

## **Отчет об исполнении Долгосрочной программы развития Банка ВТБ (ПАО) на 2020-2023 годы и о достижении утвержденных ключевых показателей эффективности по итогам 2020 года.**

Отчет об исполнении Долгосрочной программы развития Банка ВТБ (ПАО) на 2020-2023 годы (далее - ДПР) и о достижении утвержденных ключевых показателей эффективности по итогам 2020 года составлен для отражения результатов деятельности Банка ВТБ (ПАО) (далее - ВТБ) и его дочерних организаций (вместе с ВТБ – Группа ВТБ) в рамках реализации ДПР в 2020 году.

Новая ДПР подготовлена Банком ВТБ (ПАО) на основании Стратегии развития Банка ВТБ (ПАО) на 2019-2022 годы, утвержденной Наблюдательным советом Банка (Протокол №5 от 23.04.2019), с учетом Методических рекомендаций Минэкономразвития России по разработке долгосрочных программ развития стратегических открытых акционерных обществ и федеральных государственных унитарных предприятий, а также открытых акционерных обществ, доля Российской Федерации в уставных капиталах которых в совокупности превышает пятьдесят процентов, подготовленных Министерством экономического развития Российской Федерации и Росимуществом в рамках исполнения перечня Поручений Президента Российской Федерации от 27.12.2013 № Пр-3086.

ДПР утверждена Наблюдательным советом Банка (протокол от 22.12.2020 № 15).

В ДПР содержится описание целевой модели развития Группы ВТБ, включая приоритетные направления развития, соответствующие им стратегические цели и задачи, ключевые показатели эффективности, дополнительные целевые показатели, а также стратегические инициативы, направленные на их реализацию.

Основными приоритетами развития Группы ВТБ на период 2020-2023 годов в соответствии со Стратегией и ДПР являются:

1. Интересы клиента и качество обслуживания;
2. Интенсивный рост банковского бизнеса, дополненный инициативами в цифровой экономике;
3. Новая динамика изменений.

В целях выполнения приоритетов ВТБ определил следующие ключевые стратегические инициативы, реализация которых будет иметь определяющее значение для выполнения поставленных целей:

- обеспечить лучшее клиентское предложение, лучшее качество сервиса и клиентские пути, переориентировать фронт-линию на сложные продажи и консультирование;
- стать Банком № 1 по клиентской удовлетворенности и банком первого выбора для большинства активных клиентов ВТБ;
- существенно нарастить клиентскую базу. Увеличить количество розничных клиентов в 1,5 раза, количество клиентов в среднем и малом бизнесе в 2 раза, а в корпоративно-инвестиционном бизнесе расширить охват клиентов на рынке до более 85%;
- обеспечить рост объемов бизнеса ВТБ и доходов на одного клиента опережающими рынок темпами;
- открыть новые источники роста за счет создания цифровых бизнес-моделей в новых направлениях бизнеса;

- внедрить передовую операционно-технологическую платформу, повысить приоритет использования отечественных и импортонезависимых ИТ-решений, выйти на новый уровень в управлении данными, изменить внутреннюю организацию, корпоративную культуру и обеспечить развитие человеческого капитала.

По итогам 2020 года в рамках реализации ДПР удалось достигнуть следующих результатов реализации ключевых стратегических инициатив:

**Лучшее клиентское предложение, лучшее качество сервиса и клиентские пути. Банк №1 по клиентской удовлетворенности и банк первого выбора для большинства активных клиентов.**

#### Розничный бизнес.

Банк укрепил позицию (3-4 место) в рейтинге лидеров РФ по лояльности розничных клиентов. Указанных показателей удалось достичь за счет кастомизации моделей продуктов и обслуживания для клиентов, развития daily banking сервисов и программы лояльности, обновления мобильного банка и внедрения нового формата сети. Запущены новые продукты для молодежи и массового сегмента. Велась активная работа в сегменте пенсионеров – запуск сервиса назначения пенсии в точке продаж позволил построить неразрывный клиентский путь от выпуска карты для получения пенсии до зачисления выплат на Мультикарту Банка ВТБ.

Банк оказывал масштабную поддержку клиентам в период пандемии. Около 400 тыс. клиентов физических лиц оформили «кредитные каникулы» для реструктуризации задолженности на 300 млрд рублей по государственным и собственным программам Банка. ВТБ первым в стране запустил программу кредитования «Ипотека с господдержкой 2020» по ставке 6,5%, в рамках программы оформлено свыше 63 тысяч кредитов на сумму около 200 млрд рублей.

ВТБ улучшает все транзакционные сервисы, базируясь на цифровых технологиях, ежедневные операции становятся предельно простыми и удобными. В новом интернет-банке появилось более 25 новых функций: штрафы ГИБДД с фотографией и местом нарушения; пакетная оплата счетов (если на оплату поступит несколько счетов, достаточно выбрать нужные и оплатить их все вместе за один раз); настройка лимитов (теперь можно установить индивидуальные лимиты на все продукты и типы операций); переводы более чем в 100 стран на карты Visa, Mastercard и UnionPay, мгновенное зачисление денежных средств на счет и многое другое.

В 2020 году внедрен новый формат отделений ВТБ, который создает принципиально иной клиентский путь, ориентированный на персональный подход. Внедренные в новые офисы технологии направлены на улучшение клиентского опыта. Офис стал эффективным и удобным центром финансовых знаний и услуг, и, одновременно, частью большого контура обслуживания наряду с банкоматами, контакт-центром, мессенджерами, мобильным приложением.

#### Средний и малый бизнес.

В 2020 году разработана первая на рынке Программа лояльности для клиентов СМБ и запущен пилот, в рамках которого клиентам доступен широкий список привилегий, в т. ч. бесплатная услуга «расширенный операционный день», специальные предложения по подключению сервисов Онлайн-бухгалтерия Cifra для ИП, Онлайн-бухгалтерия «Мое дело» и сервис Юрист 24.

В прошедшем году ВТБ активно участвовал в программах государственной поддержки бизнеса, предлагая специальные льготные условия финансирования. Наибольший кредитный портфель на конец 2020 года формирует льготная программа Министерства сельского хозяйства Российской Федерации № 1528, объем которого на 1 января 2021 года превысил 190 млрд рублей, включая портфель СМБ – 167,7 млрд рублей (рост за год составил 152%). На втором месте – программы льготного финансирования Министерства экономического развития Российской Федерации (Программа 674, Программа 1706, и Программа 1764). В рамках указанных программ по состоянию на 01.01.2021 действует свыше 4,4 тыс. кредитных соглашений на общую сумму около 286,0 млрд рублей, кредитный портфель составляет 167,5 млрд рублей (рост за год почти в 2 раза).

Большое внимание уделялось поддержке клиентов категории «Малые и средние предприятия». Продолжалось активное сотрудничество с АО «Корпорация МСП», в частности, в ВТБ была заново запущена Программа стимулирования кредитования субъектов МСП, позволяющая субъектам МСП получить кредит по льготной ставке, не превышающей 8,5% годовых. В 2020 году в данную Программу было включено 106 кредитных соглашений на общую сумму 9,8 млрд рублей, а объем выданных кредитных средств превысил 6 млрд рублей.

В рамках поддержки развития цифровой экономики в Российской Федерации запущена программа льготного кредитования ИТ-организаций, занимающих лидирующие позиции на рынке, в том числе с использованием механизма факторинга, а также организаций реального сектора экономики, внедряющих отечественные решения (в рамках средств национального проекта «Цифровая экономика»).

В период пандемии Банк совместно с Правительством РФ и профильными ФОИВ участвовал в реализации кредитной программы для организаций наиболее пострадавших отраслей: льготные кредиты под 2% со списанием кредита при условии сохранения занятости на 1 апреля 2021 года - заключено свыше 21 тыс. кредитных соглашений на общую сумму более 91 млрд рублей (в т. ч. свыше 79 млрд рублей по ГБЛ СМБ). Также в 2020 году ВТБ принял активное участие в реализации программы по предоставлению льготных кредитов под 0% на неотложные нужды для поддержки и сохранения занятости (выплату заработной платы и обязательных начислений на нее) клиентам отраслей, наиболее пострадавших в результате распространения коронавирусной инфекции - заключено свыше 6 тыс. кредитных соглашений на общую сумму более 34 млрд рублей.

Корпоративно-инвестиционный бизнес.

В рамках инициатив корпоративно-инвестиционного бизнеса внедрены сквозные процессы продаж продуктов, актуализированы клиентские стратегии, в т.ч. внедрена дополнительная детализация клиентских стратегий в части различных видов имущества по сделкам лизинга, дополнены стратегии по рынку акций, добавлена детализация кредитных продуктов в разрезе облигаций. Успешно проведен пилот проекта «Биометрия в метро» - совершено около 1000 проходов с оплатой проезда в московском метро по картам при биометрической идентификации лица. Достигнуты первые места на рынках капитала: № 1 на рынках ECM, DCM, M&A.

**Наращивание клиентской базы. Рост объемов бизнеса ВТБ и доходов на одного клиента.**

На 31 декабря 2020 года количество активных клиентов физических лиц составило 14,3 млн человек (на 31.12.2019 – 13,3 млн человек), общее количество клиентов ВТБ Онлайн превысило 10 млн человек (+25%). Количество транзакционно активных клиентов увеличилось на 2 п.п. до 50%.

Количество клиентов СМБ увеличилось на 27% и составило 636 тыс. клиентов на конец 2020 года. Прирост клиентов за 2020 год составил 136 тыс. Доля рынка по кредитному портфелю СМБ –9,7%. Доля рынка по объему средств на текущих счетах – 14,3%.

В 2020 году охват клиентской базы КИБ составил 83% по количеству клиентов и 86% по объему выручки. Кредитный портфель ЮЛ увеличился на 18% и составил 7,4 трлн рублей. Общий объем остатков на ТС и НСО по Группе ВТБ составил 1,7 трлн рублей, доля ВТБ на рынке РФ составила 21%. Доля транзакционно-активных клиентов составила 65% от общей базы клиентов; доход на клиента вырос на 3% по сравнению с 2019 годом.

Количество клиентов ВТБ Капитал Инвестиции увеличилось на 65%, клиентские активы под управлением увеличились на 73%. Рост клиентских активов в инвестиционных продуктах для физических лиц составил более 88%.

### **Создание цифровых моделей в новых направлениях бизнеса. Внедрение передовой операционно-технологической платформы.**

По итогам 2020 года ВТБ продемонстрировал высокую скорость в цифровизации бизнеса, значительно повысив функциональность и удобство цифровых каналов – запущен новый мобильный банк ВТБ Онлайн для физических лиц: +77% объем переводов, +25% прирост пользователей за год, реализовано более 50 новых функций. В течение года ВТБ активно развивал транзакционные сервисы, стремясь сделать каждодневные операции предельно простыми и удобными для клиентов.

Для клиентов СМБ была доработана система ДБО ВТБ Бизнес Онлайн, запущено мобильное приложение ВТБ Бизнес QR, создан новый Мобильный банк для бизнеса «ВТБ Бизнес Lite» с расширенной функциональностью, запущено мобильное приложение «Cifra» (цифровая бухгалтерия), запущен новый пилотный продукт онлайн кредитования клиентов СМБ.

В целях повышения эффективности и цифровизации кредитных продуктов корпоративно-инвестиционного бизнеса запущена платформа Digital Credit. В рамках цифрового онбординга для клиентов внедрено открытие первых и последующих счетов во всех иностранных валютах с применением Личного кабинета системы ДБО «ВТБ Бизнес-онлайн».

Совершен качественный скачок в плане надежности и доступности систем – до 99,87% повышен уровень доступности систем, включая плановые технологические работы. Количество аварий сократилось более чем в 2 раза, также более чем в 2 раза выросла скорость их устранения. При этом внедрение новой модели производства позволило существенно (в 8 раз) сократить параметр time2market (время от разработки идеи до выхода на рынок) и ускорить поставки изменений в ИТ системы – в 2020 году значение time2market составило 30 дней, по сравнению с 240 днями в 2019 году.

В части развития технологических платформ ВТБ активно развивал омниканальную платформу – в 2020 году запущено 14 новых сервисов на целевой омниканальной платформе (например, Кредитование СМБ, Бизнес-карты СМБ, Онбординг, Заявка, Эквайринговые сервисы, Цифровые документарные продукты).

Технологическая трансформация привела к улучшению позиционирования ВТБ среди клиентов – Банком получены престижные награды в части функциональности и удобства мобильного приложения (Банк года по версии The Banker, 1 место Finalta, 5-е место Markswobb).

### **Далее представлены плановые и фактические значения ключевых КПЭ ДПР на 2020 год и комментарии по статусу их выполнения.**

Таблица 1. Ключевые показатели эффективности Группы ВТБ

№	КПЭ <sup>1</sup>	2020 (план)	2020 (факт)	Степень выполнени я	Комментарии
1	Чистая прибыль Группы, млрд рублей	230	75	33%	Отклонение от цели на 155 млрд руб. обусловлено двумя единовременными факторами: 1) ростом расходов на создание резервов в связи с пандемией COVID-19 и повышенным кредитным риском в экономике; 2) единовременным эффектом от отрицательной переоценки нефинансовых активов в размере 126 млрд руб. эффекта на ЧОД до резервов (19% от плана по ЧОД).
2	ROE (return on equity – рентабельность акционерного капитала), %	13,6%	4,4%	32%	Отклонение от цели на 9,2 п.п. в связи с невыполнением цели по чистой прибыли на 155 млрд руб.
3	TSR <sup>2</sup> (total shareholders return – рентабельность инвестиций акционеров за соответствующий год), %	100%	64%	64%	Фактическое выполнение КПЭ ниже целевого значения на 36 п.п. TSR ВТБ составил -16% против 31% у индекса «ММВБ-финансы».
4	Чистый операционный доход до резервов, млрд рублей	649	609	94%	Цель по ЧОД не выполнена на 6% в связи с единовременным эффектом от отрицательной переоценки нефинансовых активов в размере 126 млрд руб., что составило 19% от плана по ЧОД. В связи с кризисной ситуацией в экономике был реализован стресс-тест нефинансовых активов и вложений в инвестиционную недвижимость. Был реализован консервативный вариант переоценки.
5	Стоимость риска, %	0,8%	1,9%	Не выполнено	Повышенный уровень расходов на создание резервов был обусловлен влиянием пандемии COVID-19 на состояние экономики России и качество кредитного портфеля Группы. Первая волна кредитного риска реализовалась в повышенном COR розничного бизнеса во 2 квартале 2020 года в размере 3,0% с дальнейшей стабилизацией до уровня 2,1% и 2,2% в 3 и 4 квартале. Вторая волна кредитного риска реализовалась по корпоративным клиентам, смещенная во времени в 3 квартал с ростом COR до

<sup>1</sup> Методика расчета ключевых показателей эффективности и дополнительных целевых показателей указана в Приложении 2. «Методика расчета ключевых показателей эффективности и дополнительных целевых показателей Долгосрочной программы развития Банка ВТБ (ПАО) на 2020-2023 годы».

<sup>2</sup> Целевое значение КПЭ «TSR (total shareholders return – рентабельность инвестиций акционеров за соответствующий год)» в размере 100% в соответствии с установленной формулой означает соответствие уровню доходности индекса «ММВБ – финансы» за соответствующий период.

					уровня 2,4% и стабилизацией в 4 квартале на уровне 1,6%.
6	Чистый комиссионный доход, млрд рублей	125	137	110%	Фактическое выполнение КПЭ выше целевого значения.
7	CIR (Cost-Income ratio – отношение административно-управленческих расходов к чистому операционному доходу до резервов), %	40,4%	44,3%	90% <sup>3</sup>	Отклонение от целевого показателя на 3,9 п.п. объясняется одновременным влиянием отрицательной переоценки нефинансовых активов на ЧОД в размере 126 млрд руб. АУР выше планового значения на 3% за счет ускоренных инвестиций в цифровую трансформацию в условиях пандемии. Нормализованный CIR (до переоценки) составляет 36,7%, что лучше целевого CIR на 3,7 п.п.
8	Достаточность основного капитала банковской Группы H20.2, %	9,5%	9,9%	104%	Фактическое выполнение КПЭ выше целевого значения.
9	Прирост остатка кредитного портфеля субъектов МСП, %	>12%	21,7%	181%	Фактическое выполнение КПЭ выше целевого значения.
10	Прирост показателя производительности труда (ППТ), %	≥5,0%	5,9%	118%	Фактическое выполнение КПЭ выше целевого значения.

Таблица 2. Дополнительные целевые показатели

№	Показатель	2020 (план)	2020 (факт)	Степень выполнения	Комментарии
1	Кредиты клиентам до вычета резервов, млрд рублей	12 722	13 163	103%	Фактическое выполнение КПЭ выше целевого значения.
2	Средства клиентов, млрд рублей	11 878	12 831	108%	Фактическое выполнение КПЭ выше целевого значения.
3	Отношение кредитов (гросс) к депозитам, %	107%	103%	104% <sup>4</sup>	Фактическое выполнение КПЭ выше целевого значения.
4	Чистая процентная маржа, %	3,3%	3,8%	115%	Фактическое выполнение КПЭ выше целевого значения.
5	Рентабельность активов, %	1,4%	0,4%	29%	Отклонение от цели по ROA на 1 п.п. в связи с невыполнением цели по чистой прибыли на 155 млрд руб.
6	Достаточность собственных средств (капитала) банковской Группы H20.0, %	11,5%	11,8%	103%	Фактическое выполнение КПЭ выше целевого значения.

<sup>3</sup> Применяется обратная шкала для оценки выполнения показателя – расчет по формуле (200% – факт / план).

<sup>4</sup> Применяется обратная шкала для оценки выполнения показателя – расчет по формуле (200% – факт / план).

7	Доля чистого комиссионного дохода в чистом операционном доходе до результатов по резервам, %	19%	22,4%	118%	Фактическое выполнение КПЭ выше целевого значения.
8	Прирост инвестиций в основной капитал, %	≥5,5% <sup>5</sup>	214%	3891%	Фактическое выполнение КПЭ лучше целевого значения. Существенный рост капитальных затрат в 2020 году преимущественно связан с приобретением/модернизацией ИТ-оборудования и программного обеспечения в связи с ростом объема онлайн сервисов и цифровых услуг в рамках общего процесса по цифровизации бизнеса.
9	Доля чистой прибыли Группы, направляемая на выплату дивидендов, %	50%	10%	20%	Наблюдательным советом Банка была дана рекомендация годовому Общему собранию акционеров принять решение о выплате дивидендов по итогам деятельности в 2019 году с учетом сложившейся ситуации в российской экономике и банковском секторе, вызванной пандемией COVID-19, и финансовых результатов деятельности Банка в 2020 году.
10	Доля NPL в кредитном портфеле, %	4,3%	5,7%	67% <sup>6</sup>	В связи с пандемией коронавируса и повышенным кредитным риском в экономике отношение NPL к кредитному портфелю превышает плановый показатель на 33%. Объем сформированных резервов по итогам года и списаний 4 квартала 2020 года обеспечили комфортное значение покрытия NPL резервами в размере 120,6% на конец года. В 4 квартале 2020 года были произведены списания в размере 38 млрд руб.
11	Доля ИТ-расходов (включая расходы на персонал) в расходах Группы ВТБ, %	18%	19%	106%	Фактическое выполнение КПЭ лучше целевого значения.

В соответствии с Директивами Правительства Российской Федерации от 17.07.2014 № 4955п-П13, утвержденными Первым заместителем Председателя Правительства Российской Федерации И.И. Шуваловым (далее – Директивы), Банку необходимо обеспечить проведение на ежегодной основе аудита реализации ДГР с привлечением

<sup>5</sup> С учетом требований Директив № 276п-П13 от 17.01.2019 в соответствии с Отраслевым разделом плана действий по ускорению темпов роста инвестиций в основной капитал и повышению до 25 процентов их доли в валовом внутреннем продукте, включая целевые показатели по видам экономической деятельности.

<sup>6</sup> Применяется обратная шкала для оценки выполнения показателя – расчет по формуле (200% – факт / план).

экспертной организации, являющейся членом одной из саморегулируемых организаций аудиторов, а также осуществлять корректировку (актуализацию) ДПР.

Аудит реализации ДПР по итогам 2020 отчетного финансового года проведен независимой экспертной организацией ООО «Эрнст энд Янг» в рамках исполнения Директив и решения Наблюдательного совета Банка ВТБ (ПАО) (Протокол от 01.09.2014 № 16), а также в соответствии с утвержденными Наблюдательным советом Банка документами:

- Стандартом оценки реализации Долгосрочной программы развития и выполнения ключевых показателей эффективности Банка ВТБ (ПАО) (Протокол от 28.01.2021 № 1);
- Техническим заданием для проведения оценки реализации Долгосрочной программы развития и выполнения ключевых показателей эффективности Банка ВТБ (ПАО) по итогам 2020, 2021, 2022 годов (Протокол от 28.01.2021 № 1).

По итогам проведения аудита ООО «Эрнст энд Янг» подготовлен аудиторский отчет от 19.04.2021 г.

Отчет о выполнении показателей ДПР по итогам 2020 года и результатах аудита ее реализации рассмотрен Наблюдательным советом Банка 23.04.2021г.