

TP.HCM ngày 11 tháng 04 năm 2019

**ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG THƯỜNG NIÊN EXIMBANK NĂM 2019  
(ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG LẦN THỨ 35)****DỰ THẢO****BÁO CÁO CỦA BAN ĐIỀU HÀNH  
VỀ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NĂM 2018 VÀ KẾ HOẠCH NĂM 2019****Kính trình: ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG****PHẦN I. KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NĂM 2018**

*Bối cảnh chung.* Trong năm 2018, tăng trưởng kinh tế toàn cầu đạt 3%. Thương mại toàn cầu tăng chậm hơn dự báo do những thay đổi trong chính sách thương mại của Mỹ, chiến tranh thương mại Mỹ - Trung ngày càng diễn biến phức tạp. Lạm phát toàn cầu những tháng đầu năm có xu hướng tăng cao hơn năm 2017. Trong năm 2018, Fed đã có 4 lần tăng lãi suất, báo hiệu chu kỳ thắt chặt của Fed sắp kết thúc trước biến động của thị trường tài chính và làm chậm tăng trưởng toàn cầu. Fed tăng lãi suất để thắt chặt mức tăng mà chính sách tiền tệ mang lại cho nền kinh tế, vốn đang tăng nhanh hơn so với mức bền vững. Kinh tế Mỹ bước vào năm tăng trưởng thứ 10 liên tiếp. Kinh tế khu vực Eurozone sẽ tăng trưởng chậm lại.

Nền kinh tế trong nước tăng trưởng khá ổn định. Tăng trưởng kinh tế GDP năm 2018 đạt 7,08%, là mức tăng cao nhất kể từ năm 2008 trở về đây, khẳng định tính kịp thời và hiệu quả của các giải pháp được Chính phủ ban hành, chỉ đạo quyết liệt các cấp, các ngành, các địa phương cùng nỗ lực thực hiện. Chỉ số lạm phát bình quân năm 2018 tăng 3,54% so với bình quân năm 2017, thấp hơn mục tiêu 4% Quốc hội đề ra. Tổng phương tiện thanh toán tăng 11,34% so với cuối năm 2017 (cùng kỳ năm 2017 tăng 14,19%); huy động vốn tăng 11,56% (cùng kỳ năm 2017 tăng 14,5%); tăng trưởng tín dụng của nền kinh tế đạt 13,3% (cùng kỳ năm 2017 tăng 16,96%). Chính sách tiền tệ năm 2018 điều hành cung tiền ra thị trường hợp lý, hiệu quả, tín dụng đang dần được kiểm soát chặt chẽ để đảm bảo mục tiêu ổn định vĩ mô; công tác tái cơ cấu hệ thống và xử lý hệ thống được đẩy mạnh có nhiều chuyển biến tích cực; tỷ giá và thị trường ngoại tệ ổn định, thông suốt.

*Tình hình Eximbank.* Năm 2018 hoạt động của Eximbank đối mặt với rất nhiều khó khăn, thách thức chưa từng có trong lịch sử phát triển. Tuy nhiên, cùng với sự nỗ lực và cố gắng của toàn hệ thống, đã giữ vững hoạt động của Eximbank được ổn định.

## I. Những mục tiêu và giải pháp chủ yếu trong năm 2018

### 1. Mục tiêu:

- Thúc đẩy tăng trưởng huy động và tín dụng để mở rộng thị phần, đồng thời đảm bảo được các tỷ lệ an toàn hoạt động.
- Tập trung xử lý nợ tồn đọng, đặc biệt là nợ đã bán VAMC, từng bước đưa tỷ lệ nợ xấu thực tế đến năm 2020 xuống dưới 3%.
- Cơ cấu lại nguồn vốn, tài sản nhằm tuân thủ các quy định về an toàn hoạt động theo quy định của Ngân hàng Nhà nước (NHNN) và đảm bảo hiệu quả trong hoạt động.
- Tập trung triển khai hoàn thành 2 dự án trọng tâm: Dự án thay thế Korebank và Dự án tiền lương.
- Cải thiện chênh lệch lãi suất (NIM).

**2. Các giải pháp cụ thể:** xuất phát từ những mục tiêu như trên, trong năm 2018 Ban Điều hành đã tập trung chỉ đạo triển khai các nhiệm vụ chủ yếu như sau:

*- Thứ nhất, Hoạt động huy động vốn:*

Tăng cường huy động vốn nhằm đảm bảo tăng trưởng tín dụng, đảm bảo thanh khoản và các tỷ lệ về an toàn vốn trong hoạt động. Phân bổ huy động vốn hợp lý giữa huy động kỳ hạn ngắn và kỳ hạn dài nhằm tối ưu hóa chi phí huy động nhưng vẫn đáp ứng tỷ lệ nguồn vốn ngắn hạn cho vay trung dài hạn. Cải thiện tỷ trọng tiền gửi thanh toán của khách hàng doanh nghiệp thông qua quản lý hiệu quả dòng tiền về trong hoạt động cho vay đối với khách hàng doanh nghiệp lớn.

*- Thứ hai, Hoạt động tín dụng:*

Tăng cường cho vay khách hàng cá nhân thông qua tập trung cho vay tiêu dùng, cho vay sản xuất kinh doanh với chính sách lãi suất phù hợp theo từng khâu vị rủi ro. Thực hiện điều chỉnh cơ cấu tín dụng theo hướng tập trung vào các ngành, lĩnh vực có nhiều ưu thế trong quá trình hội nhập, đặc biệt là lĩnh vực kinh doanh xuất nhập khẩu. Cơ cấu tín dụng ưu đãi hợp lý cho các khách hàng lớn, kinh doanh hiệu quả để khai thác các dịch vụ bán chéo, khai thác theo mô hình kênh phân phối/cung cấp đảm bảo hiệu quả tổng thể đầu tư theo chuỗi khách hàng.

Kiểm soát chặt chẽ tín dụng ở các lĩnh vực tiềm ẩn nhiều rủi ro như kinh doanh bất động sản, chứng khoán, BT, BOT,...

*- Thứ ba.* Tập trung xử lý các tồn đọng, nhất là các tồn đọng trong hoạt động tín dụng. Tiếp tục chỉ đạo xử lý các yêu cầu kết luận của Thanh tra, xử lý vấn đề rủi ro liên quan đến vụ việc tiền gửi.

*- Thứ tư.* Rà soát, điều chỉnh, hoàn thiện các quy chế, quy trình quản trị nội bộ nhằm vừa đáp ứng các yêu cầu xử lý linh hoạt trong điều hành kinh doanh, vừa đảm

bảo các yêu cầu quản trị hệ thống và tăng cường sự kết nối giữa Hội sở chính với các đơn vị kinh doanh để từng bước triển khai mô hình quản trị tập trung.

- *Thứ năm.* Tiếp tục thực hiện từng nội dung cụ thể trong Dự án tái cấu trúc về xử lý nợ, cấu trúc hệ thống, mạng lưới, cơ cấu sắp xếp lại Hội sở chính,...

## II. Kết quả kinh doanh chính

*Đơn vị: tỷ đồng*

Chỉ tiêu hợp nhất	Kế hoạch 2018	Thực hiện Năm 2018	% tăng/giảm so năm 2017	% Hoàn thành kế hoạch
1. Tổng tài sản	178.000	152.652	2,2%	85,8%
2. Vốn chủ sở hữu		14.884	4,4%	
<i>Trong đó: Vốn điều lệ</i>		12.355	0%	
3. Huy động vốn từ các tổ chức kinh tế và dân cư	148.000	118.694	1,0%	80,2%
4. Tổng dư nợ cấp tín dụng	113.560	104.118	2,7%	91,7%
<i>Trong đó: Dư nợ cho vay</i>		104.043	2,7%	
5. Nợ xấu (nhóm 3 – 5)		1.921	-16,4%	
<i>Tỷ lệ nợ xấu/tổng dư nợ</i>	< 3%	1,85%	<i>Tỷ lệ nợ xấu/ tổng dư nợ năm 2017: 2,27%</i>	
6. Lợi nhuận trình Đại Hội đồng cổ đông	1.600	1.731		108%
7. Lợi nhuận trước thuế		827		

➤ **Lợi nhuận kế hoạch năm 2018 Eximbank trình Đại Hội đồng cổ đông, không bao gồm:**

- Chi phí dự phòng rủi ro tiền gửi: khi lập kế hoạch năm 2018, ngân hàng chưa có được cơ sở pháp lý (phán quyết của Tòa Án) để đưa vào kế hoạch chi phí của năm.

- Chi phí dự phòng rủi ro tín dụng bổ sung đối với nợ đã bán cho VAMC theo Thông tư 08/2016/TT-NHNN. Do chi phí này chỉ có thể xác định được sau khi xác định được lợi nhuận vào cuối năm. Nếu lợi nhuận vượt kế hoạch do Ngân hàng Nhà nước phê duyệt thì phần vượt phải trích bổ sung cho nợ đã bán VAMC.

### **III. Đánh giá công tác chỉ đạo điều hành trong năm 2018**

#### **1. Hoạt động huy động vốn**

Trong năm 2018, Eximbank đã đề ra những chính sách huy động linh hoạt, phù hợp theo từng giai đoạn, triển khai xuyên suốt “Chương trình kích thích bán hàng” nhằm khuyến khích chi nhánh, phòng giao dịch đẩy mạnh công tác huy động vốn; đồng thời triển khai nhiều chương trình khuyến mãi, các chương trình, sản phẩm công nghệ mới phù hợp nhu cầu gửi tiền đa dạng của khách hàng. Tuy nhiên, do chịu tác động từ vụ việc tiền gửi đã ảnh hưởng đến nguồn vốn huy động từ tổ chức kinh tế và dân cư, vì vậy vốn huy động năm 2018 có tăng trưởng nhưng mức tăng trưởng khá thấp 1% so với cuối năm 2017, trong đó nguồn vốn huy động từ khách hàng cá nhân giảm 2,3%, vốn huy động từ khách hàng doanh nghiệp tăng 10,1%.

#### **2. Hoạt động tín dụng**

Năm 2018, Eximbank tiếp tục định hướng tăng trưởng tín dụng tập trung vào cho vay bán lẻ, tăng cường hoạt động bán chéo kết hợp cùng hoạt động cấp tín dụng, giảm phân khúc cho vay đối với khách hàng doanh nghiệp lớn lãi suất thấp. Tập trung triển khai chính sách sản phẩm tài trợ cho sản xuất kinh doanh, xuất nhập khẩu, phát triển tín dụng phân khúc khách hàng là doanh nghiệp SME. Đối với khách hàng cá nhân, tập trung mở rộng cho vay sản phẩm phục vụ cho mục đích vay phi bất động sản, tăng cường công tác bán chéo sản phẩm, triển khai chương trình khách hàng VIP, xây dựng phát triển đội ngũ bán hàng, khảo sát, nghiên cứu và triển khai các sản phẩm cho vay phù hợp theo từng phân khúc khách hàng trên từng địa bàn,...

Trong năm qua Eximbank đã triển khai rất nhiều chương trình, sản phẩm để kích thích tăng trưởng tín dụng, tuy nhiên dưới sự biến động của nguồn vốn huy động từ ảnh hưởng của vụ việc tiền gửi dẫn đến phải kiềm chế tăng trưởng tín dụng, vì vậy tăng trưởng tín dụng trong năm 2018 còn chậm, tăng 2,7% so với năm 2017 trong đó dư nợ bán lẻ tăng trưởng 16%, cho vay bán buôn giảm 9,7%.

#### **3. Các hoạt động kinh doanh khác**

Bên cạnh việc phát triển các sản phẩm truyền thống về huy động vốn, tín dụng góp phần đáng kể trong lợi nhuận, Eximbank tăng cường tìm kiếm lợi nhuận từ các hoạt động thu ngoài tín dụng như: đầu tư chứng khoán, kinh doanh ngoại tệ, kinh doanh vàng, thanh toán quốc tế, thanh toán qua ngân hàng, hoạt động thẻ, bảo hiểm... để nâng dần tỷ trọng thu nhập từ các hoạt động này trong tổng thu nhập. Trong đó, thu nhập từ dịch vụ tăng 4,8%, thu nhập từ kinh doanh ngoại hối tăng 18,1%.

Ngoài ra, Eximbank tiến hành cải tiến chất lượng sản phẩm dịch vụ dựa trên nền tảng công nghệ như việc phát triển các dịch vụ, tiện ích gia tăng trên Internet Banking, Mobile Banking cho việc chuyển, nhận tiền thông qua dịch vụ chuyển tiền nhanh qua số tài khoản với 42 ngân hàng; Đối với dịch vụ chi trả kiều hối, Eximbank đã triển khai mô hình kết nối API thanh toán online 24/7 nhằm mang lại hiệu quả kinh doanh

cao nhất mà không phải đầu tư nhiều nguồn nhân lực cũng như chi phí vận hành, theo đó khách hàng có thể nhận tiền kiều hối thông qua tài khoản/thẻ ngân hàng một cách nhanh chóng, an toàn và tiện lợi nhất; Thanh toán bằng QR code cho đơn hàng, mua sắm,...; Mua vé máy bay quốc tế của 27 hãng hàng không quốc tế, thông qua việc đăng nhập ứng dụng nhận diện khuôn mặt FaceID (Iphone X); thanh toán hóa đơn với đối tác Payoo (Hóa đơn tiền nước, Vé tàu đường sắt Việt Nam, Vé máy bay, Bảo hiểm,...); thanh toán hóa đơn tiền điện, nước, điện thoại, truyền hình cáp, internet, ...

#### **4. Tái cấu trúc hệ thống**

Trong năm 2018, dự án New Eximbank tiếp tục thực hiện tái cấu trúc mạnh mẽ các hoạt động của ngân hàng với những triển khai quan trọng và nổi bật như: (1) Xây dựng và chính thức thực hiện triển khai chiến lược trung hạn 2018 – 2020 được Hội đồng quản trị phê duyệt vào tháng 01/2018, (2) Hoàn tất việc chuyển đổi mô hình cơ cấu tổ chức của Hội sở theo định hướng tăng cường năng lực lãnh đạo, dẫn dắt và hỗ trợ mạng lưới đơn vị kinh doanh, (3) Cải cách hệ thống tiền lương theo định hướng minh bạch, công bằng và khen thưởng cho cán bộ nhân viên có đóng góp tốt cho tổ chức.

Tháng 01/2018, Hội đồng quản trị đã chính thức phê duyệt chiến lược trung hạn của ngân hàng năm 2018 – 2020 với tầm nhìn trở thành ngân hàng TMCP hàng đầu vào năm 2020 với các mục tiêu chiến lược cụ thể như:

(i) Tăng trưởng và cải thiện chất lượng tài sản thông qua việc liên kết những mục tiêu chiến lược đến kế hoạch kinh doanh xây dựng hàng năm.

(ii) Cải thiện NIM thông qua các sáng kiến để nâng cao tiền gửi không kỳ hạn (CASA) và khai thác, phát triển các phân khúc khách hàng mới như khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME), khách hàng cá nhân VIP.

(iii) Nâng cao tỷ lệ thu nhập từ phí và dịch vụ thông qua việc tăng cường và đẩy mạnh các mảng kinh doanh truyền thống và là thế mạnh của Eximbank như tài trợ thương mại, thực hiện thanh toán cho các hoạt động xuất nhập khẩu. Song song đó là phát triển các mảng kinh doanh mới như Bancassurance và thẻ tín dụng nhằm đến đối tượng khách hàng trẻ tuổi nhằm đa dạng và tăng cường nguồn thu nhập từ phí.

(iv) Quản trị hiệu quả chi phí và rủi ro thông qua việc tập trung hóa nghiệp vụ vận hành về hội sở, nâng cao năng suất lao động tại các đơn vị kinh doanh và ứng dụng các yêu cầu của Ngân hàng Nhà nước thông qua thông tư 41 về tỷ lệ an toàn vốn và thông tư 13 về tăng cường hệ thống kiểm soát nội bộ và tiếp tục phát triển các chuẩn mực quản trị rủi ro theo tiêu chuẩn của Basel II.

Để có thể hiện thực hóa được các sứ mệnh của Eximbank trong việc cung cấp các giải pháp và dịch vụ tốt nhất cho khách hàng, Eximbank đã thực hiện chuyển đổi mô hình cơ cấu tổ chức của Hội sở thành 8 Khối với vai trò, nhiệm vụ và chức năng nâng cao được vai trò phát triển chiến lược và dẫn dắt việc triển khai các mảng hoạt động của

ngân hàng: Khối khách hàng doanh nghiệp, Khối khách hàng cá nhân, Khối Kinh doanh tiền tệ, Khối quản lý rủi ro, Khối vận hành & IT, Khối hỗ trợ, Khối tài chính và kế hoạch, Khối nhân sự và các đơn vị chuyên môn độc lập khác. Việc chuyển đổi mô hình đã tác động tích cực đến mô hình hoạt động của ngân hàng, tăng cường sự tương tác và sự phối hợp giữa đơn vị kinh doanh và Hội sở trong việc thực thi các chiến lược kinh doanh, nâng cao đáng kể năng lực tư vấn, cung cấp nhiều hơn các giải pháp tài chính cho khách hàng.

Cùng với một hệ thống tiền lương mới được chính thức triển khai vào tháng 07/2018 đã giúp ngân hàng có được một hệ thống đãi ngộ nhân sự minh bạch, công bằng, khen thưởng đối với các cán bộ có nhiều đóng góp cho tổ chức. Hệ thống tiền lương mới được công ty tư vấn chuyên nghiệp hỗ trợ xây dựng không những là một cải cách quan trọng để thúc đẩy cán bộ nhân viên đóng góp cho hoạt động chung của tổ chức mà còn cạnh tranh trên thị trường lao động, giúp cho ngân hàng có thể thu hút những nhân sự giỏi tại nhiều vị trí khác nhau.

Trong năm 2019, ngân hàng sẽ tiếp tục có những cải cách liên tục tiếp nối bằng việc thực hiện tái cấu trúc mạng lưới đơn vị kinh doanh đồng thời chuyển đổi mô hình hoạt động theo định hướng nâng cao năng suất bán hàng và dịch vụ của đội ngũ tuyến đầu nhằm cung cấp giải pháp và dịch vụ tốt nhất cho khách hàng, nâng cao năng suất lao động của đội ngũ kênh phân phối, chuyển dịch dần nguồn nhân lực sang các chức năng, vị trí trực tiếp tiếp xúc với khách hàng nhằm đẩy mạnh hoạt động kinh doanh và nâng cao mức độ hài lòng của khách hàng về dịch vụ và sản phẩm của Eximbank với phương châm chủ đạo khách hàng là trọng tâm.

## **5. Tuân thủ các giới hạn, tỷ lệ đảm bảo an toàn**

Kết thúc năm tài chính 2018, các chỉ số về tỷ lệ đảm bảo an toàn hoạt động của Eximbank đều tuân thủ theo đúng quy định theo Thông tư 06/2016/TT-NHNN và Thông tư 36/2014/TT-NHNN của Ngân hàng Nhà nước, cụ thể:

- Tỷ lệ nguồn vốn ngắn hạn được sử dụng để cho vay trung dài hạn: 33,89% (theo quy định của NHNN  $\leq 45\%$ );
- Tỷ lệ dư nợ cho vay so với tổng tiền gửi: 76,85% (theo quy định của NHNN  $\leq 80\%$ );
- Hệ số an toàn vốn (CAR) hợp nhất: 15,05% (cao hơn so với mức quy định của NHNN là 9%).

## **6. Hoạt động công nghệ thông tin**

Trong năm 2018, Eximbank tập trung tối đa nguồn lực để đưa Dự án thay thế Core-banking mới chính thức đi vào hoạt động từ ngày 04/09/2018, đến nay đã dần đi vào ổn định. Với hệ thống công nghệ mới này, một số quy trình, đặc tính sản phẩm đã được thay đổi, cập nhật để mang lại cho khách hàng những trải nghiệm tốt hơn, giảm

bớt các thao tác thủ công cho Giao dịch viên tại quầy, và cán bộ tại bộ phận back office. Một số quy trình nghiệp vụ đã được tập trung hóa, cụ thể là quy trình chuyển tiền trong nước và chuyển tiền quốc tế đã được tập trung về xử lý tại Hội sở, trong khi vẫn cho phép các đơn vị kinh doanh theo dõi trạng thái lệnh cho đến khi xử lý xong nghiệp vụ. Quy trình xử lý tập trung đã giúp giảm nhiều công đoạn xử lý tại đơn vị kinh doanh, đồng thời tận dụng được khả năng của hệ thống Fincore mới, giảm đáng kể chi phí đầu tư về hạ tầng cho hệ thống thanh toán Citad. Công tác tập trung hóa là một phần của chiến lược vận hành, gắn chặt với chiến lược mới của ngân hàng, đặt trọng tâm vào chuyên môn hóa, tập trung hóa và vận hành trên nền tảng công nghệ cao.

Ngoài ra, nhằm đáp ứng nhu cầu trong kinh doanh và quản trị hoạt động hệ thống, Eximbank triển khai các dự án khác như: hoàn tất hệ thống xếp hạng tín dụng (Credit Rating), nâng cấp hệ thống thẩm định giá, nghiệm thu thành công và đưa vào sử dụng công trình trung tâm dữ liệu tại Bình Dương đạt tiêu chuẩn quốc tế Tier 3. Đồng thời phát triển hệ thống Finacle Core mới để đáp ứng yêu cầu kinh doanh của Ngân hàng.

## **7. Công tác quản trị nguồn nhân lực, đào tạo**

Năm 2018, Eximbank đã chính thức áp dụng hệ thống lương mới, hệ thống này được định hướng xây dựng dựa vào yếu tố đánh giá “giá trị công việc” để lượng hóa thành cấp bậc công việc (position class – PC). Hệ thống trả lương theo vị trí công việc sẽ được tích hợp, cụ thể hóa thông qua chính sách lương, phụ cấp và phúc lợi Eximbank.

Triển khai xây dựng hệ thống bảng mô tả công việc (Job description) theo quy chuẩn và được áp dụng trên phạm vi toàn hệ thống.

Hoàn thiện và ban hành Quy chế và quy trình đào tạo, chương trình khung đào tạo cho từng vị trí, hệ thống đào tạo E-learning theo chuẩn mực, theo đó kế hoạch và ngân sách đào tạo hàng năm sẽ được triển khai theo đúng lộ trình, từng bước nâng tầm Trung tâm đào tạo trở thành Học viện đào tạo trong tương lai, nơi ươm mầm cho những hạt giống tài năng của Eximbank.

Với những điểm nêu trên, Eximbank tiếp tục khẳng định sứ mệnh tiên phong cung cấp dịch vụ nguồn nhân lực cho toàn hệ thống, từng bước hoàn thiện cơ cấu nhân sự để hướng đến tính chuyên nghiệp và hiệu quả, đồng hành trên mọi hành trình cùng các đơn vị chức năng hướng đến mục tiêu chung toàn hàng, đóng góp vào sự phát triển bền vững của Eximbank trong giai đoạn mới.

## **8. Hoạt động hợp tác với cổ đông chiến lược nước ngoài – Sumitomo Mitsui Banking Corporation (SMBC)**

Trong năm 2018, hoạt động hợp tác giữa Eximbank và SMBC tiếp tục được đẩy mạnh thông qua các chương trình liên kết và hợp tác kinh doanh giữa SMBC và Eximbank. Với cam kết đầu tư lâu dài vào thị trường Việt Nam, SMBC đã luôn đồng

hành và hỗ trợ Eximbank về nguồn vốn, hỗ trợ về đào tạo, giúp tăng năng lực quản trị rủi ro, quản trị doanh nghiệp. Nhằm phát huy thế mạnh của mỗi bên, SMBC và Eximbank đã thiết lập các cơ chế kết nối doanh nghiệp Việt Nam – Nhật Bản, giới thiệu đối tác và cung ứng dịch vụ tài chính cho khách hàng của nhau đặc biệt trong giai đoạn khó khăn về huy động vốn trong năm vừa qua. Ngoài ra, SMBC cũng biệt phái và cử nhiều cán bộ đến công tác tại Eximbank để cùng Eximbank phát triển hạ tầng công nghệ thông tin, nghiên cứu cải tiến các sản phẩm, đặc biệt là xây dựng và triển khai kế hoạch Tái cấu trúc và chiến lược của Eximbank cho giai đoạn 2016 – 2020.

## **9. Tình hình hoạt động của công ty con**

Công ty TNHH Một thành viên Quản lý nợ và khai thác tài sản – Ngân hàng TMCP Xuất Nhập Khẩu Việt Nam (gọi tắt là AMC) có mức vốn điều lệ đăng ký ban đầu là 300 tỷ đồng, vốn thực góp đến ngày 31/12/2018 là 955 tỷ đồng.

Trong năm 2018, công ty AMC đã hoàn tất việc tái cấu trúc với trọng tâm chuyển đổi dần công tác xử lý nợ từ Eximbank sang Eximbank AMC. Về cơ bản bộ máy tổ chức của Eximbank AMC đã được hoàn thiện, đồng thời thực hiện xây dựng lại các quy định, quy chế liên quan đến công tác xử lý nợ phù hợp. Tiếp tục thực hiện công tác xử lý thu hồi nợ trong toàn hệ thống, phát mãi tài sản cầm trả nợ và cho thuê tài sản.

Kết quả hoạt động năm 2018 như sau:

- Doanh thu đạt 36,34 tỷ đồng, tăng 71% so với năm 2017;
- Lợi nhuận trước thuế đạt 22,34 tỷ đồng, tăng 63% so với năm 2017.

## **PHẦN II. TÌNH HÌNH KHẮC PHỤC CHỈNH SỬA CÁC KẾT LUẬN THANH TRA (sau đây gọi tắt là KLTT) đến 31/01/2019**

Thực hiện nghiêm túc việc khắc phục, chỉnh sửa các kiến nghị của Thanh tra tại Kết luận thanh tra, Eximbank đã thành lập riêng một Ban chỉ đạo nhằm khẩn trương xử lý các kiến nghị của Thanh tra. Eximbank có tổng cộng 53 Kết luận thanh tra (tại Hội sở và các chi nhánh Eximbank từ năm 2011) với 425 kiến nghị.

Tính đến ngày 18/2/2019, Eximbank đã thực hiện chỉnh sửa được **401/425 kiến nghị** của các Đoàn Thanh tra (tỷ lệ đạt được **94,35%**), theo đó Eximbank còn tiếp tục chỉnh sửa **24/418 kiến nghị** (tỷ lệ 5,65%) để báo cáo tiến độ hàng tháng cho Thanh tra.

Cập nhật một số nội dung chính tại các Kết luận thanh tra số 34, 22 tại Eximbank Hội sở:

### **(i) Hồ sơ Eximland:**

Hồ sơ đã chuyển cho cơ quan chức năng có thẩm quyền và đề nghị xem xét trách nhiệm cụ thể.



***(ii) Thu hồi thù lao HĐQT, BKS đã chi thừa qua các năm từ 2013 – 2015 (Kết luận thanh tra số 22/KL-Cục II.2.m ngày 24/10/2016):***

Theo kiến nghị của Thanh tra, Eximbank phải thu hồi tổng số tiền là 80,783 tỷ đồng, đến nay đã thu hồi được 20.053.450.159 đồng và Eximbank đã ký hợp đồng tư vấn với Luật sư để tiếp tục thực hiện việc thu hồi.

***(iii) Tiến độ triển khai dự án số 07 Lê Thị Hồng Gấm (Kết luận thanh tra số 22/KL-Cục II.2.m ngày 24/10/2016):***

- Eximbank đã thực hiện rà soát lại dự án số 07 Lê Thị Hồng Gấm và với mục tiêu lựa chọn đối tác tốt nhất, Eximbank đã ký hợp đồng dịch vụ để thuê Công ty Savills Việt Nam tư vấn và tìm kiếm nhà đầu tư cho dự án.

- Qua quá trình phân tích, đánh giá, Savills đã gửi cho Eximbank bảng đánh giá đề xuất của 03 nhà đầu tư tiềm năng.

- Hiện nay, Eximbank đang thực hiện các thủ tục nhằm lựa chọn nhà đầu tư để tối ưu hóa việc đầu tư và sử dụng tài sản của ngân hàng.

- Lý do Eximbank triển khai chậm kiến nghị của NHNN: việc triển khai dự án này Eximbank phải tuân thủ quy định của Luật các TCTD và các quy định của pháp luật về xây dựng cơ bản. Eximbank vẫn đang tiếp tục triển khai các công đoạn trong việc đầu tư dự án số 07 Lê Thị Hồng Gấm và phương án thực hiện này Eximbank phải xin ý kiến NHNN và phải được Đại hội đồng cổ đông chấp thuận trước khi thực hiện.

***(iv) Kết quả thoái vốn đối với khoản đầu tư vào cổ phiếu STB (Kết luận thanh tra số 34/KL-Cục II.2.m ngày 19/10/2015):***

Eximbank đã hoàn tất việc thoái vốn đối với khoản đầu tư cổ phiếu STB xong từ tháng 01/2018.

**➤ Khó khăn, vướng mắc của Eximbank trong quá trình chỉnh sửa các Kết luận thanh tra:**

- Trong suốt thời gian qua, mặc dù đã rất nỗ lực nhưng Eximbank vẫn chưa thể hoàn tất việc chỉnh sửa các kiến nghị của Thanh tra NHNN; nguyên nhân do có một số khuyến nghị cần có sự phối hợp từ các thành viên HĐQT, BKS các nhiệm kỳ trước, vì các nguyên nhân khác nhau mà Eximbank chưa nhận được sự phối hợp đầy đủ từ các cá nhân có liên quan, một số kiến nghị phải được sự chấp thuận của Đại hội đồng cổ đông thông qua trước khi thực hiện; một số kiến nghị Eximbank phải chờ kết luận của các cơ quan chức năng.

- Eximbank cũng đã báo cáo tất cả các trường hợp này đến Cơ quan chức năng để xem xét trách nhiệm của tập thể, cá nhân có liên quan (nếu có) và tất cả tiến độ khắc phục, chỉnh sửa đều được Eximbank báo cáo cho Cơ quan Thanh tra vào ngày 5 hàng tháng.

**PHẦN III. KẾT QUẢ TÁI CƠ CẤU HOẠT ĐỘNG EXIMBANK THEO ĐỀ ÁN ĐÃ ĐƯỢC NGÂN HÀNG NHÀ NƯỚC PHÊ DUYỆT**

**1. Kết quả hoạt động kinh doanh năm 2018:**

- Các chỉ tiêu tài chính của Eximbank đều tăng trưởng so với năm 2017: kết quả kinh doanh lợi nhuận trước thuế thực tế đạt 1.731 tỷ đồng, tuy nhiên để bảo đảm an toàn hoạt động, Eximbank đã chủ động trích lập dự phòng trái phiếu VAMC (ngoài khoản đã trích theo quy định) và rủi ro tài chính với tổng số tiền hơn 900 tỷ đồng, vì vậy lợi nhuận trước thuế theo báo cáo của Eximbank trong năm 2018 là 827 tỷ đồng; tổng tài sản đạt được 152.652 tỷ đồng, tăng 2,2%; vốn huy động (kể cả liên ngân hàng) đạt 134.705 tỷ đồng, tăng 1,7%; dư nợ cho vay đạt 104.118 tỷ đồng, tăng 2,7% và chỉ tiêu xử lý nợ xấu đạt 1.767 tỷ đồng, tăng 15,34%. Cùng với việc kiểm soát tốt chất lượng tín dụng nên hạn chế phát sinh nợ xấu mới, Eximbank tiếp tục kiểm soát được nợ xấu ở mức thấp, lệ nợ xấu tại Eximbank đến thời điểm cuối năm là 1,85%.

- Tuy nhiên, tốc độ tăng trưởng năm 2018 của Eximbank chưa thật sự bứt phá so với năm 2017 do có nhiều khó khăn trong công tác huy động vốn và tăng trưởng tín dụng do ảnh hưởng của các vấn đề tiền gửi của khách hàng và Eximbank phải tập trung xử lý các tồn tại cũ. Eximbank đã áp dụng đồng bộ nhiều giải pháp để cải thiện đáng kể hoạt động kinh doanh của ngân hàng, đây là kết quả đáng khích lệ trong giai đoạn khó khăn vừa qua và sẽ làm nền tảng để Eximbank tăng trưởng ở các năm tiếp theo, đặc biệt là năm 2019. Tuy nhiên vẫn còn một số chỉ tiêu tài chính Eximbank vẫn còn phải phấn đấu để đạt được kỳ vọng theo phương án tái cơ cấu đã được NHNN phê duyệt.

## **2. Về cơ cấu tổ chức:**

Năm 2018 là năm Eximbank thực hiện tái cấu trúc mạnh mẽ nhất các hoạt động ngân hàng, đặc biệt là thay đổi mô hình theo hướng nâng cao hiệu quả hoạt động của Khối nguồn nhân lực, Khối công nghệ thông tin và vận hành; Khối quản lý rủi ro và nâng cao năng lực, chuyên môn hóa công tác xử lý nợ xấu của Công ty AMC, ... từ đó Eximbank tăng cường hiệu quả hoạt động và giám sát hệ thống.

## **3. Nâng cao năng lực quản trị điều hành:**

Eximbank đã triển khai xây dựng hệ thống tính vốn theo Thông tư 41/2016/TT-NHNN và nâng cao vai trò giám sát cấp cao của HĐQT, Tổng giám đốc đối với hệ thống theo quy định tại Thông tư 13/2018/TT-NHNN.

## **4. Về việc tuân thủ tỷ lệ an toàn vốn:**

Eximbank tuân thủ tất cả các các tỷ lệ an toàn hoạt động theo quy định của Thông tư 19/2017/TT-NHNN, riêng trường hợp cho vay kinh doanh chứng khoán cầm cố bằng cổ phiếu STB đã phát sinh từ năm 2012, Eximbank đang xin ý kiến NHNN để tích cực xử lý đưa tỷ lệ này về mức quy định.

## **5. Về công nghệ thông tin:**

Vận hành thành công hệ thống corebank mới Infosys Finacle Core Banking giúp Eximbank tạo nên bước đột phá trong khai thác dịch vụ ngân hàng, tăng cường năng lực cạnh tranh và quản lý nội bộ chặt chẽ, hiệu quả hơn.

## 6. Về kế hoạch kinh doanh năm 2019:

HĐQT đã phê duyệt kế hoạch kinh doanh năm 2019 sát với tình hình kinh doanh thực tế của ngân hàng, các chỉ tiêu được xây dựng trên cơ sở đều tăng so với năm trước, đặc biệt là chỉ tiêu thu hồi nợ xấu để làm tiền đề đưa tỷ lệ nợ xấu nội bảng và nợ bán VAMC về dưới mức 3% trong năm 2020.

Các chỉ tiêu tài chính mà kế hoạch thực hiện chưa phù hợp với phương án tái cơ cấu, Eximbank đã gửi văn bản xin ý kiến NHNN theo đúng tinh thần của Quyết định số 38/QĐ-NHNN.m ngày 15/06/2018 về việc phê duyệt phương án cơ cấu lại gắn với xử lý nợ xấu giai đoạn 2016 – 2020 của Thống đốc NHNN.

### Kết luận:

Môi trường kinh doanh trong năm 2018 còn nhiều khó khăn, Hội đồng Quản trị, Ban Điều hành Eximbank đã tập trung chỉ đạo sâu sát và cùng với những nỗ lực quyết liệt của tập thể cán bộ nhân viên toàn hệ thống đã giữ vững hoạt động kinh doanh ổn định. Quy mô hoạt động có tăng trưởng, nhưng do tác động từ vụ việc tiền gửi nên mức tăng trưởng còn thấp và chưa đạt được kế hoạch đề ra: Tổng tài sản tăng 2,2%, nguồn vốn huy động tăng 1%, dư nợ tín dụng tăng 2,7%. Với kết quả lợi nhuận trước khi trích lập bổ sung dự phòng trái phiếu VAMC theo Thông tư 08, dự phòng tiền gửi đạt 1.731 tỷ đồng, sau khi trích lập các khoản chi phí này lợi nhuận trước thuế đạt 827 tỷ đồng. Các chỉ số an toàn thanh khoản và an toàn hoạt động luôn đảm bảo. Tích cực xử lý nợ quá hạn và nợ xấu, duy trì tỷ lệ nợ xấu ở mức thấp (1,85%).

## PHẦN IV. KẾ HOẠCH KINH DOANH NĂM 2019

Xuất phát từ định hướng điều hành chính sách tiền tệ năm 2019 của Ngân hàng Nhà nước, Eximbank xây dựng kế hoạch năm 2019 dựa trên kết quả hoạt động năm 2018, mục tiêu chiến lược đến năm 2020 và trên cơ sở đánh giá nền tảng nội lực cũng như những lợi thế của mình, tiếp tục củng cố và nâng cao vị thế trên thị trường tài chính trong nước và quốc tế, mục tiêu và nhiệm vụ trọng tâm của toàn ngân hàng trong năm 2019 như sau:

### 1. Một số chỉ tiêu kế hoạch hoạt động chủ yếu năm 2019

Chỉ tiêu	Kế hoạch 2019	Tăng so với năm 2018 (%)
1. Tổng tài sản	181.000 tỷ đồng	18,6%
2. Huy động vốn	143.500 tỷ đồng	21%
3. Dư nợ cấp tín dụng (*)	115.570 tỷ đồng	11%

Chỉ tiêu	Kế hoạch 2019	Tăng so với năm 2018 (%)
4. Tỷ lệ nợ xấu nội bảng	< 2%	
5. Lợi nhuận trước thuế trước trích bổ sung dự phòng trái phiếu VAMC theo Thông tư 08/2016/TT-NHNN	2.000 tỷ đồng	49%
6. Lợi nhuận trước thuế	1.077 tỷ đồng	30%

- Đảm bảo tuân thủ các tỷ lệ an toàn trong hoạt động theo quy định của Ngân hàng Nhà nước.

*(\*) Kế hoạch tăng trưởng tín dụng năm 2019 là 11% theo hạn mức tăng trưởng do Ngân hàng Nhà nước thông báo. Trong điều kiện kinh doanh thuận lợi, Eximbank sẽ xin phép Ngân hàng Nhà nước xem xét điều chỉnh tăng hạn mức tăng trưởng tín dụng.*

## 2. Những giải pháp chủ yếu thực hiện kế hoạch kinh doanh năm 2019

### 2.1 Đối với các hoạt động kinh doanh:

(i) Đặt trọng tâm vào công tác huy động vốn từ thị trường 1. Tập trung huy động vốn không kỳ hạn (CASA) từ phân khúc khách hàng lớn đối với những khu vực có tiềm năng. Triển khai các chính sách, sản phẩm huy động vốn hướng đến nhóm khách hàng có quy mô trung bình và nhỏ nhằm đảm bảo sự ổn định về nguồn vốn.

(ii) Hoạt động tín dụng:

- Tăng trưởng tín dụng theo khả năng tăng của vốn huy động nhằm đảm bảo tuân thủ các chỉ tiêu an toàn trong hoạt động.

- Định hướng cơ cấu tín dụng theo hướng tập trung vào các ngành, lĩnh vực có nhiều ưu thế trong quá trình hội nhập, đặc biệt các lĩnh vực kinh doanh xuất nhập khẩu.

- Tăng cường cho vay khách hàng cá nhân thông qua tập trung cho vay tiêu dùng, cho vay sản xuất kinh doanh với chính sách lãi suất cho vay linh hoạt theo khẩu vị rủi ro;

- Tiếp tục kiểm soát chặt chẽ tín dụng ở các lĩnh vực tiềm ẩn nhiều rủi ro như kinh doanh bất động sản, chứng khoán,...

(iii) Tăng cường thúc đẩy bán hàng thông qua cơ chế phối hợp giữa Hội sở và đơn vị kinh doanh. Mở rộng bán chéo các sản phẩm giữa khách hàng doanh nghiệp và khách hàng cá nhân nhằm tăng dần tỷ trọng thu nhập từ hoạt động dịch vụ.

(iv) Tiếp tục đẩy nhanh tiến độ xử lý nợ tồn đọng, tập trung xử lý nợ đã bán cho VAMC, đặt mục tiêu mua lại toàn bộ nợ đã bán cho VAMC vào năm 2020 theo định hướng tái cơ cấu ngân hàng của Ngân hàng Nhà nước.

2.2 Năm 2019, thực hiện chuyển đổi mô hình kinh doanh theo định hướng đặt mục tiêu khách hàng là trọng tâm trên tất cả các hoạt động của ngân hàng, đồng thời tập trung quản trị hiệu quả để giám sát chặt chẽ, đo lường kết quả, đánh giá hiệu quả triển khai theo kế hoạch tổng thể trong năm.

2.3 Triển khai dự án tái cấu trúc mạng lưới kinh doanh nhằm nâng cao năng suất và hiệu quả kinh doanh.

2.4 Tiếp tục ứng dụng công nghệ để cải tiến quy trình quản lý, phê duyệt tập trung nhằm tinh gọn bộ máy vận hành và giảm thiểu rủi ro tác nghiệp; Nâng cao văn hóa tuân thủ thông qua đào tạo và truyền thông.

2.5 Tập trung phát triển nền tảng con người thông qua định vị, khung năng lực và lộ trình nghề nghiệp của nhân viên; Đầu tư mạnh mẽ vào công tác đào tạo đối với đội ngũ bán hàng trực tiếp nhằm nâng cao chất lượng phục vụ và xây dựng đội ngũ cán bộ lãnh đạo tiềm năng; Xây dựng cơ chế đãi ngộ cho cán bộ chủ chốt.

Trân trọng.

**TỔNG GIÁM ĐỐC**