

PHỤ LỤC 02

*Hà Nội, ngày 05 tháng 03 năm 2018*

**BÁO CÁO QUẢN TRỊ CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ VPBANK**

**I. Đánh giá hoạt động kinh doanh của Ban điều hành.**

2017 là năm cuối cùng trong giai đoạn thực hiện chiến lược chuyển đổi 5 năm lần thứ nhất của VPBank. Mặc dù còn có điểm cần được hoàn thiện để mang đến những kết quả tốt hơn cho Ngân hàng, nhưng VPBank cũng đã đạt được các mục tiêu đề ra như trở thành 1 trong 5 ngân hàng TMCP lớn nhất về cho vay và huy động tiền gửi từ khách hàng, và 1 trong 3 Ngân hàng TMCP bán lẻ về cho vay, huy động tiền gửi và số lượng khách hàng. Đây là kết quả của một sự kết hợp chặt chẽ và có hiệu quả giữa chiến lược phát triển đầy tham vọng do HĐQT đề ra, cùng với quyết tâm mạnh mẽ và tâm huyết của Tổng giám đốc và Ban điều hành và toàn thể cán bộ nhân viên. Các mô hình kinh doanh, sản phẩm đã được đề xuất và triển khai cùng với dự án số hóa các quy trình sản phẩm và trải nghiệm khách hàng đã góp phần mang đến kết quả rất khả quan trong năm 2017, tạo tiền đề cho sự phát triển của năm tiếp theo. Năm 2017 còn đánh dấu mốc quan trọng trong quá trình phát triển của VPBank khi cổ phiếu của VPBank được niêm yết trên sàn chứng khoán, tiếp tục khẳng định cam kết minh bạch với mục tiêu trở thành một định chế tài chính – ngân hàng chuyên nghiệp hàng đầu tại Việt Nam của VPBank.

Mặc dù một số chỉ tiêu tài chính năm 2017 chưa đạt được 100% so với kế hoạch đề ra nhưng VPBank cũng đã hoàn thành cơ bản những mục tiêu của chiến lược 5 năm 2012-2017. Cuối năm 2017, tổng tài sản của VPBank là 278 nghìn tỷ, đạt 99% so với kế hoạch và tăng 21% so với 2016, gấp hơn 2 lần so với tổng tài sản tại cuối năm 2012. Dư nợ tín dụng cho vay khách hàng bao gồm cả trái phiếu doanh nghiệp đạt 197 nghìn tỷ, tăng 23.9% và đạt 98.9% so với kế hoạch, tỷ lệ nợ xấu được duy trì ở mức dưới 3%. Trong khi đó huy động khách hàng bao gồm cả phát hành giấy tờ có giá đạt 199 nghìn tỷ, tăng 16% so với 2016 và đạt 88% kế hoạch. Tuy nhiên điểm ghi nhận hơn cả là hiệu quả hoạt động được thể hiện thông qua số liệu về lợi nhuận trước thuế là 8,130 tỷ đồng, mức lợi nhuận này cao hơn rất nhiều so với kế hoạch đã đề ra từ đầu năm và gấp 8.6 lần so với lợi nhuận trước thuế năm 2012.

Với kết quả đạt được trong năm 2017, HĐQT đánh giá cao nỗ lực của Tổng giám đốc và Ban điều hành, cũng như toàn thể cán bộ nhân viên Ngân hàng trong việc chuyển đổi từ kế hoạch thành hành động để đạt được những mục tiêu đầy thách thức mà HĐQT và ĐHĐCĐ đã đề ra.

Các chỉ tiêu về quy mô hoàn thành từ 92%-99% kế hoạch bên cạnh đó là sự thay đổi trong cấu trúc sản phẩm và nâng cao chất lượng tài sản nên thu hoạt động thuần và lợi nhuận trước thuế đạt mức tăng trưởng ấn tượng, vượt 22% so với kế hoạch đã đề ra. Ngoài các kết quả về tài chính, Tổng giám đốc và Ban điều hành cũng đã triển khai tốt các định hướng của HĐQT để mở rộng môi trường kinh doanh, tăng sức cạnh tranh với các ngân hàng đối thủ như triển khai các dự án số hóa sản phẩm của VPBank, xây dựng và phát triển các hệ sinh thái trong việc cung cấp dịch vụ cho khách hàng.

## **II. Đánh giá hoạt động của Hội đồng Quản trị**

**Hoạt động của mỗi thành viên Hội đồng quản trị:** Hàng năm, Hội đồng quản trị họp và phân công công việc cho các thành viên, ngoài việc thực thi các chức năng nhiệm vụ chung của thành viên Hội đồng quản trị, các thành viên cũng được phân công tham gia vào các hội đồng, ủy ban chuyên môn để thực hiện vai trò định hướng, giám sát, chỉ đạo và quyết định các nội dung thuộc thẩm quyền. Tiếp tục việc phân công nhiệm vụ từ những năm trước, các thành viên tiếp tục phát huy kinh nghiệm và khả năng của mình để triển khai các nhiệm vụ được giao, theo đó:

- Ông Ngô Chí Dũng tiếp tục đảm nhiệm vai trò của Chủ tịch Hội đồng quản trị, có trách nhiệm lập kế hoạch và chỉ đạo chung các hoạt động của Hội đồng quản trị, phiên họp Hội đồng quản trị; chủ trì các nội dung trình Đại hội đồng cổ đông, giám sát việc thực hiện các nghị quyết của Đại hội đồng cổ đông, nghị quyết Hội đồng quản trị. Ông Dũng cũng trực tiếp tham gia làm chủ tịch Ủy ban Nhân sự, thành viên ủy ban quản lý rủi ro; tham gia họp các cuộc họp với Ban điều hành như các cuộc họp Ủy ban điều hành, Hội đồng quản lý tài sản nợ có (ALCO)... để có các thông tin đầy đủ thực hiện vai trò giám sát hoạt động của Ban điều hành. Ông Dũng trực tiếp chỉ đạo các định hướng chiến lược của Ngân hàng trong các giai đoạn.
- Ông Bùi Hải Quân được phân công giữ vai trò Phó chủ tịch HĐQT, trong trường hợp Chủ tịch HĐQT vắng mặt, ông thay mặt chủ trì các cuộc họp và các hoạt động (nếu phát sinh) của Hội đồng quản trị hoặc các Hội đồng ủy ban khác theo ủy quyền của Chủ tịch. Ông Quân cũng giữ vai trò Chủ tịch Ủy ban quản lý rủi ro, thành viên Ủy ban Nhân sự. Ngoài ra, Ông Quân cũng thường xuyên tham gia họp hoặc làm thành viên một số Hội đồng, ủy ban khác như: ALCO, Ủy ban quản lý rủi ro hoạt động, hội đồng tín dụng cấp cao, hội đồng xử lý nợ....
- Ông Lô Bằng Giang cũng được phân công giữ vai trò Phó chủ tịch Hội đồng quản trị, quản trị chung và đại diện cho Hội đồng quản trị cho ở khu vực phía Nam. Ông Giang cũng đảm nhiệm chức danh chủ tịch Công ty tài chính VPBank và tham gia làm thành viên Hội đồng tín dụng, Hội đồng quản lý tài sản nợ có (ALCO)...
- Ông Nguyễn Đức Vinh là thành viên Hội đồng quản trị kiêm Tổng giám đốc Ngân hàng. Ông Vinh cũng giữ vai trò chủ tịch Hội đồng ALCO, Ủy ban điều hành, và là thành viên của các Ủy ban nhân sự, quản lý rủi ro, Hội đồng tín dụng và các ủy ban, tiểu ban khác.
- Ông Nguyễn Văn Hào là thành viên Hội đồng quản trị độc lập, đóng góp những ý kiến quan điểm độc lập đối với các vấn đề cần biểu quyết/cho ý kiến, ông cũng tham gia làm thành viên Ủy ban quản lý rủi ro của Ngân hàng.

Mỗi thành viên Hội đồng quản trị trong năm 2017 đều thể hiện sự nỗ lực, nhiệt huyết và trách nhiệm rất cao trong việc thực thi các nhiệm vụ của mình tại Ngân hàng cũng như tuân thủ nghiêm túc các quy định của pháp luật. Một số nhiệm vụ Hội đồng quản trị VPBank đã triển khai trong năm 2017 như sau:

#### Thực hiện Nghị quyết ĐHĐCĐ và các nội dung đã được ĐHĐCĐ ủy quyền:

- ✓ Triển khai thực hiện các Nghị quyết của ĐHĐCĐ như: Thực hiện các thủ tục tăng vốn điều lệ từ việc chia cổ tức 2016 bằng cổ phiếu và tăng vốn điều lệ từ nguồn quỹ dự trữ bổ sung vốn điều lệ.
- ✓ Thực hiện các thủ tục để niêm yết cổ phần tại Sở Giao dịch Chứng khoán Thành phố Hồ Chí Minh.
- ✓ Triển khai các bước để tìm kiếm nhà đầu tư mua cổ phần phát hành riêng lẻ của VPBank thông qua kế hoạch cụ thể và triển khai việc phát hành cổ phần riêng lẻ để tăng vốn điều lệ cho Ngân hàng.
- ✓ Thực hiện theo ủy quyền của ĐHĐCĐ trong việc quyết định điều chỉnh tỷ lệ sở hữu của nhà đầu tư nước ngoài cho phù hợp với tình hình thực tế và định hướng của Ngân hàng.
- ✓ Thực hiện vai trò của chủ sở hữu đối với các công ty con thông qua các báo cáo tài chính kiểm toán, kết quả kinh doanh và quyết định tăng vốn điều lệ cho công ty con là Công ty Tài chính TNHH MTV Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng (VPBFC). Quyết định của chủ sở hữu thông qua việc thay đổi nội dung hoạt động của điều lệ và điều chỉnh ngành, nghề đăng ký kinh doanh của VPBFC.

#### Thông qua các định hướng, kế hoạch kinh doanh, ngân sách 2017 và quyết định các khoản đầu tư, mua sắm lớn theo thẩm quyền:

- ✓ Thông qua các kế hoạch tài chính và kế hoạch kinh doanh năm 2017. Thông qua kế hoạch ngân sách của các đơn vị và các dự án trọng điểm của năm.
- ✓ Thông qua các báo cáo, tài liệu trình ĐHĐCĐ phê duyệt trong phiên đại hội thường niên tháng 4/2017.
- ✓ Thông qua các báo cáo định kỳ của Ban Điều hành và các định hướng, chủ trương hoạt động của Ngân hàng theo tháng/quý/bán niên và các báo cáo chuyên đề theo từng mảng hoạt động trọng yếu của Ngân hàng từng thời kỳ.
- ✓ Thông qua kết quả hoạt động kinh doanh 6 tháng đầu năm và 6 tháng cuối năm với chủ trương không thay đổi kế hoạch đã đặt ra từ đầu năm. Yêu cầu Tổng Giám đốc chú trọng các giải pháp tăng trưởng TOI, xem xét lại quy trình và đánh giá hệ thống để kiểm soát, tối ưu hóa chi phí, kiểm soát chi phí dự phòng để đảm bảo kế hoạch lợi nhuận 2017.
- ✓ Thống nhất các đề xuất về mua/bán tài sản, các đề xuất phê duyệt tín dụng, đầu tư, cấp ngân sách hoạt động cho các dự án/đơn vị...vượt hạn mức của các Hội đồng, ủy ban chuyên môn của Ngân hàng.
- ✓ HĐQT cũng xem xét đề xuất của Khối Quản trị rủi ro và các đơn vị kinh doanh, thông qua hạn mức tiền gửi với Công ty con;
- ✓ Quyết định một số đề xuất của Ban Điều hành trong việc triển khai các dự án lớn đầu tư hiện đại hóa hệ thống cơ sở dữ liệu vận hành cho Ngân hàng.

- ✓ Quyết định thông qua phương án cơ cấu lại gắn với xử lý nợ xấu đến năm 2020 của VPBFC.

Thông qua các điều chỉnh chủ trương, chính sách, cơ cấu tổ chức cho phù hợp với tình hình hoạt động kinh doanh và quản lý rủi ro của Ngân hàng:

- ✓ Thống nhất điều chỉnh/ban hành mới các quy định, chính sách nghiệp vụ theo đề xuất của các đơn vị phòng ban chuyên môn hoặc theo kết quả của các dự án tư vấn chính sách bao gồm: Quy định về phát hành và thanh toán thẻ; Quy định về cho vay hỗ trợ nhà ở đối với cán bộ nhân viên; quy định về quản lý dự án; Quy định về phương pháp xác định và áp dụng chi phí vốn; Quy định về chi phí công vụ; Quy định về mua bán nợ giữa VPBank và Công ty VAMC, Chính sách cấp hạn mức giao dịch đối với khách hàng định chế tài chính; Chính sách khung khẩu vị rủi ro; Quyết định tuyên bố khẩu vị rủi ro năm 2018; Quy định ban hành văn bản nội bộ của VPBank; quyết định sửa đổi, bổ sung quy định phê duyệt xử lý nợ có vấn đề; Quy định quản lý rủi ro và phê duyệt cấp tín dụng tại Khối Tín dụng tiểu thương; Quy định xây dựng, điều chỉnh, kiểm soát ngân hàng và dự báo thực hiện trên hệ thống SAP; Quyết định sửa đổi, bổ sung quy định cho vay của VPBank; Quy định về mua sắm hàng hóa, dịch vụ tại VPBank...
- ✓ Thực hiện việc thành lập mới/điều chỉnh cơ cấu tổ chức nhân sự của một số đơn vị trong Ngân hàng theo tư vấn của Ủy ban Nhân sự: Thành lập mới kênh bán hàng trực tiếp Micro SME tại Khối Khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ; Tái cơ cấu lại Khối Khách hàng cá nhân (cơ cấu Trung tâm liên kết đối tác); thành lập Khối VPDirect; Tái cơ cấu Khối Tín dụng tiểu thương (cắt giảm việc chia phân khúc trong các Trung tâm kinh doanh); tái cơ cấu Khối Khách hàng doanh nghiệp lớn; thành lập Trung tâm Số hóa Ngân hàng trực thuộc Khối Dịch vụ ngân hàng số; Ban hành Quy chế tổ chức hoạt động của Khối Pháp chế và kiểm soát tuân thủ (Bổ sung phòng Môi trường và Xã hội thuộc Trung tâm kiểm tra, kiểm soát tuân thủ); Tái cơ cấu VPBank AMC (Thành lập phòng Xử lý nợ Tín chấp Thẻ tín dụng thuộc Trung tâm Xử lý nợ Khách hàng cá nhân).
- ✓ Thống nhất việc trích lập dự phòng thực tế trong năm cho các phân khúc, sản phẩm...cần tuân thủ theo các phương pháp luận đã phê duyệt và phản ánh đúng thực trạng chất lượng tài sản.
- ✓ Thông qua chủ trương về việc khởi động lại dự án/chương trình chuyển đổi, rà soát lại nhân sự của các đơn vị để đảm bảo tăng cường hiệu quả làm việc.
- ✓ Tiếp tục chú trọng các chương trình siết lại kỷ luật hệ thống để tăng cường các biện pháp nâng cao ý thức tuân thủ của toàn hệ thống; tiến hành xây dựng các khung pháp lý, các tiêu chí chấm điểm KPI/lương, thưởng có gắn với việc tuân thủ tại chi nhánh cho các giám đốc chi nhánh/trưởng đơn vị.

Bên cạnh việc định hướng hoạt động cho Ban Điều hành, HĐQT cũng thực hiện việc giám sát các hoạt động của Tổng Giám đốc/Ban Điều hành thông qua các kênh/chốt quản lý, kiểm soát như:

- ✓ Tham gia 12 cuộc họp giao ban định kỳ hàng tháng của Ban Điều hành.

- ✓ Giám sát hoạt động của Ngân hàng qua các báo cáo hoạt động kinh doanh hàng ngày, tuần, tháng, quý và các báo cáo/đề xuất phát sinh khác từ Ban Điều hành.
- ✓ Giám sát thông qua việc xem xét và xử lý các thông tin từ các báo cáo của BKS và Kiểm toán Nội bộ đối với các đơn vị của Ngân hàng. Theo đó, trong năm 2017, Kiểm toán Nội bộ đã phát hành 70 báo cáo cho các cuộc kiểm toán thực địa và 10 báo cáo rà soát và giám sát từ xa. HĐQT cũng giám sát các hoạt động của Ngân hàng thông qua 12 báo cáo Kiểm soát tuân thủ.
- ✓ HĐQT cũng giám sát Tổng Giám đốc thông qua việc tham gia các cuộc họp hoặc xem xét các báo cáo hoạt động hoặc các nghị quyết của các hội đồng, ủy ban chuyên môn của HĐQT và Ban Điều hành đối với từng mảng hoạt động chuyên môn (quản lý tài sản nợ có, tín dụng, rủi ro, nhân sự....).
- ✓ HĐQT thông qua Ủy ban Nhân sự thực hiện đánh giá hiệu quả hoạt động hàng năm đối với Tổng Giám đốc và các nhân sự chủ chốt của Ngân hàng thông qua việc đánh giá hiệu quả làm việc PMS và thực hiện thêm khảo sát 360 độ, là một công cụ hữu hiệu nhằm ghi nhận các phản hồi đa chiều về hiệu quả cũng như năng lực của đội ngũ cán bộ. HĐQT cũng thường xuyên rà soát, đánh giá cơ cấu nội bộ của ngân hàng để đảm bảo việc phân định rõ phạm vi, trách nhiệm giữa các cấp, cá nhân quản lý.

### **III. Hoạt động của các tiểu ban thuộc Hội đồng quản trị và một số tiểu ban thuộc Ban điều hành.**

#### **1. Ủy ban Nhân sự**

Thông qua 12 cuộc họp định kỳ trong năm, UBNS phê duyệt chương trình hành động cho Khối Quản trị nguồn nhân lực, thường xuyên đánh giá các chỉ số hoạt động nhân sự của Ngân hàng, các công ty con và đưa ra các chỉ đạo kịp thời. Trong năm 2017, hơn 1.600 vị trí quản lý các cấp đã được UBNS xem xét phê duyệt để tuyển dụng, bổ nhiệm, miễn nhiệm, điều chỉnh lương. Song song với việc thực thi các chính sách khuyến khích, gắn kết, đãi ngộ cho người lao động, UBNS trong năm 2017 cũng rất chú trọng đến việc siết chặt kỷ luật, nâng cao tính tuân thủ trong toàn hệ thống. Theo đó, với việc tiếp nhận kiến nghị xử lý vi phạm đối với 1.134 lượt cá nhân vi phạm và đã xử lý đối với 691 cá nhân với nhiều mức độ từ nhắc nhở, phê bình, cảnh cáo, khiển trách tới cách chức, sa thải... và ban hành quy định về xử lý trách nhiệm người quản lý đối với các sai phạm trong đơn vị... qua đó, đẩy mạnh ý thức của mỗi cá nhân cũng như vai trò trách nhiệm của người quản lý nhằm tăng cường tính tuân thủ trong hoạt động ngân hàng.

Nhằm tối ưu hóa tổ chức vận hành, UBNS đã tư vấn cho HĐQT trong việc: điều chỉnh cơ cấu tổ chức Trung tâm Truyền thông và Tiếp thị, thành lập bộ phận Quản lý chất lượng rủi ro thuộc Khối Quản trị rủi ro, thành lập Phòng Quan hệ Nhà đầu tư tại Khối Tài chính, thành lập nhóm hỗ trợ các vụ việc có dấu hiệu hình sự tại Khối Pháp chế và Kiểm soát tuân thủ, thành lập Trung tâm sản phẩm thẻ và vay tín chấp và Trung tâm Affluent Banking tại Khối Khách hàng cá nhân, cập nhật Quy chế tổ chức và hoạt động của Khối Công nghệ thông tin và Khối Tín dụng tiêu thương. UBNS cũng đã tư vấn cho HĐQT để bổ nhiệm thêm 01 Phó Tổng giám đốc nâng tổng số thành viên Ban Tổng Giám đốc lên thành 9 thành viên (1 TGD và 8 PTGD).

UBNS thường xuyên có các chỉ đạo định hướng nhằm nâng cao năng suất lao động, đảm bảo ổn định tỷ lệ nghỉ việc, phát triển nhân tài và đáp ứng nhu cầu tuyển dụng của các đơn vị. Để tiếp tục cải thiện cơ chế lương và phúc lợi cạnh tranh với thị trường, UBNS đã tư vấn cho HĐQT phương án triển khai phát hành cổ phiếu ESOP (Employee Stock Ownership Plan) đối với cán bộ nhân viên VPBank để trình ĐHCĐ trong phiên họp gần nhất năm 2018, phê duyệt lương kinh doanh năm 2017 và sát sao trong việc giao chỉ tiêu KPI 2018 tới Tổng giám đốc và các Giám đốc Khối.

Tuân thủ các quy định của pháp luật, UBNS đã phê duyệt nguyên tắc trích đóng bảo hiểm xã hội theo quy định mới của Luật Lao động và điều chỉnh thu nhập cho cán bộ nhân viên để đảm bảo mức thu nhập tối thiểu vùng mới áp dụng từ ngày 01/01/2018 và Quy định Hợp đồng lao động cũng được rà soát và ban hành mới phù hợp với pháp luật hiện hành.

## **2. Ủy ban Quản lý Rủi ro**

Năm 2017 UBQLRR đã tổ chức 03 cuộc họp định kỳ vào tháng 3, tháng 5 và tháng 10. UBQLRR đã thảo luận dựa trên các báo cáo rủi ro mà Khối Quản trị rủi ro phân tích, từ đó chỉ đạo các đơn vị chuyên môn điều chỉnh, bổ sung và tăng cường việc quản lý, kiểm soát các khu vực có rủi ro trọng yếu như:

- ✓ UBQLRR thống nhất yêu cầu Khối Tài chính phối hợp với Khối Quản trị rủi ro và các đơn vị kinh doanh đánh giá lại mô hình SAP (mô hình tính lợi nhuận của 1 khoản vay) kết hợp với các tiêu chí quản lý rủi ro cho một số sản phẩm chủ đạo của khách hàng cá nhân, hộ kinh doanh gia đình.
- ✓ UBQLRR đánh giá mức độ ảnh hưởng lớn của rủi ro vận hành và tình trạng gian lận trong ngân hàng: giao cho Khối Quản trị rủi ro phối hợp với Khối Pháp chế, Khối Quản trị nguồn nhân lực đánh giá mức độ rủi ro về vận hành và thông tin, xây dựng quy định giám sát rủi ro, xử lý kỷ luật với các cộng tác viên của Ngân hàng; phối hợp với các khối kinh doanh phân tích rủi ro và lợi ích của các kế hoạch thu ngoài thu hồi nợ theo từng nhóm nợ; xây dựng chương trình và triển khai đào tạo phòng chống gian lận cho nhân viên hoạt động trong lĩnh vực tín dụng; thường xuyên rà soát các khoản dư nợ lớn để đánh giá mức độ rủi ro báo cáo HĐQT, Hội đồng tín dụng.
- ✓ Thống nhất chủ trương về việc các đơn vị chuyên môn cần phân tích kỹ lưỡng những yếu tố rủi ro trọng yếu của từng mảng kinh doanh, tương quan với việc đặt ra các yêu cầu về năng lực, trình độ và thẩm định hồ sơ nhân sự tương ứng, nhằm hạn chế những vi phạm, gian lận xuất phát từ nhân sự nội bộ và thay đổi nhân sự.
- ✓ UBQLRR chỉ đạo Khối Quản trị rủi ro phối hợp với các đơn vị có liên quan đưa ra các biện pháp tăng cường hiệu quả thu hồi nợ muộn; hoàn thành phương pháp luận để xác định và tính chỉ số ngành theo yêu cầu của các quy định mới của Ngân hàng Nhà nước, cũng như tuân thủ các giới hạn an toàn hoạt động theo yêu cầu của các đối tác lớn của VPBank.
- ✓ Thống nhất chủ trương yêu cầu Khối Quản trị rủi ro tập trung hơn vào việc phân tích về xu hướng gian lận chính, phân loại điều tra gian lận thành các nhóm/khâu và đánh giá theo từng khâu, đề xuất KPIs cho mỗi phân nhóm này; từ đó có báo cáo tới Ủy ban Quản lý Rủi ro về thực trạng, xu hướng và đề xuất các định hướng giải quyết, bao gồm xây dựng các kế hoạch chi tiết tăng cường vai trò quản lý các mảng rủi ro hoạt động; xây dựng các chính sách, hệ



thống đảm bảo an toàn an ninh thông tin và các mảng rủi ro trọng yếu khác của Ngân hàng trong mỗi giai đoạn, và đề xuất trình HĐQT phương pháp luận đưa KRI vào chỉ tiêu đánh giá KPI năm 2018 của các giám đốc khối.

- ✓ Thống nhất chủ trương yêu cầu Khối Quản trị rủi ro báo cáo kế hoạch hành động về an ninh thông tin; phân tích riêng các vấn đề rủi ro của khối Khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ; Phân tích đánh giá so sánh kế hoạch và kết quả của hệ thống thu hồi nợ của VPBank và các công ty con để có các thông tin xây dựng chính sách quản lý rủi ro phù hợp tương ứng.
- ✓ Thống nhất Khẩu vị rủi ro năm 2018 và Chính sách Khung về Quản lý rủi ro đề xuất HĐQT phê duyệt.
- ✓ Bên cạnh đó, UBQLRR đã ban hành mới Quy chế tổ chức và hoạt động của Ủy ban Quản lý Rủi ro vào tháng 9/2017, qua đó nâng cao thẩm quyền của Ủy ban trong việc phê duyệt các hạn mức rủi ro và ban hành các văn bản nội bộ.

### 3. Hội đồng Quản lý Tài sản Nợ - Có (ALCO)

Trong năm 2017, bảng cân đối tài sản của Ngân hàng đã được cấu trúc lại một cách hiệu quả và an toàn hơn đối với cả huy động và sử dụng vốn. Trong từng giai đoạn, ALCO đã có những khuyến nghị lên HĐQT, yêu cầu, chỉ đạo các đơn vị chuyên môn và các khối kinh doanh phối hợp triển khai các nội dung phù hợp với tình hình thị trường, chính sách vĩ mô và những yêu cầu của Ban lãnh đạo Ngân hàng. Một số hoạt động cơ bản của ALCO trong năm 2017:

- ✓ Xây dựng kế hoạch nguồn vốn huy động và vốn chủ sở hữu chi tiết cho năm 2017 và tổng quan đến năm 2020. Theo đó, trong năm 2017 VPBank cũng đã thực hiện thành công việc tăng vốn chủ sở hữu thêm hơn 6.000 tỷ đồng, đồng thời cũng phát hành thành công một số lượng lớn giấy tờ có giá để tăng nguồn vốn trung dài hạn cho Ngân hàng;
- ✓ Trình HĐQT phê duyệt sửa đổi mô hình hoạt động Quản lý Tài sản Nợ và Có và chính thức quy định mô hình Quản trị vốn chủ sở hữu của Ngân hàng để tiệm cận hơn với các thông lệ tiên tiến trên Thế giới và hướng tới các mục tiêu chiến lược của VPBank;
- ✓ Trình HĐQT phê duyệt ban hành các chính sách về Quản trị vốn, Quy định về phương pháp luận và tính toán chi phí Vốn chủ sở hữu. Phân tích chi tiết khả năng sinh lời kết hợp với rủi ro của Tài sản có, chi tiết theo Khối, sản phẩm, nhóm khách hàng nhằm xác định các phương án phân bổ nguồn vốn hiệu quả, tối ưu hóa bảng cân đối, cải thiện chỉ số an toàn vốn (CAR) của Ngân hàng;
- ✓ Thực hiện dự báo chi tiết tăng trưởng dư nợ (theo khách hàng, mục đích vay vốn, tài sản đảm bảo...) theo từng Khối định kỳ hàng tuần nhằm kiểm soát chặt chẽ tín dụng, cấu trúc lại các khoản tín dụng có mức độ rủi ro cao, ảnh hưởng đến chỉ số an toàn vốn. Tập trung ưu tiên cho vay đối với các khối chiến lược của Ngân hàng là khách hàng cá nhân, tín dụng tiểu thương và doanh nghiệp vừa và nhỏ; rà soát và chọn lọc các khoản vay có hệ số rủi ro thấp, có hiệu quả và mang lại thu nhập cao, thu hồi những khoản cho vay không hiệu quả...;
- ✓ Giám sát chặt chẽ các chỉ số an toàn tài chính, bao gồm cả các chỉ số thanh khoản ngắn hạn và các chỉ số trung dài hạn như là: Khả năng chi trả, Tổng dư nợ/Tổng nguồn vốn huy động, Tỷ lệ Nguồn vốn Ngắn hạn cho vay Trung dài hạn, ...nhằm cân đối, đảm bảo an toàn và hiệu quả đối với cả huy động và sử dụng nguồn vốn. Thực hiện phân tích các kịch bản khác nhau về thị trường ngoại tệ đến hết năm 2017 và cho năm 2018, từ đó có các đề xuất cụ thể

cùng với những giải pháp thực hiện kế hoạch kinh doanh, và các mục tiêu về: trạng thái ngoại tệ, tỷ lệ LDR... và định hướng thúc đẩy/hạn chế các sản phẩm liên quan đến ngoại tệ;

#### **4. Ủy ban Quản trị Rủi ro Hoạt động**

Ủy ban Quản trị Rủi ro Hoạt động (UBQTRRHĐ) có chức năng thực hiện quản trị các rủi ro hoạt động của Ngân hàng, đảm bảo tính hiệu quả của việc áp dụng và giám sát thực hiện chính sách quản trị rủi ro hoạt động, chỉ đạo phổ biến kiến thức và văn hóa quản trị rủi ro hoạt động trong toàn hệ thống. UBQTRRHĐ đã tiến hành các phiên họp để thảo luận về các vấn đề rủi ro hoạt động phát sinh trong kỳ, thông qua các nội dung liên quan đến định hướng quản trị rủi ro hoạt động của VPBank trong năm 2017 như sau:

- ✓ Yêu cầu các đơn vị có liên quan thu thập, phân tích, thảo luận và thống nhất các giải pháp đối với các vấn đề, sự kiện rủi ro hoạt động và giám sát việc thực hiện các giải pháp đó; yêu cầu từng đơn vị phải có trách nhiệm chủ động xử lý sự kiện rủi ro hoạt động, giảm thiểu tổn thất, tìm nguyên nhân gốc rễ và thực hiện các giải pháp triệt để xử lý các nguyên nhân đó.
- ✓ Yêu cầu tiếp tục xây dựng và phát triển hệ thống quản trị rủi ro hoạt động thông qua việc theo dõi, quản lý các chỉ số rủi ro chính.
- ✓ Thống nhất tầm quan trọng của việc đào tạo kiến thức về rủi ro hoạt động trên toàn hệ thống, nâng cao nhận thức về rủi ro hoạt động, yêu cầu Khối Quản trị rủi ro, Khối Vận hành và Trung tâm Truyền thông và Tiếp thị xây dựng một kênh truyền thông riêng biệt để nâng cao ý thức của cán bộ nhân viên về các vấn đề rủi ro hoạt động.
- ✓ Yêu cầu Trung tâm QTRRHĐ và các Khối có liên quan phối hợp chặt chẽ để thực hiện xây dựng, đánh giá tính hiệu quả của các chốt kiểm soát trong quy trình và tối ưu hóa quy trình.
- ✓ Yêu cầu Khối Quản trị rủi ro thực hiện cập nhật các kịch bản quản trị kinh doanh liên tục khi cần thiết; tăng cường truyền thông về ý nghĩa và việc thực hiện kiểm thử sơ tán; định kỳ thực hiện cập nhật hệ thống/ phần mềm/ ứng dụng cho đơn vị nhằm đảm bảo sẵn sàng cho việc thực hiện kế hoạch sao lưu. Ngoài ra, Ủy ban cũng đã phê duyệt kế hoạch cho việc xây dựng và kiểm thử các kịch bản quản trị kinh doanh liên tục cho các chi nhánh tại VPBank.
- ✓ Phê duyệt chiến lược và chính sách phòng chống gian lận năm 2018, cơ cấu tổ chức của Phòng Điều tra và phòng chống gian lận và phân bổ nguồn lực cho việc thực hiện.
- ✓ Ủy ban cũng đã xác định an ninh thông tin là một vấn đề quan trọng đối với VPBank do vậy cần phải kết hợp các nguồn lực bên ngoài để tăng cường an ninh nội bộ.

#### **5. Ủy ban điều hành**

Ủy ban có chức năng xem xét, đề xuất HĐQT phê duyệt các chiến lược kinh doanh của Ngân hàng; thường xuyên cập nhật tình hình hoạt động kinh doanh, thực hiện kế hoạch hành động ngắn hạn và giải quyết những khó khăn, vướng mắc phát sinh trong quá trình hoạt động của các đơn vị; đưa ra các đề xuất thay đổi về cơ cấu tổ chức, kế hoạch ngân sách, kế hoạch kinh doanh cho phù hợp với tình hình thực tế trình HĐQT phê duyệt; xem xét và thảo luận đối với các đề xuất triển khai dự án quan trọng của Ngân hàng. Ủy ban Điều hành tiến hành họp định kỳ hàng tháng, có thể có sự tham gia của các thành viên HĐQT, BKS.



Năm 2017, Ủy ban Điều hành đã họp định kỳ 11 phiên trong 12 tháng. Một số nội dung đã thảo luận và thông qua trong các cuộc họp bao gồm:

- ✓ Đánh giá kết quả kinh doanh năm 2016 so với các chỉ tiêu kế hoạch đề ra, thảo luận những điểm đạt được, chưa hoàn thành và những khó khăn vướng mắc;
- ✓ Truyền thông những định hướng, chương trình hành động cho năm 2017; đưa ra những sáng kiến đổi mới hoạt động cho từng khối/ trung tâm trong cả năm 2017, nâng cao tinh thần sáng tạo.
- ✓ Đánh giá chiến lược kinh doanh 5 năm, xây dựng chiến lược kinh doanh 5 năm cho 2017-2022 cùng với đối tác tư vấn.
- ✓ Đặt trọng tâm vào các dự án số hóa ngân hàng: đẩy mạnh các dịch vụ số cho ngân hàng truyền thống, số hóa một số sản phẩm, quy trình như thẻ tín dụng, cho vay không tài sản đảm bảo, triển khai dự án số VPDirect, hệ thống phê duyệt và quản lý khoản vay tự động, triển khai và thúc đẩy các dự án hợp tác với các đối tác bên ngoài.
- ✓ Xác định những trọng tâm của hoạt động kinh doanh cho từng tháng, quý như: đánh giá mức độ tăng trưởng quy mô kinh doanh và đưa ra chỉ đạo điều chỉnh nếu cần thiết, nâng cao năng lực phân tích dữ liệu để quản lý và khai thác hiệu quả, đặc biệt về phân tích rủi ro, thiết lập các hạn mức rủi ro theo tiêu chuẩn quốc tế.
- ✓ Chỉ đạo định hướng một số dự án trọng điểm khác như lựa chọn đối tác bảo hiểm chiến lược; dự án xây dựng chiến lược cho phân khúc khách hàng cao cấp; hỗ trợ cộng đồng khởi nghiệp Việt Nam qua hợp tác với công ty UP, tài trợ cuộc thi ý tưởng khởi nghiệp...
- ✓ Củng cố bộ máy hỗ trợ kinh doanh: cập nhật hệ thống lõi T24, chú trọng hoàn thiện bộ máy nhân sự cho các dự án trọng điểm, tái cơ cấu hệ thống đào tạo, tiếp tục nâng cao phúc lợi cho cán bộ nhân viên; đẩy mạnh chất lượng dịch vụ khách hàng.
- ✓ Chỉ đạo về điều chỉnh ngân sách giữa năm, xây dựng ngân sách cho 2018; Rà soát chương trình hành động 2017 và xây dựng chương trình hành động cho năm 2018; Truyền thông định hướng kinh doanh 2018 đã được HĐQT phê duyệt; Yêu cầu các đơn vị xây dựng kế hoạch hoạt động trọng tâm của năm 2018.

## 6. Hội đồng tín dụng

Hội đồng có chức năng xét cấp tín dụng, phê duyệt tín dụng cho khách hàng, xem xét tái cấu trúc lại khoản nợ theo đề xuất của các bộ phận chuyên môn; khuyến nghị HĐQT thay đổi chính sách tín dụng cho phù hợp với tình hình thực tế... và các nhiệm vụ khác liên quan đến các hoạt động tín dụng của Ngân hàng. Hiện nay, Hội đồng Tín dụng các cấp của VPBank đã gia tăng tần suất họp, tiến hành tổ chức họp hàng ngày giải quyết kịp thời nhu cầu xét duyệt các khoản tín dụng theo thẩm quyền. Thành phần của Hội đồng Tín dụng có thể bao gồm các thành viên HĐQT, TGD, Giám đốc Khối Tín dụng, Giám đốc Khối Quản trị rủi ro và có thể có chuyên gia phê duyệt cấp cao của Ngân hàng.

Năm 2017, Hội đồng Tín dụng cấp cao đã tổ chức 104 cuộc họp, xem xét hơn 1.082 hồ sơ. Trong đó, Hội đồng đã thảo luận và thông qua 1.024 nghị quyết phê duyệt các đề xuất cấp tín dụng, thay đổi điều kiện cấp tín dụng đối với các khoản vay có giá trị từ lớn trên mức phê duyệt của các Hội đồng tín dụng khu vực, hoặc các khoản vay có ngoại lệ so với quy định của VPBank. Hội đồng tín dụng khu vực miền Bắc và miền Nam tổ chức các cuộc họp hàng ngày,

xem xét 2.291 hồ sơ cấp tín dụng đề xuất, trong đó đã có khoảng hơn 2.000 hồ sơ được phê duyệt.

Trong năm 2017 Hội đồng Tín dụng cũng đã đề xuất, tham vấn HĐQT thông qua việc sửa đổi một số nội dung trong Quy chế tổ chức hoạt động của Hội đồng Tín dụng và Quy định về phê duyệt tín dụng của VPBank cho phù hợp với tình hình thực tế.

#### IV. Tình hình thay đổi vốn đầu tư của chủ sở hữu

**Tình hình thay đổi vốn cổ phần (Vốn điều lệ):** Trong năm, VPBank thực hiện 03 đợt tăng vốn điều lệ bao gồm:

**Đợt 1:** Tăng Vốn điều lệ từ 9.181.000.000.000 đồng chẵn lên thành 10.765.453.000.000 đồng do chia cổ tức bằng cổ phiếu lợi nhuận 2015 và chia cổ phiếu thưởng từ nguồn vốn dự trữ bổ sung vốn điều lệ và quỹ phát triển. Tổng mức chia/Tổng số cổ phần phổ thông là 18,75%

Cơ cấu Vốn điều lệ trước và sau khi tăng như sau

	CỔ PHẦN PHỔ THÔNG	CỔ PHẦN ƯU ĐÃI CỔ TỨC	TỔNG CP LƯU HÀNH
Trước khi tăng vốn	8.448.804,000,000	732.196.000.000	<b>9.181.000.000.000</b>
Sau khi tăng vốn	10.033.257.000.000	732.196.000.000	<b>10.765.453.000.000</b>

**Đợt 2:** Tăng Vốn điều lệ từ 10.765.453.000.000 tỷ đồng chẵn lên thành 14.059.086.350.000 đồng, từ lợi nhuận để lại năm 2016 và quỹ dự trữ bổ sung vốn điều lệ. Tỷ lệ chia/Tổng cổ phần phổ thông tương đương 32,83%

Cơ cấu Vốn điều lệ trước và sau khi tăng như sau:

Thời điểm	CỔ PHẦN PHỔ THÔNG	CỔ PHẦN ƯU ĐÃI CỔ TỨC	TỔNG CỔ PHẦN LƯU HÀNH
Trước khi tăng vốn	10.033.257.000.000	732.196.000.000	<b>10.765.453.000.000</b>
Sau khi tăng vốn	13.326.890.350.000	732.196.000.000	<b>14.059.086.350.000</b>

Ngày hoàn thành tăng vốn: 10/7/2017

**Đợt 3:** Tăng vốn từ 14.059.086.350.000 lên 15.706.230.150.000; Vốn chủ sở hữu tăng thêm 6.224.936.471.996 đồng từ việc phát hành riêng lẻ cổ phần cho các nhà đầu tư:

- Tổng số cổ phiếu đã phân phối: 164.714.380 cổ phần, chiếm 100% tổng số cổ phần dự kiến chào bán
- Giá bán: 39.000 đồng / cổ phần (Ba mươi chín ngàn đồng một cổ phần)
- Tổng số tiền thu từ việc chào bán cổ phiếu: 6.423.860.820.000 đồng (Sáu ngàn bốn trăm hai mươi ba tỷ tám trăm sáu mươi triệu tám trăm hai mươi ngàn đồng)

- Số tiền ghi nhận vào việc tăng vốn điều lệ là: 1.647.143.800.000 đồng (Một nghìn sáu trăm bốn bảy tỷ một trăm bốn mươi ba triệu tám trăm ngàn đồng).
- Số tiền chênh lệch giá bán so với mệnh giá là: 4.776.717.020.000 đồng (Bốn nghìn bảy trăm bảy mươi sáu tỷ bảy trăm mười bảy triệu không trăm hai mươi nghìn đồng) (sau khi trừ đi các loại phí phát hành sẽ được ghi nhận vào thặng dư vốn cổ phần).

Cơ cấu vốn điều lệ sau khi tăng như sau:

<b>Thời điểm</b>	<b>CÓ PHẦN PHỔ THÔNG</b>	<b>CÓ PHẦN ƯU ĐÃI CỔ TỨC</b>	<b>TỔNG CỔ PHẦN LƯU HÀNH</b>
Trước khi tăng vốn	13.326.890.350.000	732.196.000.000	<b>14.059.086.350.000</b>
Sau khi tăng vốn	14.974.034.150.000	732.196.000.000	<b>15.706.230.150.000</b>

#### **Bảng tóm tắt thay đổi nguồn vốn Chủ sở hữu của Ngân hàng đã thay đổi**

	<b>Riêng lẻ (triệu đồng)</b>		<b>Hợp nhất (triệu đồng)</b>	
	<b>31-12-17</b>	<b>31-12-16</b>	<b>31-12-17</b>	<b>31-12-16</b>
<b>VỐN CHỦ SỞ HỮU</b>				
Vốn điều lệ	15.706.230	9.181.000	15.706.230	9.181.000
Thặng dư vốn cổ phần	5.866.105	1.288.863	5.866.105	1.288.863
Các quỹ dự trữ	1.646.619	1.761.847	3.558.265	2.950.192
Lợi nhuận chưa phân phối	2.693.120	2.822.651	4.565.110	3.757.473
<b>TỔNG VỐN CHỦ SỞ HỮU</b>	<b>25.912.074</b>	<b>15.054.361</b>	<b>29.695.710</b>	<b>17.177.528</b>

#### **V. Kế hoạch 2018**

Trong xu thế phát triển chung của toàn ngành ngân hàng, VPBank bước sang giai đoạn chiến lược tiếp theo 2018-2022 với nhiều thách thức, sau khi cơ bản hoàn thành được các mục tiêu chính đề ra trong giai đoạn trước. Trong 5 năm tới với sự phát triển mạnh mẽ của nền công nghiệp 4.0, những xu hướng chủ đạo sẽ định hình thị trường Việt Nam như: dân số ngày càng giàu có, kỳ vọng của khách hàng ngày càng cao, môi trường pháp lý thuận lợi, bước tiến về dữ liệu và công nghệ và sự nổi lên của các Fintech và hệ sinh thái. Trong bối cảnh đó, với khát vọng trở thành 1 trong 3 Ngân hàng CỐ GIÁ TRỊ NHẤT tại Việt Nam vào năm 2022 và trở thành Ngân hàng bán lẻ thân thiện nhất thông qua công nghệ thông tin, HĐQT đã xác định những hướng phát triển chiến lược để đạt được khát vọng của mình:

1. Thực hiện thay đổi vượt bậc trong năng suất bán và mạng lưới (x2 năng suất) để thúc đẩy giá trị từ các mảng kinh doanh hiện tại bao gồm khách hàng cá nhân, doanh nghiệp vừa và nhỏ, tiểu thương và doanh nghiệp lớn
2. Thực hiện tái thiết kế và số hoá từ đầu đến cuối những hành trình dịch vụ ngân hàng cốt lõi để cải thiện trải nghiệm khách hàng một cách bền vững, cắt giảm chi phí với qui trình tinh gọn và hiệu quả
3. Đạt được kết quả xuất sắc trong quản trị rủi ro và công nghệ thông tin để hỗ trợ tăng trưởng ngân hàng thông qua đầu tư vào các công cụ quản trị rủi ro mới, tự động hoá các quyết định tín dụng và giảm thời gian đưa sản phẩm ra thị trường để phát triển thông qua xây dựng năng lực trong lĩnh vực Agile và DevOps
4. Triển khai các động cơ làm tăng trưởng mới (ngân hàng giao dịch, đối tượng chưa tiếp cận với dịch vụ ngân hàng, hệ sinh thái xe cộ và nhà ở) và mở rộng quan hệ đối tác chiến lược (như banca) để thúc đẩy VPBank tăng trưởng trong tương lai
5. Xây dựng năng lực dữ liệu và phân tích của thể hệ mới để khai thác sức mạnh dữ liệu nhằm thúc đẩy tăng trưởng phi tuyến tính và cải thiện việc ra quyết định
6. Tăng cường sức khoẻ tổ chức để xây dựng một tổ chức định hướng thúc đẩy hiệu quả công việc, thu hút các nhân tài trong ngành ngân hàng quốc gia và xác định một văn hoá VPBank khuyến khích sự hợp tác giữa các bộ phận. Là nơi dừng chân của những cá nhân xuất sắc trong ngành ngân hàng trong nước

Đi cùng với đó, các quan điểm cơ bản trong việc điều chỉnh các mục tiêu chiến lược của Ngân hàng theo hướng xây dựng một ngân hàng bán lẻ hàng đầu được thể hiện qua 4 mục tiêu cơ bản sau:

- Đạt quy mô khách hàng bán lẻ (khách hàng cá nhân và SME) trong топ dẫn đầu thị trường;
- Quy mô cho vay bán lẻ hàng đầu;
- Quy mô doanh thu toàn ngân hàng trong топ dẫn đầu thị trường và;
- Đạt hiệu quả kinh doanh cao với ROE trong топ dẫn đầu thị trường năm 2018 của VPBank vẫn là nằm trong 5 ngân hàng TMCP tư nhân hàng đầu về số dư huy động và cho vay khách hàng và một trong 3 ngân hàng TMCP tư nhân bán lẻ hàng đầu về số dư huy động, cho vay khách hàng cá nhân và số lượng khách hàng cá nhân.

Một số chỉ tiêu kinh doanh, tài chính hợp nhất trong năm 2018:

STT	Chỉ tiêu (tỷ đồng, %)	Kế hoạch 2018
1	Tổng Tài sản	359.477
2	Huy động và phát hành giấy tờ có giá	241.675
3	Dư nợ cấp tín dụng	243.320
	<i>Trong đó: cho vay khách hàng</i>	229.148
4	Tỷ lệ nợ xấu	< 3%
5	Lợi nhuận trước thuế	10.800

**Trân trọng Báo cáo và kính trình!**

**Nơi gửi:**

- Quý vị Cổ đông
- HĐQT. Ban kiểm soát

**TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ VPBANK**

**CHỦ TỊCH**

**(đã ký)**

**Ngô Chí Dũng**