhân dịp kỷ niệm 60 năm thành lập (01/4/1963-01/4/2023). Bên cạnh đó, VCB đã nhận được nhiều giải thưởng và danh hiệu uy tín do nhiều tổ chức quốc tế và trong nước trao tặng.

**3. Một số hạn chế**

Bên cạnh những kết quả tích cực đã đạt được, hoạt động của VCB trong giai đoạn 2018-2023 cũng còn tồn tại một số hạn chế nhất định. Đó là:

- Trước áp lực cạnh tranh gay gắt từ các NHTM trong nước cũng như Ngân hàng nước ngoài, việc duy trì và cải thiện thị phần của VCB trong một số lĩnh vực như thẻ, bancas… chưa đạt kỳ vọng.
- VCB đã có định hướng và nỗ lực trong việc gia tăng tỷ trọng thu nhập ngoài lãi. Tuy nhiên, tỷ trọng thu nhập từ lãi trong tổng thu nhập vẫn còn cao so với mô hình ngân hàng hiện đại trong khu vực và trên thế giới.
- Hệ số an toàn vốn hiện nay của VCB ở mức trên 10%, đáp ứng yêu cầu theo

quy định hiện hành của NHNN, tuy nhiên vẫn ở mức khá thấp so với các ngân hàng trong khu vực. Do đó, việc tăng vốn điều lệ cần được triển khai thực hiện phù hợp với qui mô tăng trưởng hàng năm trong giai đoạn tới, giúp tăng bộ đệm cho các rủi ro có thể phát sinh trong quá trình hoạt động kinh doanh và cải thiện hệ số an toàn vốn.

**4. Đánh giá chung việc thực hiện nhiệm vụ của HĐQT, Ban Điều hành**

Hội đồng Quản trị (HĐQT) nhiệm kỳ 2018-2023 được bầu tại Đại hội đồng cổ đông thường niên lần thứ 11 năm 2018 với 8 thành viên. Số thành viên HĐQT hiện tại là 8 thành viên do trong nhiệm kỳ có 3 thành viên được miễn nhiệm/thôi đảm nhận chức vụ và 3 thành viên được bầu bổ sung. Trong nhiệm kỳ[1], HĐQT đã tiến hành họp ~ 290 phiên và lấy ý kiến thành viên HĐQT bằng phiếu biểu quyết hơn 340 lần.

HĐQT đã quyết liệt chỉ đạo triển khai nhiệm vụ được Đại hội đồng cổ đông (ĐHĐCĐ) giao, đạt và vượt chỉ tiêu kế hoạch được ĐHĐCĐ phê duyệt. Tại các phiên họp thường niên của ĐHĐCĐ, HĐQT đã có báo cáo cụ thể việc thực hiện nhiệm vụ được ĐHĐCĐ giao từng năm. Đánh giá tổng thể việc thực hiện nhiệm vụ của HĐQT, Ban Điều hành như sau:

- HĐQT, Ban Điều hành đã linh hoạt, quyết liệt trong định hướng hoạt động của toàn hệ thống, theo sát diễn biến phức tạp của thị trường. Phương châm hoạt động, quan điểm chỉ đạo điều hành được xác định cụ thể cho từng năm và đã được HĐQT, Ban Điều hành bám sát trong suốt quá trình thực hiện nhiệm vụ được giao.
- HĐQT thường xuyên định hướng chỉ đạo Ban Điều hành thực hiện các chỉ tiêu được ĐHĐCĐ giao; nhanh nhạy điều chỉnh định hướng phù hợp với những thay đổi về chính sách của cơ quan quản lý cũng như môi trường kinh doanh.
- HĐQT đã phân công, phân nhiệm cụ thể đến từng thành viên, thành lập các Ủy ban giúp việc cho HĐQT, duy trì cơ chế họp định kỳ để xử lý kịp thời các công việc phát sinh.
- HĐQT, Ban Điều hành đã luôn sâu sát trong công tác chỉ đạo, điều hành hoạt động của VCB. Bên cạnh đó, HĐQT và Ban Điều hành duy trì việc trao đổi thường xuyên để thảo luận những nội dung mang tính định hướng chuyên đề

[1] Từ tháng 5/2018 đến 31/12/2022

như: định hướng chỉ đạo hoạt động định kỳ, xây dựng và củng cố hệ thống công nghệ thông tin, chiến lược quản trị rủi ro,...

HĐQT và Ban Điều hành đã hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được ĐHĐCĐ đề ra; thực hiện chỉ đạo, điều hành hoạt động của VCB theo đúng định hướng chiến lược và các mục tiêu đặt ra cho giai đoạn 2018-2023. Trong nhiệm kỳ 2018-2023, hệ thống VCB đã đạt được những kết quả ấn tượng, toàn diện; có những đột phát trong hoạt động kinh doanh và công tác quản trị ngân hàng. Tôn chỉ hoạt động của HĐQT và Ban Điều hành luôn được giữ vững và quán triệt xuyên suốt trong quá trình thực hiện nhiệm vụ, đó là: vì lợi ích của cổ đông trong mối quan hệ hài hòa với lợi ích Nhà nước và lợi ích của Ngân hàng, xã hội.

## II. ĐỊNH HƯỚNG HOẠT ĐỘNG NHIỆM KỲ 2023 - 2028

Trên cơ sở kết quả hoạt động trong nhiệm kỳ qua, định hướng chủ đạo của VCB cho giai đoạn 2023 - 2028 là hiện thực hóa các mục tiêu chiến lược đến năm 2025 và tầm nhìn 2030: Giữ vững vị thế số 1 tại Việt Nam, đứng trong 200 tập đoàn tài chính ngân hàng lớn nhất thế giới, 700 doanh nghiệp niêm yết lớn nhất toàn cầu, có đóng góp lớn vào sự phát triển bền vững của Việt Nam.

Một số định hướng lớn và dự kiến một số chỉ tiêu cơ bản như sau:

a. *Về mô hình phát triển, tổ chức bộ máy:*

- Hoàn thiện mô hình tổ chức theo hướng đa năng, hiện đại, theo các chuẩn mực và thông lệ quốc tế tốt nhất. Hoàn thiện bộ máy tổ chức đi đôi với tăng cường năng lực quản trị điều hành và năng lực kinh doanh.
- Vận hành mô thức quản trị tập trung theo khách hàng. Hoàn thiện, chuẩn hóa chức năng của Trụ Sở chính và Chi nhánh nhằm phục vụ tốt nhất cho khách hàng, đồng thời thực hiện tốt chức năng quản trị rủi ro.
- Mở rộng mạng lưới các kênh phân phối, phát triển mạnh mẽ kênh phân phối số nhằm tối ưu hóa hiệu quả hoạt động của các đơn vị trong hệ thống. Nghiên cứu tiếp tục mở rộng mạng lưới hoạt động ra thị trường quốc tế.

b. *Quản trị, phát triển nguồn nhân lực:*

- Quản trị nguồn nhân lực theo các thông lệ quốc tế tốt nhất, hoàn thiện chính sách quản trị nguồn nhân lực nhằm đánh giá, ghi nhận và phân phối thu nhập đúng với mức đóng góp của từng cá nhân, tập thể, tối ưu hóa giá trị và nâng cao hiệu quả lao động.
- Đổi mới công tác tuyển dụng, quy hoạch, bổ nhiệm cán bộ, đảm bảo công khai,

minh bạch và bố trí đúng người, đúng việc. Tăng cường công tác luân chuyển, đặc biệt là đối với các vị trí được quy hoạch cho các chức danh quản lý cấp cao.

- Đẩy mạnh công tác đào tạo để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Tái cấu trúc hoạt động đào tạo, chú trọng các phương pháp đào tạo hiện đại, bổ sung nguồn nhân lực có chuyên môn, trình độ nghiệp vụ cao cho công tác đào tạo.
- Tiếp tục hoàn thiện chính sách lương, thưởng trên cơ sở phù hợp với năng lực và đóng góp của người lao động; tạo động lực cho cán bộ VCB tiếp tục nỗ lực chung sức vì sự phát triển của ngân hàng.

c. *Về vốn, tín dụng, đầu tư:*

- Thực hiện đồng bộ và có hiệu quả các giải pháp huy động vốn, chủ động cân đối giữa nguồn vốn và sử dụng vốn trên nguyên tắc đảm bảo thanh khoản và tối đa hóa hiệu quả trong kinh doanh. Tiếp tục chuyển dịch cơ cấu nguồn vốn theo hướng tăng tỷ trọng nguồn vốn chi phí thấp.
- Tăng trưởng tín dụng trên cơ sở an toàn, hiệu quả, kiểm soát chất lượng tín dụng, kiểm soát tỷ lệ nợ xấu.
- Rà soát và tái cấu trúc các danh mục đầu tư; tăng cường hiệu quả quản lý các khoản đầu tư tại công ty con, nhằm nâng cao hiệu quả và mức độ đóng góp của hoạt động đầu tư vào kết quả kinh doanh chung của ngân hàng.

d. *Các lĩnh vực hoạt động kinh doanh khác:*

- Đa dạng hóa các sản phẩm dịch vụ cho tất cả các đối tượng khách hàng, nâng dần tỷ trọng thu nhập từ dịch vụ trong cơ cấu thu nhập chung.
- Tăng cường nguồn lực phát triển mảng kinh doanh vốn thông qua kinh doanh ngoại tệ và các sản phẩm phái sinh.
- Duy trì thị phần và vị thế trong hoạt động kinh doanh thẻ và thanh toán quốc tế.
- Chuẩn hóa các sản phẩm dịch vụ truyền thống đi đôi với nghiên cứu cung cấp các sản phẩm đi trước thị trường, tạo ra lợi thế cạnh tranh vượt trội.
- Đẩy mạnh bán hàng theo chuỗi liên kết, tăng cường hoạt động bán chéo, xây dựng các gói sản phẩm trọn gói để tăng cường bán chéo cho các nhóm đối tượng khách hàng cụ thể, đáp ứng tối đa nhu cầu của khách hàng, gia tăng khả năng cạnh tranh của VCB.

e. *Quản trị rủi ro:*

- Đẩy mạnh áp dụng các chuẩn mực quốc tế trong quản trị rủi ro, nâng cao văn hóa rủi ro của cả hệ thống.

- Tiếp tục hoàn thiện bộ máy quản trị rủi ro thông qua tăng cường hiệu quả hoạt động của tất cả các cấp trong bộ máy cũng như hiệu quả phối hợp giữa các bộ phận. Nâng cao năng lực, trang bị tối ưu cho bộ máy kiểm tra, kiểm toán nội bộ nhằm đảm bảo thực hiện tốt các nhiệm vụ tại tuyến phòng vệ thứ 2 và thứ 3.
- Nâng cao năng lực quản trị rủi ro thông qua việc thực hiện tổng thể các giải pháp, trong đó chú trọng đến việc hoàn tất các mô hình đo lường, quản trị rủi ro trong hoạt động ngân hàng; xây dựng hoàn chỉnh hệ thống chính sách và công cụ quản trị rủi ro thống nhất, tiên tiến.
- Đảm bảo các hệ số an toàn theo quy định của NHNN và tiên phong áp dụng theo thông lệ quốc tế.

*f. CNTT & Chuyển đổi số:*

- Nâng cấp và hiện đại hóa hệ thống công nghệ thông tin nhằm đáp ứng tốt nhất yêu cầu ngày càng gia tăng về quy mô và mức độ phức tạp trong hoạt động của VCB, đảm bảo đồng bộ với các dự án chuyển đổi, tiến tới đi trước một bước về hạ tầng công nghệ thông tin.
- Đẩy mạnh quá trình chuyển đổi số toàn diện tại ngân hàng, tích cực triển khai các dự án chuyển đổi số để từng bước giảm thiểu chi phí hoạt động và nâng cao trải nghiệm của khách hàng.

*g. Một số nội dung khác:*

- Triển khai đúng tiến độ với tinh thần quyết tâm cao nhất Phương án nhận chuyển giao bắt buộc một tổ chức tín dụng. Tham gia hỗ trợ tái cơ cấu các TCTD yếu kém theo định hướng chỉ đạo của NHNN.
- Nâng cao chất lượng quản lý, sử dụng hệ thống nhận diện thương hiệu của VCB. Nâng cao hiệu quả của công tác truyền thông, quảng cáo, định vị và không ngừng nâng cao uy tín thương hiệu.
- Minh bạch thông tin, tăng cường quan hệ nhà đầu tư. Nâng cao vị thế của thương hiệu VCB trên thị trường trong và ngoài nước.

*h. Một số chỉ tiêu hoạt động cơ bản*

Hằng 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. Định hướng một số

chỉ tiêu chính dự kiến cho giai đoạn 2023 - 2028 như sau:

| Chỉ tiêu | Định hướng |
|---|---|
| Tăng trưởng tổng tài sản (%/năm) | 9-10% |
| Tăng trưởng cấp tín dụng đối với nền kinh tế (%/năm) | 12-14% |
| Tăng trưởng huy động vốn (%/năm), phù hợp với tăng trưởng dư nợ cấp tín dụng | 10-11% |
| ROE | 17-18% |
| Tỷ lệ nợ xấu | Dưới 1,5% |
| Tỷ lệ an toàn vốn | 10-11% |

Nhiệm kỳ 2023 - 2028 sẽ tiếp tục đặt ra nhiều vận hội cũng như thách thức mới cho toàn hệ thống VCB. Hội đồng Quản trị nhiệm kỳ mới sẽ tiếp tục phát huy nền tảng vững chắc đã đạt được, nỗ lực hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ ĐHĐCĐ giao, đưa VCB phát triển lên một tầm cao mới, từng bước hội nhập khu vực và quốc tế./.

**TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ**
**CHỦ TỊCH**

M.S.D.N: 0100112437-C.T.C.P
NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM
Q. HOÀN KIẾM - T.P HÀ NỘI

**Phạm Quang Dũng**

# PHỤ LỤC 1
# MỘT SỐ CHỈ TIÊU HOẠT ĐỘNG CHÍNH

*Giai đoạn 2018 - 2022*

| Chỉ tiêu | 2018 (kiểm toán) | 2019 (kiểm toán) | 2020 (kiểm toán) | 2021 (kiểm toán) | 2022 (kiểm toán) |
|---|---|---|---|---|---|
| **Hoạt động** | | | | | |
| Tổng tài sản (tỷ đồng) | 1.074.027 | 1.222.814 | 1.326.230 | 1.414.986 | 1.813.815 |
| Vốn điều lệ (tỷ đồng) | 35.978 | 37.089 | 37.089 | 37.089 | 47.325 |
| Vốn chủ sở hữu (tỷ đồng) | 62.179 | 80.954 | 94.095 | 109.186 | 137.988 |
| Dư nợ tín dụng (tỷ đồng) | 639.549 | 741.387 | 845.128 | 972.680 | 1.156.148 |
| Huy động vốn từ nền kinh tế (tỷ đồng) | 827.732 | 949.835 | 1.053.354 | 1.152.712 | 1.257.806 |
| Lợi nhuận trước thuế (tỷ đồng) | 18.269 | 23.212 | 23.050 | 27.486 | 37.359 |
| Lợi nhuận ròng sau thuế (tỷ đồng) | 14.622 | 18.597 | 18.473 | 21.997 | 29.919 |
| Lao động cuối kỳ (người) | 17.215 | 18.948 | 20.062 | 21.670 | 22.619 |
| Số CN tăng thêm | - | 5 | 5 | 10 | - |
| Tỷ lệ nợ xấu (%) | 0,97% | 0,72% | 0,62% | 0,63% | 0,68% |
| **Tăng trưởng hàng năm** | | | | | |
| Tổng tài sản | 4% | 14% | 8% | 7% | 28% |
| Dư nợ tín dụng | 15% | 16% | 14% | 15% | 19% |
| Huy động vốn từ nền kinh tế | 13% | 15% | 11% | 9% | 10% |
| Lợi nhuận trước thuế | 61% | 27% | -1% | 19% | 36% |
| Lợi nhuận ròng sau thuế | 60% | 27% | -1% | 19% | 36% |
| **Hiệu quả** | | | | | |
| Tỷ trọng thu ngoài lãi/tổng doanh thu | 28% | 24% | 26% | 25% | 22% |
| Tỷ lệ chi phí/doanh thu thuần | 35% | 35% | 33% | 31% | 31% |
| ROAA | 1,4% | 1,6% | 1,4% | 1,6% | 1,9% |
| ROAE | 25% | 26% | 21% | 22% | 24% |
| Hệ số cho vay/huy động | 79% | 79% | 81% | 85% | 92% |
| Hệ số an toàn vốn (CAR) (*) | 12,14% | 9,60% | 9,56% | 9,31% | 10,09% |

(*) Hệ số an toàn vốn CAR kể từ năm 2019 tuân thủ theo Thông tư số 41/2016/TT-NHNN ngày 30/12/2016 (Basel II)