

**DANH MỤC TÀI LIỆU  
ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG THƯỜNG NIÊN NĂM 2025**

<b>STT</b>	<b>Nội dung tài liệu</b>
1	Khung chương trình họp ĐHĐCĐ thường niên năm 2025 - NCB
2	Quy chế Tổ chức ĐHĐCĐ thường niên năm 2025 của NCB
3	Báo cáo của Hội đồng quản trị tổng kết nhiệm kỳ 2020-2025, kết quả hoạt động năm 2024 và phương hướng nhiệm vụ 2025-2030 (Báo cáo số 165/2025/BC-HĐQT.NCB ngày 27/03/2025)
4	Báo cáo hoạt động năm 2024, tổng kết hoạt động nhiệm kỳ 2020-2025 và phương hướng nhiệm vụ nhiệm kỳ 2025-2030 của Ban kiểm soát (Báo cáo số 03/2025/BC-BKS ngày 03/03/2025)
5	Báo cáo đánh giá hoạt động kinh doanh năm 2024 và kế hoạch hành động 2025 (Báo cáo số 1386/2025/BC-TGD ngày 04/03/2025)
6	Tờ trình thông qua Thù lao của Hội đồng quản trị và Ban kiểm soát năm 2024 (Tờ trình số 01/2025/TTr-HĐQT ngày 27/03/2025)
7	Tờ trình thông qua Báo cáo tài chính năm 2024 và Phương án phân phối lợi nhuận năm 2024 (Tờ trình số 02/2025/TTr-HĐQT ngày 27/03/2025)
8	Tờ trình thông qua Kế hoạch Kinh doanh năm 2025 (Tờ trình số 03/2025/TTr-HĐQT ngày 27/03/2025)
9	Tờ trình thông qua Ngân sách thù lao của Hội đồng quản trị và Ban kiểm soát năm 2025 (Tờ trình số 04/2025/TTr-HĐQT ngày 27/03/2025)
10	Báo cáo kết quả thực hiện/điều chỉnh phương án sử dụng vốn thu được từ đợt chào bán thêm cổ phiếu ra công chúng năm 2021 (Báo cáo số 166/2025/BC-HĐQT.NCB ngày 27/03/2025)
11	Báo cáo kết quả thực hiện phương án phát hành cổ phiếu riêng lẻ và điều chỉnh phương án sử dụng số tiền thu được từ đợt chào bán đã thông qua tại Nghị quyết số 1003/2024/NQ-ĐHĐCĐ ngày 13/04/2024 (Báo cáo số 167/2025/BC-HĐQT.NCB ngày 27/03/2025)
12	Tờ trình thông qua phương án phát hành cổ phiếu riêng lẻ để tăng vốn điều lệ của Ngân hàng TMCP Quốc Dân (Tờ trình số 05/2025/TTr-HĐQT ngày 27/03/2025)
13	Tờ trình Quyết định lựa chọn tổ chức kiểm toán độc lập thực hiện kiểm toán/soát xét báo cáo tài chính và hệ thống kiểm soát nội bộ cho năm tài chính 2026 (Tờ trình số 01/2025/TTr-BKS ngày 03/03/2025)
14	Tờ trình thông qua sửa đổi, bổ sung Điều lệ và Quy chế tổ chức và hoạt động của Hội đồng quản trị của Ngân hàng TMCP Quốc Dân (Tờ trình số 06/2025/TTr-HĐQT ngày 27/03/2025)
15	Tờ trình phê duyệt Phương án Khắc phục dự kiến trong trường hợp được can thiệp sớm (Tờ trình số 07/2025/TTr-HĐQT ngày 27/03/2025 )
16	Dự thảo Nghị quyết ĐHĐCĐ



**KHUNG CHƯƠNG TRÌNH HỌP****ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG THƯỜNG NIÊN NĂM 2025 – NCB****Thời gian:** 8h30 Thứ Bảy, 29/03/2025**Địa điểm:** Hội trường Hồ Tây Grand Hall, số 58 đường Tây Hồ, phường Quảng An, quận Tây Hồ, thành phố Hà Nội**Nội dung:** Họp Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2025 - NCB**Chương trình:**

TT	Thời gian dự kiến		Thời lượng	Nội dung và chương trình làm việc
	Từ	Đến		
				<b>ĐĂNG KÝ CỔ ĐÔNG VÀ THỦ TỤC KHAI MẠC</b>
1	8:00	8:30	30 phút	Đón khách đại biểu, Thẩm tra tư cách đại biểu
2	8:30	8:37	07 phút	Chào cờ, Khai mạc Đại hội, Giới thiệu đại biểu
3	8:37	8:40	03 phút	Báo cáo kết quả kiểm tra tư cách cổ đông tham dự Đại hội.
4	8:40	9:02	22 phút	Giới thiệu Chương trình nghị sự, Thành phần Đoàn Chủ tịch, Tổ kiểm phiếu, Quy chế tổ chức Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2025 và thể lệ bỏ phiếu điện tử
5	9:02	9:10	08 phút	Biểu quyết thông qua thành phần Đoàn Chủ tịch, Tổ kiểm phiếu, Chương trình nghị sự, Quy chế Đại hội
6	9:10	9:15	05 phút	Chủ tọa chỉ định Tổ Thư ký
				<b>CHƯƠNG TRÌNH NGHỊ SỰ</b>
7	9:15	10:05	50 phút	Trình bày các Báo cáo/Tờ trình xin ý kiến tại Đại hội: + Báo cáo của Hội đồng quản trị tổng kết nhiệm kỳ 2020-2025, kết quả hoạt động năm 2024 và phương hướng nhiệm vụ 2025-2030; + Báo cáo hoạt động năm 2024, tổng kết hoạt động nhiệm kỳ 2020-2025 và phương hướng nhiệm vụ nhiệm kỳ 2025 – 2030 của Ban kiểm soát; + Báo cáo đánh giá hoạt động kinh doanh năm 2024 và kế hoạch hành động 2025 ; + Tờ trình thông qua thù lao Hội đồng Quản trị và Ban Kiểm soát năm 2024; + Tờ trình thông qua Báo cáo tài chính năm 2024 và Phương án phân phối lợi nhuận năm 2024; + Tờ trình thông qua Kế hoạch Kinh doanh năm 2025; + Tờ trình thông qua Ngân sách thù lao Hội đồng quản trị và Ban kiểm soát năm 2025; + Báo cáo kết quả thực hiện/điều chỉnh phương án sử dụng vốn thu được từ đợt chào bán thêm cổ phiếu ra công chúng năm 2021; + Báo cáo kết quả thực hiện phương án phát hành cổ phiếu riêng lẻ và điều chỉnh phương án sử dụng số tiền thu được từ đợt chào bán đã thông qua tại Nghị quyết số 1003/2024/NQ-ĐHĐCĐ ngày 13/04/2024; + Tờ trình thông qua phương án phát hành cổ phiếu riêng lẻ để tăng vốn điều lệ của Ngân hàng TMCP Quốc Dân;

TT	Thời gian dự kiến		Thời lượng	Nội dung và chương trình làm việc
				<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Tờ trình Quyết định lựa chọn tổ chức kiểm toán độc lập thực hiện kiểm toán/soát xét báo cáo tài chính và hệ thống kiểm soát nội bộ cho năm tài chính 2026;</li> <li>+ Tờ trình thông qua sửa đổi, bổ sung Điều lệ và Quy chế tổ chức và hoạt động của Hội đồng quản trị của Ngân hàng TMCP Quốc Dân;</li> <li>+ Tờ trình thông qua Phương án Khắc phục dự kiến trong trường hợp được can thiệp sớm.</li> </ul>
<b>8</b>	<b>10:05</b>	<b>10:35</b>	<b>30 phút</b>	Thảo luận
				<b>Thông qua các nội dung</b>
9	10:35	10:45	10 phút	Biểu quyết thông qua các Báo cáo/Tờ trình; Công bố kết quả kiểm phiếu.
	<b>10:45</b>	<b>11:00</b>	<b>15 phút</b>	<b>Nghỉ giải lao</b>
10	11:00	11:20	20 phút	Biểu quyết thông qua Biên bản họp ĐHĐCĐ Công bố kết quả thông qua biên bản.
<b>11</b>	<b>11:20</b>	<b>11:35</b>	<b>15 phút</b>	<b>Phát biểu Bế mạc Đại hội</b>
				<b>KẾT THÚC ĐẠI HỘI</b>

## **QUY CHẾ**

### **TỔ CHỨC HỌP ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG THƯỜNG NIÊN NĂM 2025**

### **CỦA NGÂN HÀNG TMCP QUỐC DÂN**

Nhằm đảm bảo nguyên tắc công khai, công bằng, dân chủ, tạo điều kiện thuận lợi cho công tác tổ chức tiến hành họp Đại hội đồng cổ đông thường niên của Ngân hàng TMCP Quốc Dân được thành công tốt đẹp, Ban tổ chức trình Đại hội đồng cổ đông (ĐHDCĐ) thông qua Quy chế tổ chức họp Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2025 (Sau đây gọi tắt là “Đại hội”) như sau:

#### **Điều 1. Phạm vi, đối tượng áp dụng**

- Quy chế này áp dụng cho việc tổ chức họp Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2025 của Ngân hàng TMCP Quốc Dân (NCB).
- Quy chế này quy định cụ thể về quyền và nghĩa vụ của cổ đông; người tham dự họp Đại hội; điều kiện, thể thức tiến hành Đại hội.

#### **Điều 2. Nguyên tắc làm việc của Đại hội**

- Công khai, công bằng, dân chủ;
- Đảm bảo quyền và lợi ích hợp pháp của cổ đông và của NCB;
- Phù hợp với các quy định của pháp luật, Điều lệ NCB, các quy định khác của NCB và Quy chế này.

#### **Điều 3. Trật tự của Đại hội**

- Cổ đông khi vào phòng dự Đại hội phải ngồi đúng vị trí hoặc khu vực do Ban tổ chức của Đại hội quy định, tuân thủ việc sắp xếp của Ban tổ chức;
- Không hút thuốc lá trong phòng Đại hội, không nói chuyện riêng; không sử dụng các thiết bị ghi âm, ghi hình; điện thoại di động phải để chế độ im lặng và giữ trật tự trong suốt quá trình diễn ra Đại hội.

#### **Điều 4. Biểu quyết thông qua các vấn đề tại Đại hội**

- Tất cả các vấn đề trong chương trình nghị sự tại Đại hội đều được thông qua bằng hình thức Bỏ phiếu điện tử và/hoặc Bỏ phiếu trực tiếp theo sự điều hành của Chủ tọa và nguyên tắc đã được Tổ Kiểm phiếu hướng dẫn.
- “Bỏ phiếu trực tiếp” là việc cổ đông/người đại diện theo ủy quyền cho ý kiến biểu quyết trên phiếu biểu quyết do Tổ thẩm tra tư cách đại biểu cung cấp trực tiếp tại Đại hội.
- “Bỏ phiếu điện tử” là việc cổ đông/người đại diện theo ủy quyền thực hiện biểu quyết thông



qua “Hệ thống bỏ phiếu điện tử” do NCB quy định và thông báo.

- “Hệ thống bỏ phiếu điện tử” là hệ thống của NCB hoặc của bên thứ ba do NCB lựa chọn cung cấp cho cổ đông/người đại diện theo ủy quyền các công cụ để thực hiện các quyền liên quan khi tham dự đại hội đồng cổ đông.

#### **Điều 5. Phát biểu ý kiến tại Đại hội**

- Cổ đông khi tham dự Đại hội muốn phát biểu ý kiến thảo luận phải đăng ký nội dung phát biểu và được sự đồng ý của Chủ tọa;
- Cổ đông tập trung phát biểu vào những nội dung trọng tâm phù hợp với chương trình nghị sự được Đại hội thông qua trên tinh thần góp ý xây dựng.

#### **Điều 6. Quyền hạn và trách nhiệm của tổ thẩm tra tư cách đại biểu**

Tổ thẩm tra tư cách đại biểu có quyền hạn và trách nhiệm sau:

- Kiểm tra tỷ lệ cổ đông hoặc người đại diện theo ủy quyền đến họp;
- Kiểm tra tư cách cổ đông hoặc đại diện theo ủy quyền của cổ đông đến dự họp: chứng minh nhân dân, căn cước công dân hoặc giấy tờ tùy thân khác, giấy ủy quyền đối với đại diện theo ủy quyền;
- Phát phiếu biểu quyết và/hoặc tên đăng nhập và mật khẩu truy cập Hệ thống bỏ phiếu điện tử và tài liệu cho cổ đông hoặc người đại diện theo ủy quyền của cổ đông;
- Báo cáo trước Đại hội về kết quả kiểm tra tỷ lệ cổ đông tham dự Đại hội.

#### **Điều 7. Quyền hạn và trách nhiệm của Chủ tọa**

Chủ tịch Hội đồng quản trị là Chủ tọa và có chức năng điều hành cuộc họp Đại hội. Chủ tọa có các quyền hạn và trách nhiệm sau:

- Tiến hành các biện pháp cần thiết và hợp lý để điều hành cuộc họp Đại hội một cách có trật tự, theo đúng chương trình nghị sự, quy chế đã được thông qua và phản ánh được mong muốn của đa số người dự họp;
- Giải quyết các vấn đề phát sinh (nếu có) trong quá trình diễn ra Đại hội;
- Đề xuất Đại hội thay đổi chương trình họp; Đề xuất hoãn/tạm dừng họp; thay đổi địa điểm họp phù hợp với quy định tại Điều lệ NCB và các quy định của pháp luật có liên quan;
- Quyết định các biện pháp an ninh cần thiết để duy trì trật tự, an ninh đảm bảo an toàn Đại hội và các nhiệm vụ khác theo quy định tại Điều lệ NCB và các quy định pháp luật có liên quan.

#### **Điều 8. Quyền hạn và trách nhiệm của Tổ thư ký**

Tổ thư ký do Chủ tọa chỉ định, có các quyền hạn và trách nhiệm sau:

- Ghi chép đầy đủ, trung thực toàn bộ nội dung diễn biến chương trình Đại hội và tất cả các vấn đề đã được cổ đông thông qua tại Đại hội;
- Soạn thảo Biên bản Đại hội và các Nghị quyết về những vấn đề đã được thông qua tại Đại hội;
- Tiếp nhận phiếu đóng góp ý kiến của Cổ đông gửi Chủ tọa, tổng hợp ý kiến thảo luận tại

Đại hội;

- Thực hiện các công việc khác theo phân công của Ban tổ chức, Chủ tọa.

#### **Điều 9. Quyền hạn và trách nhiệm của Tổ Kiểm phiếu**

Tổ kiểm phiếu do Đại hội bầu theo đề nghị của Chủ tọa. Tổ kiểm phiếu có các quyền hạn và trách nhiệm sau:

- Phát và thu phiếu biểu quyết, tiến hành kiểm phiếu, kiểm thẻ biểu quyết hoặc hướng dẫn bỏ phiếu điện tử, sử dụng Hệ thống bỏ phiếu điện tử, nhận kết quả biểu quyết điện tử, lập biên bản kiểm phiếu và báo cáo trước Đại hội về kết quả kiểm phiếu;
- Xác định kết quả biểu quyết của cổ đông và các vấn đề đã được thông qua tại Đại hội; nhanh chóng thông báo cho Tổ Thư ký kết quả biểu quyết.

#### **Điều 10. Quyền và nghĩa vụ của cổ đông, người đại diện theo ủy quyền của cổ đông**

- Cổ đông có tên trong danh sách cổ đông tại ngày chốt quyền tham dự Đại hội có quyền trực tiếp tham dự Đại hội hoặc ủy quyền cho người khác tham dự Đại hội. Việc ủy quyền phải lập thành văn bản theo quy định của pháp luật, quy định tại Điều lệ NCB và phải nêu rõ tên cá nhân, tổ chức được ủy quyền và số lượng cổ phần được ủy quyền và được cung cấp cho NCB;
- Cổ đông, người đại diện theo ủy quyền của cổ đông phải xuất trình giấy tờ tùy thân (CMND, CCCD, Hộ chiếu), văn bản ủy quyền hợp pháp trong trường hợp là người đại diện theo ủy quyền khi tham dự Đại hội;
- Được nhận Phiếu biểu quyết và/hoặc tên đăng nhập và mật khẩu truy cập Hệ thống bỏ phiếu điện tử, được hướng dẫn bỏ phiếu điện tử, sử dụng Hệ thống bỏ phiếu điện tử, tài liệu họp và các tài liệu khác theo quy định của NCB;
- Được tham dự và phát biểu trực tiếp tại Đại hội theo sự điều hành của Chủ tọa hoặc ghi ý kiến vào phiếu ý kiến (nếu có) gửi về ban tổ chức Đại hội;
- Đến họp đúng giờ, trong trường hợp đến sau khi cuộc họp đã khai mạc vẫn được đăng ký tham dự và có quyền tham gia biểu quyết ngay sau khi đăng ký nhưng Chủ tọa không có trách nhiệm tạm dừng Đại hội. Trong trường hợp này, hiệu lực của các nội dung đã được biểu quyết trước đó không bị ảnh hưởng;
- Được biểu quyết tất cả các vấn đề trong nội dung chương trình Đại hội;
- Tuân thủ quy định của pháp luật, quy định tại Điều lệ và Quy chế này;
- Tuân thủ sự điều hành của Chủ tọa Đại hội, Ban tổ chức Đại hội;
- Không được có các hành động cản trở, gây rối hoặc gây mất trật tự Đại hội.

#### **Điều 11. Điều kiện tiến hành Đại hội**

Cuộc họp Đại hội được tiến hành khi có số cổ đông và/hoặc người được ủy quyền hợp pháp dự họp đại diện trên 50% tổng số cổ phần có quyền biểu quyết.

#### **Điều 12. Cách thức tiến hành Đại hội và thông qua quyết định của Đại hội**

- Căn cứ vào tình hình diễn biến tại Đại hội, Chủ tọa quyết định hình thức Bỏ phiếu điện tử

và/hoặc Bỏ phiếu trực tiếp để thông qua các vấn đề tại Đại hội. Nguyên tắc, cách thức bỏ phiếu điện tử được quy định cụ thể tại **Phụ lục I**: Thẻ lệ bỏ phiếu điện tử ban hành kèm theo Quy chế này. Nguyên tắc, cách thức bỏ phiếu trực tiếp tại Đại hội được quy định cụ thể tại **Phụ lục II**: Thẻ lệ bỏ phiếu trực tiếp ban hành kèm theo Quy chế này.

- Trước khi tiến hành biểu quyết, Tổ kiểm phiếu sẽ công bố số phiếu biểu quyết của cổ đông có mặt tại Đại hội để làm cơ sở tính tỷ lệ biểu quyết;
- Đại hội thông qua vấn đề biểu quyết khi có tỷ lệ cổ đông chấp thuận theo quy định tại Điều lệ NCB và các quy định của pháp luật có liên quan;
- Kết quả kiểm phiếu sẽ được Tổ kiểm phiếu công bố tại Đại hội ngay sau khi hoàn thành việc kiểm phiếu/biểu quyết theo chương trình họp.

### **Điều 13. Trường hợp tổ chức Đại hội không thành**

Trường hợp sau thời hạn 90 phút kể từ khi khai mạc Đại hội mà không đủ điều kiện tiến hành Đại hội theo quy định tại Điều 13 Quy chế này thì Chủ tọa tuyên bố việc tổ chức Đại hội không thành. Việc triệu tập Đại hội lần tiếp theo được thực hiện theo quy định tại Điều lệ NCB và các quy định của pháp luật có liên quan.

### **Điều 14. Biên bản họp ĐHDCD**

- Cuộc họp Đại hội đồng cổ đông phải được ghi biên bản và có thể ghi âm hoặc ghi và lưu giữ dưới hình thức điện tử khác. Biên bản phải lập bằng tiếng Việt, có thể lập thêm bằng tiếng nước ngoài và phải bao gồm các nội dung chủ yếu sau đây:
  - a) Tên, địa chỉ trụ sở chính, mã số doanh nghiệp;
  - b) Thời gian và địa điểm họp Đại hội đồng cổ đông;
  - c) Chương trình và nội dung cuộc họp;
  - d) Họ, tên chủ tọa và thư ký;
  - đ) Tóm tắt diễn biến cuộc họp và các ý kiến phát biểu tại Đại hội đồng cổ đông về từng vấn đề trong nội dung chương trình họp;
  - e) Số cổ đông và tổng số phiếu biểu quyết của các cổ đông dự họp, phụ lục danh sách đăng ký cổ đông, đại diện cổ đông dự họp với số cổ phần và số phiếu bầu tương ứng;
  - g) Tổng số phiếu biểu quyết đối với từng vấn đề biểu quyết, trong đó ghi rõ phương thức biểu quyết, tổng số phiếu hợp lệ, không hợp lệ, tán thành, không tán thành và không có ý kiến; tỷ lệ tương ứng trên tổng số phiếu biểu quyết của cổ đông dự họp;
  - h) Các vấn đề đã được thông qua và tỷ lệ phiếu biểu quyết thông qua tương ứng;
  - i) Họ, tên, chữ ký của chủ tọa và thư ký.

Trường hợp chủ tọa, thư ký từ chối ký biên bản họp thì biên bản này có hiệu lực nếu được tất cả thành viên khác của Hội đồng quản trị tham dự họp ký và có đầy đủ nội dung theo quy định tại khoản này. Biên bản họp ghi rõ việc chủ tọa, thư ký từ chối ký biên bản họp.

- Biên bản họp Đại hội đồng cổ đông phải làm xong và thông qua trước khi kết thúc cuộc họp.
- Chủ tọa và thư ký cuộc họp hoặc người khác ký tên trong biên bản họp phải liên đới chịu trách nhiệm về tính trung thực, chính xác của nội dung biên bản.



- Biên bản lập bằng tiếng Việt và tiếng nước ngoài có hiệu lực pháp lý như nhau. Trường hợp có sự khác nhau về nội dung giữa biên bản bằng tiếng Việt và bằng tiếng nước ngoài thì nội dung trong biên bản bằng tiếng Việt được áp dụng.
- Biên bản họp Đại hội đồng cổ đông phải được gửi đến tất cả cổ đông trong thời hạn 15 ngày kể từ ngày kết thúc cuộc họp; việc gửi biên bản kèm phiếu có thể thay thế bằng việc đăng tải lên trang thông tin điện tử của NCB.
- Biên bản họp Đại hội đồng cổ đông, phụ lục danh sách cổ đông đăng ký dự họp, nghị quyết đã được thông qua và tài liệu có liên quan gửi kèm theo thông báo mời họp phải được lưu giữ tại trụ sở chính của NCB.

**Điều 15. Hiệu lực thi hành**

Quy chế này có hiệu lực thi hành ngay sau khi được Đại hội biểu quyết thông qua. Cổ đông và những người tham dự họp Đại hội có trách nhiệm thực hiện theo các quy định tại Quy chế này.

Những vấn đề chưa được quy định tại Quy chế này được thực hiện theo quy định pháp luật, Điều lệ của NCB ./.

Trên đây là toàn bộ nội dung Quy chế tổ chức họp ĐHĐCĐ thường niên năm 2025 của Ngân hàng TMCP Quốc Dân.

**Kính trình Đại hội thông qua!**

Trân trọng!

TM. ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG

CHỦ TỌA



CHỦ TỊCH HĐQT  
*Bùi Thị Thanh Hương*



## **PHỤ LỤC I: THẺ LỆ BỎ PHIẾU ĐIỆN TỬ**

*(Ban hành kèm theo Quy chế tổ chức Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2025 của Ngân hàng TMCP Quốc Dân)*

### **Điều 1. Phạm vi và đối tượng áp dụng**

- Phụ lục này quy định về việc bỏ Bỏ phiếu điện tử của Cổ đông/người đại diện theo ủy quyền của cổ đông tại cuộc họp Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2025 của Ngân hàng TMCP Quốc Dân (NCB).

### **Điều 2. Điều kiện, cách thức Bỏ phiếu điện tử**

#### 1. Điều kiện:

- + Đáp ứng các điều kiện theo Điều 12 Quy chế;
- + Cổ đông/người đại diện theo ủy quyền của cổ đông có thiết bị điện tử có kết nối được mạng Internet bao gồm nhưng không giới hạn: máy tính, điện thoại di động thông minh, các thiết bị điện tử khác có kết nối được Internet.

#### 2. Cách thức Bỏ phiếu điện tử:

- Mỗi cổ đông trong danh sách cổ đông có quyền dự Đại hội khi đăng ký dự họp trực tiếp tại Đại hội được cung cấp một và chỉ một tên đăng nhập và mật khẩu truy cập tương ứng để bỏ phiếu điện tử tại Đại hội. Cổ đông/người đại diện theo ủy quyền hợp lệ của cổ đông khi nhận được thông tin đăng nhập (tên đăng nhập và mật khẩu) vào Hệ thống bỏ phiếu điện tử và các yếu tố định danh khác có trách nhiệm quản lý, bảo mật thông tin này của mình và đảm bảo chỉ có cổ đông/ người đại diện theo ủy quyền hợp lệ của cổ đông mới có quyền bỏ phiếu trên Hệ thống bỏ phiếu điện tử. NCB sẽ hỗ trợ tối đa trong việc đảm bảo cho cổ đông/người đại diện theo ủy quyền của cổ đông được biểu quyết tại Đại hội nhưng không chịu trách nhiệm đối với những vấn đề phát sinh do cổ đông làm mất hoặc làm lộ thông tin đăng nhập.
- Cổ đông có nghĩa vụ cung cấp thông tin cá nhân và địa chỉ cho NCB. Đồng thời để bảo mật thông tin cá nhân cho cổ đông, NCB có thể yêu cầu cổ đông cung cấp lại thông tin cá nhân, tối thiểu bao gồm: Số CMND/CCCD/Hộ chiếu, Số điện thoại di động, hòm thư điện tử (địa chỉ email), địa chỉ thường trú hoặc tạm trú (địa chỉ liên lạc) đối với cá nhân; và Mã số doanh nghiệp, Số điện thoại liên hệ, địa chỉ trụ sở chính đối với tổ chức. NCB trực tiếp cung cấp thông tin tên đăng nhập và mật khẩu để cổ đông biểu quyết tại đại hội.

### **Điều 3. Cung cấp thông tin đăng nhập vào Hệ thống Bỏ phiếu điện tử**

1. Thông tin đường dẫn truy cập vào Hệ thống bỏ phiếu điện tử, tên đăng nhập, mật khẩu truy cập và các yếu tố định danh khác (nếu có) nhằm bỏ phiếu điện tử tại Đại hội sẽ được cung cấp khi cổ đông đăng ký tham dự trực tiếp tại Đại hội và được cấp Thông tin đăng nhập. Cổ đông/người đại diện theo ủy quyền của cổ đông phải có trách nhiệm bảo mật tên đăng nhập, mật khẩu và các yếu tố định danh khác được cấp để đảm bảo rằng chỉ có Cổ đông/người đại diện theo ủy quyền của cổ đông mới có quyền thực hiện việc bỏ phiếu trên Hệ thống bỏ phiếu điện tử và chịu hoàn toàn trách nhiệm đối với các thông tin đã được cấp.
2. Khi Cổ đông/người đại diện theo ủy quyền của cổ đông có yêu cầu cung cấp lại thông tin đăng nhập, NCB có thể thông báo thông qua các hình thức: trực tiếp hoặc email/điện thoại.

#### **Điều 4. Quyền và nghĩa vụ của Cổ đông/người đại diện theo ủy quyền của cổ đông khi tham dự Đại hội đồng cổ đông trực tiếp và bỏ phiếu điện tử**

1. Cổ đông/người đại diện theo ủy quyền của cổ đông tham dự cuộc họp Đại hội đồng cổ đông được biểu quyết tất cả các nội dung thuộc thẩm quyền theo quy định của pháp luật và Điều lệ tổ chức và hoạt động của NCB theo hình thức bỏ phiếu điện tử.
2. Cổ đông/người đại diện theo ủy quyền của cổ đông phải có trách nhiệm bảo mật các thông tin truy cập để đảm bảo rằng chỉ có Cổ đông/người đại diện theo ủy quyền của cổ đông mới có quyền thực hiện việc bỏ phiếu trên Hệ thống bỏ phiếu điện tử. Kết quả bỏ phiếu của Cổ đông/người đại diện theo ủy quyền của cổ đông trên Hệ thống bỏ phiếu điện tử được coi là quyết định cuối cùng của Cổ đông/người đại diện theo ủy quyền của cổ đông. Cổ đông/người đại diện theo ủy quyền của cổ đông chịu mọi trách nhiệm trước pháp luật, trước NCB về kết quả bỏ phiếu điện tử đã được thực hiện của Cổ đông/người đại diện theo ủy quyền của cổ đông trên Hệ thống bỏ phiếu điện tử.
3. Cổ đông/người đại diện theo ủy quyền của cổ đông phải thông báo ngay cho NCB để kịp thời xử lý khi phát hiện tên đăng nhập, mật khẩu và/hoặc các yếu tố định danh khác bị mất, đánh cắp, bị lộ, hoặc nghi bị lộ bằng cách liên hệ với NCB để thực hiện khóa tên truy cập, thiết bị bảo mật. Cổ đông/người đại diện theo ủy quyền của cổ đông phải chịu trách nhiệm về những thiệt hại, tổn thất và rủi ro khác xảy ra trước thời điểm NCB nhận được thông báo của Cổ đông/người đại diện theo ủy quyền của cổ đông nếu như nguyên nhân là do Cổ đông/người đại diện theo ủy quyền của cổ đông.

#### **Điều 5. Nguyên tắc và cách thức thực hiện Bỏ phiếu điện tử**

1. Kể từ thời điểm nhận được tên đăng nhập và mật khẩu vào Hệ thống bỏ phiếu điện tử, Cổ đông/người đại diện theo ủy quyền của cổ đông có quyền truy cập và biểu quyết các vấn đề thuộc thẩm quyền của Đại hội đồng cổ đông. Kết thúc thời gian bỏ phiếu quy định trên thông báo của Hệ thống bỏ phiếu điện tử, hệ thống sẽ không ghi nhận thêm kết quả bỏ phiếu điện tử từ các Cổ đông/người đại diện theo ủy quyền của cổ đông.
2. **Biểu quyết:** Cổ đông/người đại diện theo ủy quyền của cổ đông bỏ phiếu biểu quyết theo từng vấn đề trong nội dung chương trình họp. Khi biểu quyết bằng hình thức bỏ phiếu điện tử, đối với từng nội dung, Cổ đông/người đại diện theo ủy quyền của cổ đông chọn một trong ba phương án “Tán thành”, “Không tán thành”, “Không có ý kiến” trên Phiếu biểu quyết đã được cài đặt tại Hệ thống bỏ phiếu điện tử. Sau khi hoàn thành biểu quyết tất cả nội dung cần biểu quyết tại một lần biểu quyết, Cổ đông/người đại diện theo ủy quyền của cổ đông nhấn “**Gửi biểu quyết**” để lưu và gửi kết quả biểu quyết về hệ thống.
3. Cổ đông/người đại diện theo ủy quyền của cổ đông không thể gửi phiếu biểu quyết trống (không chọn một trong ba phương án “Tán thành”, “Không tán thành”, “Không có ý kiến” trên Phiếu biểu quyết) về hệ thống. Trường hợp này, nếu cổ đông/người đại diện theo ủy quyền không hoàn thành biểu quyết tất cả các nội dung cần biểu quyết tại một lần biểu quyết, thì phiếu biểu quyết đó được tính là phiếu biểu quyết không thu về.
4. Trường hợp chương trình họp được bổ sung nội dung do cổ đông/nhóm cổ đông kiến nghị đã được Đại hội thông qua, Cổ đông/người đại diện theo ủy quyền của cổ đông có thể tiến hành biểu quyết bổ sung. Nếu các Cổ đông/người đại diện theo ủy quyền của cổ đông không tiến hành biểu quyết bổ sung thì được coi là không biểu quyết với những nội dung này.

5. Cổ đông/người đại diện theo ủy quyền của cổ đông có thể thay đổi kết quả biểu quyết nhiều lần nhưng không thể hủy kết quả biểu quyết. Hệ thống bỏ phiếu điện tử chỉ ghi nhận kết quả biểu quyết cuối cùng tại thời điểm kết thúc thời gian bỏ phiếu từng lần theo quy định.

#### **Điều 6. Cách thức kiểm phiếu điện tử**

1. Phiếu biểu quyết thu về: Là phiếu biểu quyết được cổ đông/người đại diện theo ủy quyền của cổ đông gửi về hệ thống và được hệ thống ghi nhận.
2. Phiếu biểu quyết không thu về: Là phiếu biểu quyết được cổ đông/người đại diện theo ủy quyền của cổ đông gửi về hệ thống nhưng không được hệ thống ghi nhận; hoặc phiếu không hoàn thành biểu quyết theo quy định tại khoản 3 Điều 5.
3. Phiếu biểu quyết hợp lệ: Phiếu biểu quyết được Cổ đông/người đại diện theo ủy quyền của cổ đông chọn một trong các phương án tán thành, không tán thành hoặc không có ý kiến đối với từng nội dung biểu quyết của từng lần biểu quyết. Hệ thống ghi nhận phiếu biểu quyết hợp lệ theo: số phiếu tán thành, số phiếu không tán thành và số phiếu không có ý kiến.

## **PHỤ LỤC II**

### **THẺ LỆ BỎ PHIẾU TRỰC TIẾP**

*(Ban hành kèm theo Quy chế tổ chức Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2025 của Ngân hàng TMCP Quốc Dân)*

#### **I. Phạm vi áp dụng:**

- Phụ lục này được sử dụng cho việc bỏ phiếu biểu quyết thông qua các nội dung tại Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2025 của Ngân hàng TMCP Quốc Dân.

#### **II. Phương thức Bỏ phiếu trực tiếp.**

- Trên phiếu có ghi rõ số cổ phần mà cổ đông nắm giữ và số phiếu biểu quyết tương ứng cổ đông được sử dụng để biểu quyết.
- Cổ đông được sử dụng tổng số phiếu biểu quyết nói trên để biểu quyết các nội dung cần thông qua tại Đại hội.
- Cổ đông có quyền lựa chọn một trong ba phương án: “tán thành”/ “không tán thành”/ “không có ý kiến”. Lựa chọn phương án nào thì đánh dấu (X) hoặc (✓) vào phương án đó.

#### **III. Phiếu biểu quyết.**

- Phiếu biểu quyết do Ban tổ chức phát hành. Trường hợp muốn sửa đổi phương án đã chọn thì phải khoanh tròn ô đã chọn đồng thời chọn lại phương án đúng. Nếu muốn chọn lại phương án đã khoanh tròn thì bôi đen phương án đó, ký tên ngay bên cạnh những phương án đã chỉnh sửa.
- Những phiếu sau được coi là không hợp lệ:
  - + Phiếu không theo mẫu quy định của Ban tổ chức;
  - + Phiếu không có dấu của NCB;
  - + Phiếu bị rách rời, có tẩy xóa, sửa chữa các nội dung đã in sẵn trên phiếu, phiếu có viết thêm;
  - + Phiếu không đánh dấu (X) hoặc (✓) vào bất kỳ phương án nào trong ba phương án: “tán thành”/ “không tán thành”/ “không có ý kiến”;
  - + Phiếu không có chữ ký của cổ đông/ người đại diện theo ủy quyền của cổ đông.

#### **IV. Kiểm phiếu**

- Việc kiểm phiếu phải được Tổ Kiểm phiếu tiến hành tại phòng bỏ phiếu ngay sau khi cuộc bỏ phiếu kết thúc. Trước khi mở hòm phiếu, Tổ Kiểm phiếu phải thống kê, lập biên bản, niêm phong số phiếu không sử dụng đến, số phiếu được bầu bởi các đại diện được ủy quyền. Tổ Kiểm phiếu không được gạch xóa, sửa chữa trên phiếu biểu quyết.

#### **V. Công bố kết quả kiểm phiếu**

- Tổ Kiểm phiếu lập biên bản kiểm phiếu, Tổ Trưởng đọc báo cáo kết quả kiểm phiếu trước Đại hội;
- Biên bản kiểm phiếu phải được giao cho Tổ Thư ký và lưu giữ cùng các văn kiện của Đại hội theo quy định của NCB.

MẪU



**PHIẾU BIỂU QUYẾT  
ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG THƯỜNG NIÊN NĂM 2025**

Tên cổ đông:

CMND/ CCCD/ Hộ chiếu/ ĐKSH/GCN ĐKDN:

Tổng số cổ phần sở hữu/tổng số phiếu biểu quyết:

Người đại diện (nếu có): ..... CMND/CCCD/Hộ chiếu số:

Văn bản ủy quyền (nếu có ủy quyền):

Tổng số cổ phần sở hữu/tổng số phiếu biểu quyết được đại diện:

**1. Hướng dẫn biểu quyết:**

- Một nội dung biểu quyết có ba (3) lựa chọn, chỉ được đánh dấu vào một lựa chọn;
- Cổ đông có quyền lựa chọn một trong ba phương án: “**Tán thành**”/ “**Không tán thành**”/ “**Không có ý kiến**”. Lựa chọn phương án nào thì đánh dấu vào phương án đó. Nếu không đánh dấu vào một trong ba phương án thì xem như chọn phương án “Không có ý kiến”

**2. Nội dung biểu quyết:**

NỘI DUNG	BIỂU QUYẾT		
	Tán thành	Không tán thành	Không có ý kiến
Nội dung 1. Nội dung biểu quyết	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hà Nội, ngày tháng năm 2025

**Cổ đông/ Người đại diện**

(Ký và ghi rõ họ và tên)

**BÁO CÁO CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ  
TỔNG KẾT NHIỆM KỲ 2020-2025, KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG NĂM 2024  
VÀ PHƯƠNG HƯỚNG NHIỆM VỤ 2025-2030**

**Kính gửi: Đại hội đồng cổ đông Ngân hàng TMCP Quốc Dân (ĐHĐCD)**

Trên cơ sở tuân thủ các định hướng, chỉ đạo điều hành của Chính phủ, Ngân hàng Nhà nước, căn cứ các mục tiêu nhiệm vụ đặt ra từ đầu nhiệm kỳ, Hội đồng quản trị (HĐQT) đã tập trung chỉ đạo toàn hệ thống NCB phát huy tối đa mọi nguồn lực, triển khai linh hoạt các giải pháp; hoàn thành đồng bộ các chỉ tiêu, nhiệm vụ kinh doanh đã được Đại hội đồng cổ đông (ĐHĐCD) thông qua; nâng cao chất lượng quản trị và giám sát. HĐQT kính báo cáo về tổng kết nhiệm kỳ 2020-2025, kết quả hoạt động năm 2024 và phương hướng nhiệm vụ giai đoạn 2025-2030 như sau:

**I. TỔNG KẾT HOẠT ĐỘNG CỦA HĐQT NHIỆM KỲ 2020-2025**

**1. Cơ cấu HĐQT**

HĐQT nhiệm kỳ 2020-2025 đã có nhiều thay đổi trong cơ cấu nhân sự nhằm kiện toàn bộ máy quản trị, đáp ứng yêu cầu phát triển và chiến lược kinh doanh của Ngân hàng. Các thành viên HĐQT bổ nhiệm đều có bề dày kinh nghiệm trong lĩnh vực tài chính, ngân hàng và quản trị doanh nghiệp lớn. Điều này giúp củng cố năng lực quản trị điều hành, định hướng chiến lược phù hợp với mục tiêu phát triển của NCB, giúp NCB ổn định tổ chức, tăng cường năng lực quản trị và tạo tiền đề cho những bước phát triển tiếp theo trong quá trình tái cấu trúc ngân hàng. Hội đồng quản trị NCB hiện tại có 05 thành viên, trong đó có 01 thành viên độc lập và không có thành viên là người điều hành. Cụ thể:

STT	Thành viên HĐQT	Chức danh	Ngày bầu
1	Bà Bùi Thị Thanh Hương	Chủ tịch HĐQT	29/07/2021
2	Bà Hoàng Thu Trang	Thành viên HĐQT Phó Chủ tịch HĐQT	18/06/2022 18/11/2023
3	Ông Dương Thế Bằng	Thành viên HĐQT	18/11/2023
4	Bà Nguyễn Thị Hải Hòa	Thành viên HĐQT	18/11/2023
5	Bà Trịnh Thanh Mai	Thành viên độc lập HĐQT	18/06/2022

Các thành viên HĐQT nhiệm kỳ 2020-2025 đã miễn nhiệm:

STT	Thành viên HĐQT	Ngày miễn nhiệm
1	Ông Nguyễn Tiến Dũng	18/11/2023
2	Bà Trương Lệ Hiền	18/11/2023
3	Ông Nguyễn Văn Hào	26/04/2021
4	Ông Vũ Mạnh Tiến	29/07/2021

STT	Thành viên HĐQT	Ngày miễn nhiệm
5	Ông Phạm Thế Hiệp	18/06/2022
6	Bà Trần Hải Anh	29/07/2021
7	Ông Bùi Đức Long	26/04/2021
8	Ông Tamaki Kido	18/06/2022

## 2. Kết quả hoạt động của HĐQT nhiệm kỳ 2020-2025

HĐQT nhiệm kỳ 2020-2025 thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn theo quy định của Pháp luật, Điều lệ và quy chế hoạt động của HĐQT. HĐQT đã tổ chức các phiên họp định kỳ, chuyên đề để thảo luận, giải quyết và xử lý các vấn đề, chủ trương thuộc thẩm quyền của HĐQT. Tính đến hết năm 2024, HĐQT nhiệm kỳ 2020-2025 đã ban hành gần 900 Nghị quyết/Quyết định dưới hình thức họp hoặc lấy ý kiến bằng văn bản.

Các thành viên HĐQT đã thực hiện đầy đủ chức năng, nhiệm vụ theo quy định của Pháp luật, Điều lệ của NCB, Quy chế tổ chức và hoạt động của HĐQT NCB, đảm bảo hiệu quả hoạt động chung của HĐQT.

HĐQT nhiệm kỳ 2020-2025 đã đạt được một số kết quả nổi bật sau:

### 2.1. Xây dựng và tổ chức thực thi Chiến lược phát triển ngân hàng mới

HĐQT NCB đã thông qua chiến lược phát triển mới của Ngân hàng theo định hướng Digital Wealth - Quản lý Gia sản hỗn hợp Số, hướng tới đối tượng khách hàng là giới tinh hoa, với tầm nhìn dài hạn là mang lại các trải nghiệm mới trong lĩnh vực ngân hàng thông qua tư duy đổi mới, sáng tạo, tiên phong phát triển các sản phẩm dịch vụ trên nền tảng công nghệ tân tiến, hướng tới trở thành ngân hàng có trách nhiệm với xã hội, góp phần vào sự phát triển bền vững của cộng đồng mà NCB phục vụ.

### 2.2. Xây dựng và triển khai PACCL

NCB đã hợp tác với các đơn vị tư vấn uy tín, hàng đầu để đánh giá thực trạng tài chính, tài sản, công nghệ thông tin và hệ thống kiểm soát nội bộ. Trên cơ sở đó, NCB đã xây dựng Phương án cơ cấu lại giai đoạn 2023-2025, định hướng đến 2030 (PACCL), trình Ngân hàng Nhà nước. Căn cứ nội dung phê duyệt và ý kiến của Ngân hàng Nhà nước tại Công văn 62/NHNN-TTGSNH ngày 07/02/2024, NCB đã hoàn thiện PACCL và thực hiện thủ tục phê duyệt theo thẩm quyền quy định tại Nghị quyết số 1429/2024/NQ-HĐQT ngày 18/06/2024.

### 2.3. Đầu tư mạnh mẽ cho công nghệ và chuyển đổi số

Song song với việc triển khai quyết liệt PACCL, thực thi từng bước theo định hướng chiến lược Quản lý Gia sản hỗn hợp Số, NCB đã triển khai mạnh mẽ chuyển đổi số từ đầu năm 2024.

### 2.4. Tăng quy mô vốn điều lệ

Trong giai đoạn 2020-2025, thực hiện Nghị quyết ĐHCĐ, với quyết tâm cao của HĐQT trong việc nâng cao năng lực tài chính giúp NCB có nền tảng để thực hiện tái cơ cấu, NCB đã hoàn tất 2 đợt tăng vốn nâng quy mô vốn điều lệ từ 4.101 tỷ đồng lên 11.780 tỷ đồng.



## **2.5. Tập trung đẩy mạnh công tác thu hồi, xử lý nợ xấu và tài sản tồn đọng; Chất lượng tín dụng được cải thiện rõ nét**

Kể từ tháng 8/2021, với sự thay đổi nhân sự lãnh đạo chủ chốt trong HĐQT, toàn ngân hàng đã quyết tâm, quyết liệt để giải quyết triệt để các tồn tại cũ; hướng đến hoạt động kinh doanh minh bạch, ổn định, phát triển bền vững. Tổng xử lý, thu hồi nợ gốc đến nay (bao gồm cả xử lý tài sản tồn đọng chuyển thành tài sản có sinh lời) đạt 26.287 tỷ đồng, tương ứng gần 50% số dư nợ cấp tín dụng cũ. Chất lượng tín dụng của NCB được cải thiện rõ rệt. Trong tổng danh mục nợ xấu hiện nay thì nợ xấu phát sinh từ các khoản vay mới giải ngân trong năm 2024 chỉ chiếm 0,83%.

## **2.6. Tái cấu trúc cơ cấu mạng lưới theo hướng tinh gọn, hiệu quả, phù hợp với định hướng kinh doanh.**

Trong giai đoạn 2020-2025, NCB đã chấm dứt hoạt động 26 chi nhánh/phòng giao dịch (01 chi nhánh tại tỉnh Bạc Liêu, 01 chi nhánh tại tỉnh Hậu Giang, 09 phòng giao dịch tại TP. Hồ Chí Minh, 04 phòng giao dịch tại Đà Nẵng, 02 phòng giao dịch tại Hải Phòng, 02 phòng giao dịch tại Bình Dương, 02 phòng giao dịch tại Kiên Giang, 01 phòng giao dịch tại Long An, 01 phòng giao dịch tại Tiền Giang, 01 phòng giao dịch tại Vĩnh Long, 02 phòng giao dịch tại Huế). Theo đó, hệ thống mạng lưới của NCB giảm số lượng từ 90 CN, PGD xuống còn 64 chi nhánh, phòng giao dịch, phân bố trên 22 địa bàn tỉnh, thành phố.

## **2.7. Năng lực tài chính được cải thiện.**

Tính đến 31/12/2024, quy mô vốn điều lệ tăng gần 200%, tổng tài sản của NCB tăng 61%, vốn chủ sở hữu tăng 43%, huy động từ khách hàng và các tổ chức tín dụng tăng 65%, dư nợ cho vay khách hàng tăng 71% so với năm 2021.

## **II. HOẠT ĐỘNG CỦA HĐQT NĂM 2024**

### **1. Bối cảnh nền kinh tế năm 2024**

Năm 2024, kinh tế Việt Nam tiếp tục tăng trưởng tích cực với GDP đạt 7,09%, nhờ sự phục hồi mạnh mẽ của sản xuất và xuất khẩu, trong khi các lĩnh vực nông, lâm, thủy sản và dịch vụ giữ vững sự ổn định. Lạm phát được kiểm soát với CPI tăng 3,63%, trong khi tỷ giá USD/VND chịu áp lực từ đà tăng của đồng USD, đặc biệt trong quý II và cuối năm. Trước diễn biến này, Ngân hàng Nhà nước (NHNN) đã chủ động điều tiết thanh khoản thông qua các công cụ thị trường mở (OMO) và phát hành tín phiếu, góp phần duy trì ổn định tỷ giá trong biên độ cho phép.

Nhờ chính sách điều hành linh hoạt của NHNN, thanh khoản hệ thống ngân hàng được kiểm soát hiệu quả. Lãi suất huy động giảm trong những tháng đầu năm nhưng có xu hướng tăng trở lại từ tháng 4, đặc biệt đối với các kỳ hạn ngắn. Tăng trưởng tín dụng đạt 15,08% góp phần thúc đẩy sự phục hồi trong các lĩnh vực công nghiệp, sản xuất, bất động sản và đầu tư công, góp phần thúc đẩy sự phát triển kinh tế.

Trong bối cảnh kinh tế và chính sách tiền tệ có nhiều biến động, các Tổ chức tín dụng trong đó bao gồm cả NCB đã chủ động điều chỉnh chiến lược kinh doanh nhằm thích ứng với thị trường, đảm bảo hoạt động ổn định.

**2. Kết quả chỉ đạo triển khai các nội dung đã được thông qua tại ĐHCĐ thường niên năm 2024**

**2.1. Về triển khai kế hoạch kinh doanh năm 2024 (khoản 1.8 Điều 1 Nghị quyết số 1001/2024/NQ-ĐHCĐ)**

**Bảng 1: Tình hình thực hiện các chỉ tiêu ĐHCĐ giao năm 2024**

TT	Chỉ tiêu	Đơn vị	KHKD2024	Thực hiện	Thực hiện so với Kế hoạch	% Thực hiện so với Kế hoạch
1	Tổng tài sản	Tỷ đồng	105.892	<b>118.559</b>	12.667	112%
2	Huy động khách hàng	Tỷ đồng	86.050	<b>100.489</b>	14.439	117%
3	Cho vay khách hàng	Tỷ đồng	64.344	<b>71.175</b>	6.831	111%
4	Quy mô khách hàng	Khách hàng	1.150.000	<b>1.346.000</b>	196.000	117%
5	Lũy kế khách hàng sử dụng App IziMobile	Khách hàng	595.051	<b>636.517</b>	41.466	107%
6	Lũy kế số lượng thẻ tín dụng	Thẻ	31.991	<b>31.571</b>	(420)	99%
7	Tiền gửi không kỳ hạn (CASA)	Tỷ đồng	6.075	<b>9.340</b>	3.265	154%
8	Lợi nhuận trước thuế	Tỷ đồng	NCB cam kết dùng toàn bộ nguồn thu để thực hiện nghĩa vụ theo PACCL	<b>(5.140)</b>		

(Chú thích: Theo số liệu theo báo cáo tài chính riêng lẻ)

Năm 2024 NCB đã hoàn thành và vượt các chỉ tiêu kế hoạch do ĐHCĐ giao. Cụ thể: tổng tài sản đạt 118.559 tỷ đồng tương đương 112% kế hoạch; tổng dư nợ cho vay đạt 111% kế hoạch; huy động vốn từ dân cư đạt 117% kế hoạch; CASA tăng trưởng 54% so với năm 2024, góp phần tối ưu hóa chi phí vốn; quy mô khách hàng đạt 117% so với kế hoạch cả năm và tăng trưởng 34,6% so với cuối 2023; số lượng Khách hàng dùng App IziMobile tăng đáng kể đạt 107% kế hoạch. Các con số tăng trưởng tích cực liên tiếp trong năm qua là minh chứng cho thấy chất lượng sản phẩm, dịch vụ của NCB ngày càng đạt tiêu chuẩn cao hơn và được đông đảo khách hàng yêu thích, tin tưởng lựa chọn.

Trong năm 2024, NCB thực hiện đúng theo phương án cơ cấu lại (PACCL) đã báo cáo NHNN và được cấp thẩm quyền phê duyệt theo quy định của pháp luật, Điều lệ NCB. Việc trích lập dự phòng, thoái lui dự thu và chi phí vốn của các khoản tồn tại cũ theo lộ trình tại PACCL cũng là lý do khiến lợi nhuận năm 2024 ghi nhận mức âm, mặc dù hoạt động kinh doanh phát triển mới của NCB trong 2024 đạt kết quả rất đáng ghi nhận và cải thiện đáng kể so với năm 2023.

Với các giải pháp đúng đắn, quyết liệt được triển khai năm 2024, NCB đã từng bước khắc phục các vấn đề tồn tại và nâng cao hiệu quả hoạt động. Trên nền tảng vững chắc này,

Ngân hàng sẽ tiếp tục đẩy mạnh các giải pháp tối ưu nhằm mở rộng thị phần và phát triển bền vững trong thời gian tới.

*(Chi tiết theo Báo cáo đánh giá hoạt động kinh doanh năm 2024 và kế hoạch hành động 2025 của Tổng giám đốc báo cáo ĐHCĐ)*

**2.2. Về ngân sách hoạt động của HĐQT, BKS; thù lao và các lợi ích khác đối với từng thành viên HĐQT, BKS năm 2024 (khoản 1.6 Điều 1 Nghị quyết số 1001/2024/NQ-ĐHCĐ)**

Thành viên HĐQT và Ban kiểm soát (BKS) được hưởng thù lao phù hợp với ngân sách kế hoạch đã được ĐHCĐ phê duyệt năm 2024, phù hợp với Điều lệ NCB và các quy định nội bộ có liên quan. Tổng thù lao của HĐQT, BKS đã sử dụng năm 2024 được nêu chi tiết tại Tờ trình ĐHCĐ thường niên năm 2025 về việc thông qua thù lao của HĐQT và BKS.

**2.3. Về lựa chọn tổ chức kiểm toán độc lập thực hiện kiểm toán/soát xét báo cáo tài chính và hệ thống kiểm soát nội bộ cho năm tài chính 2024 (khoản 1.9 Điều 1 Nghị quyết số 1001/2024/NQ-ĐHCĐ)**

Trên cơ sở danh sách các đơn vị kiểm toán độc lập đã được ĐHCĐ thông qua, thực hiện ủy quyền của ĐHCĐ tại Nghị quyết 1001/2023/NQ-ĐHCĐ, HĐQT đã lựa chọn Công ty TNHH Kiểm toán và Dịch vụ Tin học Moore AISC thực hiện kiểm toán/soát xét báo cáo tài chính và hệ thống kiểm soát nội bộ cho năm tài chính 2024.

Năm tài chính 2025: Trên cơ sở được phê duyệt của ĐHCĐ, HĐQT triển khai lựa chọn công ty kiểm toán độc lập thực hiện kiểm toán/soát xét báo cáo tài chính và kiểm toán độc lập hoạt động của hệ thống kiểm soát nội bộ NCB theo quy định.

**2.4. Về ban hành Điều lệ, Quy chế tổ chức và hoạt động của HĐQT, BKS, Quy chế quản trị nội bộ Ngân hàng (theo Nghị quyết số 1002/2024/NQ-ĐHCĐ)**

Sau khi được ĐHCĐ thông qua, NCB đã thực hiện các thủ tục cần thiết theo quy định của pháp luật liên quan đến ban hành, công bố trên trang Thông tin điện tử của NCB các tài liệu Điều lệ, Quy chế tổ chức và hoạt động của Hội đồng quản trị, Quy chế tổ chức và hoạt động của Ban kiểm soát, Quy chế quản trị nội bộ theo quy định của pháp luật về chứng khoán; gửi Điều lệ để báo cáo NHNN theo quy định của pháp luật về ngân hàng.

**2.5. Về việc tiếp tục triển khai phương án phát hành cổ phiếu riêng lẻ và phương án sử dụng số tiền thu được từ đợt chào bán (Nghị quyết số 1003/2024/NQ-ĐHCĐ)**

Thực hiện Nghị quyết số 1003/2024/NQ-ĐHCĐ ngày 13/04/2024 của Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2024, NCB đã thực hiện hoàn tất các thủ tục phát hành cổ phiếu riêng lẻ theo quy định của Luật chứng khoán, quy định của NHNN; Chi tiết theo Tờ trình của HĐQT báo cáo ĐHCĐ về kết quả thực hiện phương án tăng vốn điều lệ và điều chỉnh phương án sử dụng vốn từ đợt phát hành 6.200 tỷ đồng năm 2024.

**2.6. Về việc chuyển nhượng 203 triệu cổ phần Công ty cổ phần Hàng không Tre Việt (khoản 2 Điều 1 Nghị quyết 318/2023/NQ-ĐHCĐ)**

Thực hiện Nghị quyết của ĐHCĐ, NCB đã ký thỏa thuận chuyển nhượng 203 triệu cổ phần Công ty CP Hàng Không Tre Việt (BAV) với đối tác và thời hạn thanh toán trước

ngày 30/06/2024. Tuy nhiên, đối tác đã có văn bản ngày 26/06/2024 và ngày 07/10/2024 về việc gia hạn thời gian thanh toán, theo đó đối tác cam kết thực hiện giao dịch nhưng do khó khăn tài chính nên đề nghị NCB xem xét gia hạn đến ngày 30/6/2025. NCB sẽ tiếp tục theo dõi và có biện pháp xử lý phù hợp nhằm đảm bảo quyền lợi của Ngân hàng và cổ đông.

### **3. Hoạt động quản trị**

#### **3.1. Hoạt động của thành viên HĐQT, kết quả đánh giá của thành viên độc lập về hoạt động của HĐQT**

##### **a. Hoạt động của Hội đồng quản trị**

Năm 2024, Hội đồng Quản trị (HĐQT) Ngân hàng TMCP Quốc Dân (NCB) đã tổ chức thành công Đại hội đồng cổ đông (ĐHĐCĐ) thường niên, đảm bảo tuân thủ các quy định pháp luật và Điều lệ Ngân hàng.

HĐQT đã thực hiện đầy đủ chức năng, nhiệm vụ theo quy định, tổ chức các cuộc họp định kỳ, kịp thời ban hành các Nghị quyết, Quy chế quan trọng nhằm định hướng chiến lược, giám sát hoạt động và hỗ trợ Ban Điều hành trong việc triển khai kế hoạch kinh doanh, tháo gỡ khó khăn, đảm bảo sự phát triển bền vững của Ngân hàng. Chủ tịch HĐQT đã thực hiện phân công nhiệm vụ cụ thể cho các thành viên HĐQT, đảm bảo sự phối hợp chặt chẽ và hiệu quả trong công tác quản trị. Các thành viên HĐQT đã thực hiện tốt vai trò giám sát cấp cao, chủ động đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động, xử lý kịp thời các vướng mắc trong công tác quản trị, điều hành. Bên cạnh đó, HĐQT luôn hướng tới công tác quản trị theo các chuẩn mực quốc tế, nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp và tuân thủ các nguyên tắc quản trị tốt đối với công ty đại chúng, đảm bảo hài hòa lợi ích giữa Ngân hàng, cổ đông và các bên liên quan.

Các cuộc họp của HĐQT năm 2024 được triệu tập kịp thời, đảm bảo tuân thủ các thủ tục theo quy định của pháp luật, Điều lệ NCB, Quy chế tổ chức và hoạt động của HĐQT. Nội dung các cuộc họp được các Thành viên HĐQT thảo luận, đánh giá đầy đủ và cẩn trọng để đưa ra định hướng và giải pháp đem lại lợi ích cho NCB và cổ đông. Trong năm 2024, HĐQT đã thông qua 301 Nghị quyết, Quyết định dưới hình thức họp hoặc lấy ý kiến để đưa ra các quyết sách, định hướng chỉ đạo hoạt động của NCB và quyết định các nội dung, vấn đề thuộc thẩm quyền của HĐQT.

*(Chi tiết các cuộc họp và Danh sách các Nghị quyết/Quyết định của HĐQT tại Phụ lục 1, Phụ lục 2 Báo cáo tình hình quản trị Ngân hàng TMCP Quốc Dân số 68/2025/BC-HĐQT.NCB ngày 24/01/2025 đã công bố)*

##### **b. Hoạt động của thành viên độc lập HĐQT và kết quả đánh giá của thành viên độc lập về hoạt động của HĐQT**

Năm 2024, thành viên độc lập HĐQT đã tham gia đầy đủ, tích cực đóng góp ý kiến tại các cuộc họp HĐQT, họp giao ban của HĐQT, các cuộc họp của Ủy ban Quản lý rủi ro với tinh thần trách nhiệm và cẩn trọng trong việc thực hiện nhiệm vụ của thành viên độc lập HĐQT, thành viên UBQLRR.

*(Chi tiết Báo cáo đánh giá của thành viên HĐQT độc lập theo Phụ lục 01 đính kèm).*

### **3.2. Một số kết quả đạt được**

#### **a. Chiến lược phát triển Ngân hàng và chuyển đổi số**

Tiếp nối định hướng chiến lược “**Digital Wealth – Quản lý Gia sản hỗn hợp Số**” đã được phê duyệt, năm 2024 đánh dấu giai đoạn khởi đầu quan trọng trong quá trình triển khai chiến lược phát triển ngân hàng. Việc hoàn tất công tác thiết kế tổng thể đã tạo nền tảng vững chắc cho các bước triển khai tiếp theo. Trọng tâm của giai đoạn này là đánh giá toàn diện hoạt động kinh doanh Wealth tại Việt Nam, phân tích cơ hội thị trường của NCB, đồng thời hoàn thiện thiết kế chi tiết và lập kế hoạch triển khai cho giai đoạn xây dựng.

Chiến lược Digital Wealth lựa chọn phương thức triển khai thông qua nền tảng Super App, tích hợp công nghệ tư vấn GenAI, cung cấp đồng bộ trải nghiệm toàn diện sản phẩm Wealth và các sản phẩm dịch vụ ngân hàng. Super App là phương án phù hợp nhất NCB lựa chọn triển khai với tầm nhìn chiến lược phát triển Ngân hàng trong 10 năm tới, được định vị là nền tảng tài chính toàn diện, không chỉ hỗ trợ giao dịch ngân hàng mà còn cung cấp các giải pháp tối ưu hóa tài sản cho khách hàng, tập trung vào ba trụ cột cốt lõi: đầu tư và tiết kiệm, cho vay, thanh toán và tiêu dùng.

HDQT NCB kiên định với chiến lược đã lựa chọn và mục tiêu chuyển đổi. Trong năm 2024, Ngân hàng tiếp tục triển khai và hoàn thành nhiều dự án chuyển đổi số quan trọng như AI/ML (*nền tảng trí tuệ nhân tạo và máy học*), DE (*Decision Engine – hệ thống ra quyết định thông minh*), Data Platform (*hệ thống quản trị dữ liệu tập trung*), Dự án CRM (*quản lý quan hệ khách hàng*), LOS (*hệ thống phê duyệt tự động*), API Hub (*triển khai trên nền tảng Google Cloud*) đã góp phần mạnh mẽ vào chiến lược phát triển và nâng cao hiệu quả hoạt động. Các dự án này không chỉ thúc đẩy hiệu suất vận hành mà còn khẳng định cam kết của Ngân hàng trong việc tiếp tục đẩy mạnh chuyển đổi số, nâng cao hiệu quả hoạt động và cải thiện chất lượng dịch vụ khách hàng.

#### **b. Sắp xếp, tối ưu mạng lưới**

Năm 2024, NCB tiếp tục tối ưu hóa mạng lưới kinh doanh, tập trung khai thác tại các thị trường hiệu quả. Ngân hàng đã chuyển Chi nhánh Cà Mau về tỉnh Hà Nam, thành lập mới Chi nhánh Hà Nam để thúc đẩy kinh tế khu vực. Đồng thời, trên cơ sở đánh giá hiệu quả khai thác khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME), NCB đã tạm dừng mảng SME tại một số chi nhánh kém hiệu quả và đẩy mạnh mảng SME tại các đơn vị tiềm năng như NCB Đồng Đa, NCB Hoàn Kiếm. Dự kiến năm 2025, NCB sẽ mở rộng mảng SME tại Hà Nam và Thanh Hóa.

#### **c. Công tác xử lý nợ xấu**

Công tác thu hồi và xử lý tài sản tồn đọng là một trong những nhiệm vụ đặc biệt ưu tiên trong chiến lược phát triển ngân hàng. HDQT phân công trực tiếp Thành viên HDQT chuyên trách, đồng thời Chủ tịch HDQT trực tiếp chỉ đạo, định hướng và giám sát công tác thu hồi xử lý các tài sản tồn đọng, đảm bảo triển khai quyết liệt, đồng bộ, linh hoạt các giải pháp để thu hồi triệt để nợ tồn đọng từ nhiều năm trước theo đúng lộ trình tại PACCL.

Mặc dù trong năm 2024 nền kinh tế thế giới và trong nước đối mặt với nhiều khó khăn và thách thức, thị trường chứng khoán, trái phiếu và bất động sản phục hồi chậm, thị trường

mua bán nợ chưa phát triển như kỳ vọng, cùng với tác động của thiên tai, bão lũ gây thiệt hại nặng nề đã dẫn đến xu hướng gia tăng nợ xấu. Bên cạnh đó, việc Nghị quyết 42/2017/QH14 về thí điểm xử lý nợ xấu các tổ chức tín dụng hết hiệu lực, Luật Các TCTD 2024 không có quy định về quyền thu giữ tài sản bảo đảm dẫn đến công tác thu hồi, xử lý nợ xấu càng gặp nhiều khó khăn, vướng mắc. Nhưng với sự vào cuộc quyết liệt của HĐQT và cả hệ thống, NCB đã xử lý thành công một số khoản nợ xấu lớn kéo dài nhiều năm, kết quả trong năm 2024, NCB đã thu hồi nợ được tổng cộng 6.889 tỷ đồng (trong đó nợ gốc thu hồi được là 5.824 tỷ đồng).

#### **d. Quản trị rủi ro**

NCB thực hiện quản trị rủi ro trên nguyên tắc cân bằng tối ưu giữa kiểm soát rủi ro và hỗ trợ kinh doanh. Trong năm 2024, NCB đã cập nhật chính sách quản lý rủi ro và khẩu vị rủi ro để định hướng, nhận diện đầy đủ các rủi ro đối với hoạt động kinh doanh của Ngân hàng. Nguyên tắc, cơ chế quản lý, các ngưỡng, giới hạn kiểm soát các rủi ro trọng yếu được thiết lập và giám sát liên tục phù hợp với việc triển khai Phương án cơ cấu lại gắn với xử lý nợ xấu giai đoạn 2023 – 2025, định hướng đến năm 2030 của NCB.

- **Rủi ro tín dụng:** Hoàn thiện quy định nội bộ theo Luật các tổ chức tín dụng 2024, nâng cấp mô hình đo lường rủi ro, tối ưu hóa thẩm định tín dụng qua kết nối host-to-host với CIC (*Trung tâm Thông tin tín dụng*), tự động hóa báo cáo quản lý rủi ro tín dụng cung cấp thông tin kịp thời, hỗ trợ hiệu quả công tác quản trị, điều hành và ra quyết định.

- **Rủi ro thanh khoản và thị trường:** Nâng cao năng lực giám sát, cảnh báo sớm, thiết lập hạn mức kiểm soát và theo dõi chặt chẽ thị trường. Dự kiến năm 2025, hệ thống Treasury phiên bản cập nhật sẽ được triển khai nhằm đồng bộ và tối ưu hóa công tác quản lý rủi ro thị trường, đảm bảo tính ổn định và an toàn thanh khoản.

- **Rủi ro hoạt động:** NCB đã hoàn thiện hệ thống quản trị rủi ro hoạt động với việc đã ban hành cập nhật các quy định về đo lường rủi ro, duy trì hoạt động liên tục, quản lý rủi ro thuê ngoài và tăng cường phòng chống gian lận, triển khai các công cụ như RCSA (*công cụ quản trị rủi ro và kiểm soát nội bộ*), LDC (*công cụ thu thập dữ liệu về các sự kiện tổn thất*) và triển khai thử nghiệm Bản đồ nhiệt rủi ro (*Heatmap*) giúp trực quan hóa dữ liệu, nâng cao năng lực giám sát, dự báo và ra quyết định.

Văn hóa quản trị rủi ro được đẩy mạnh thông qua các chương trình đào tạo và cảnh báo định kỳ góp phần nâng cao nhận thức và chủ động kiểm soát rủi ro trong toàn hệ thống. Nhìn chung, công tác quản trị rủi ro của NCB trong năm 2024 đã góp phần nâng cao khả năng nhận diện, kiểm soát rủi ro và hỗ trợ hoạt động kinh doanh ổn định, bền vững.

#### **e. Hệ thống kiểm soát nội bộ**

HĐQT xác định việc nâng cao chất lượng hệ thống kiểm soát nội bộ (KSNB) là mục tiêu chiến lược, triển khai theo lộ trình từ năm 2023. Trong năm 2024, NCB đã đạt nhiều kết quả quan trọng trong việc kiện toàn hệ thống KSNB, cơ cấu quản trị được điều chỉnh linh hoạt, hệ thống quy trình kiểm soát nội bộ được hoàn thiện, tạo nền tảng vững chắc cho sự phát triển dài hạn.

Nhằm nâng cao nhận thức và trách nhiệm của cán bộ nhân viên, NCB đã tổ chức thành công Hội thảo chuyên đề về Kiểm soát nội bộ và Quản trị rủi ro với sự tham gia của các Chuyên gia giàu kinh nghiệm và toàn thể cán bộ quản lý. Hội thảo là diễn đàn quan trọng giúp Ban lãnh đạo truyền đạt định hướng chiến lược, thúc đẩy văn hóa kiểm soát nội bộ trong toàn hệ thống.

Bên cạnh đó, cơ chế phối hợp giữa các đơn vị kiểm soát nội bộ, bao gồm Trung tâm Kiểm toán nội bộ, Khối Quản trị rủi ro, Khối Pháp chế - Tuân thủ tiếp tục được tăng cường, đảm bảo chia sẻ thông tin hiệu quả. Mô hình quản trị ba tuyến được mở rộng với các cuộc họp liên tuyến định kỳ hàng quý, giúp nhận diện rủi ro, thảo luận phương án khắc phục và nâng cao hiệu quả quản trị rủi ro toàn diện.

NCB cũng đang triển khai các dự án trọng điểm như phòng chống rửa tiền, phòng chống gian lận và giám sát hoạt động quản lý cấp cao. Kết quả từ các dự án này đang dần được tích hợp vào hoạt động hàng ngày của Ngân hàng, góp phần nâng cao hiệu quả hệ thống KSNB và đảm bảo sự phát triển bền vững của NCB.

#### **4. Triển khai Phương án cơ cấu lại**

Triển khai “Đề án cơ cấu lại hệ thống các tổ chức tín dụng gắn với xử lý nợ xấu giai đoạn 2021-2025” được ban hành theo Quyết định số 689/QĐ-TTg ngày 08/06/2022 của Thủ tướng Chính phủ, căn cứ nội dung phê duyệt và ý kiến của NHNN tại Công văn 62/NHNN-TTGSNH ngày 07/02/2024, HĐQT đã hoàn thiện và phê duyệt Phương án cơ cấu lại gắn với xử lý nợ xấu giai đoạn 2023-2025, định hướng đến 2030 của NCB theo Nghị quyết số 1429/2024/NQ-HĐQT ngày 28/06/2024. Đồng thời, HĐQT cũng đã ban hành Nghị quyết số 1430/2024/NQ-HĐQT ngày 28/6/2024 để tổ chức triển khai thực hiện PACCL.

Trong năm 2024, NCB đã triển khai đồng bộ các giải pháp theo lộ trình của PACCL và đạt được những kết quả đáng ghi nhận: Hoàn thành việc tăng vốn điều lệ thêm 6.178 tỷ đồng nâng mức vốn điều lệ của NCB lên gần 11.780 tỷ đồng; Kết quả thu hồi, xử lý nợ đạt 130% kế hoạch năm 2024 đã được xây dựng tại PACCL, kết hợp với triển khai giải pháp bán nợ cho VAMC; Hoàn thành việc trích lập dự phòng và thoái lãi dự thu theo lộ trình tại PACCL, cấu trúc lại hệ thống mạng lưới theo hướng hiệu quả... đánh dấu bước tiến quan trọng để tiếp tục bám sát, thực hiện thành công PACCL, hướng tới hoạt động an toàn, hiệu quả và phát triển bền vững.

#### **5. Hoạt động của các Ủy ban thuộc HĐQT**

NCB có 05 Ủy ban, Hội đồng thuộc HĐQT bao gồm: Ủy ban Nhân sự, Ủy ban Quản lý rủi ro, Ủy ban Tín dụng, Ủy ban Công nghệ và Hội đồng Xử lý rủi ro. Việc thành lập các Ủy ban, Hội đồng đảm bảo tuân thủ quy định của pháp luật. Các Ủy ban hoạt động theo Quy chế tổ chức và hoạt động của từng Ủy ban do HĐQT ban hành. Trong đó:

- **Ủy ban Nhân sự (UBNS):** tham mưu cho HĐQT về tổ chức bộ máy và chính sách nhân sự. Trong năm 2024, UBNS tổ chức 72 cuộc họp, tham mưu các vấn đề về cơ cấu tổ chức, chính sách đãi ngộ, lương thưởng, định biên nhân sự và giám sát công tác đánh giá nhân sự toàn hệ thống.

- Ủy ban Công nghệ (UBCN): tham mưu HĐQT về chiến lược phát triển công nghệ, đảm bảo nguồn lực và giám sát triển khai các dự án công nghệ thông tin. Trong năm 2024, UBCN đã tổ chức họp định kỳ, trình HĐQT phê duyệt các dự án công nghệ trọng điểm, giám sát triển khai 18/36 dự án công nghệ, 08 dự án chuyển đổi số, đánh giá hiện trạng hệ thống và định hướng phát triển đến năm 2028.

- Ủy ban Tín dụng (UBTD): có nhiệm vụ xem xét, thẩm định và tham mưu trình HĐQT phê duyệt các khoản cấp tín dụng thuộc thẩm quyền HĐQT. Trong năm 2024, UBTD đã tổ chức họp, tham mưu trình HĐQT xem xét 119 hồ sơ tín dụng theo đúng quy định và thẩm quyền phê duyệt.

- Ủy ban Quản lý Rủi ro (UBQLRR): tham mưu HĐQT về quản lý rủi ro, giám sát thực hiện khẩu vị rủi ro giai đoạn 2024-2026, đánh giá kiểm tra sức chịu đựng vốn, kế hoạch vốn, đánh giá công tác kiểm soát nội bộ, theo dõi trạng thái rủi ro trọng yếu và đưa ra các khuyến nghị nhằm đảm bảo an toàn hoạt động ngân hàng.

- Hội đồng Xử lý Rủi ro (HĐXLRR): thực hiện chức năng xem xét, phê duyệt hồ sơ phân loại nợ, trích lập DPRR, hồ sơ xử lý nợ và xử lý tài sản bảo đảm ... theo thẩm quyền; tham mưu và trình HĐQT phê duyệt các phương án xử lý rủi ro thuộc thẩm quyền của HĐQT. Trong năm 2024, HĐXLRR đã họp và xem xét 157 hồ sơ xử lý rủi ro, trong đó 41 hồ sơ trình HĐQT phê duyệt theo thẩm quyền.

## **6. Kết quả giám sát của HĐQT với Ban Điều hành**

Hoạt động giám sát của Hội đồng quản trị (HĐQT) đối với Ban điều hành (BDH) được thực hiện nghiêm túc theo quy chế quản trị nội bộ của Ngân hàng.

HĐQT đã triển khai các công việc giám sát đối với BDH thông qua các hình thức họp định kỳ, họp chuyên đề, báo cáo định kỳ như: Họp với BDH theo các chuyên đề, họp giao ban kinh doanh hàng tháng, họp sơ kết sáu (06) tháng và tổng kết năm, báo cáo định kỳ hàng tháng tình hình thực hiện Nghị quyết/Quyết định HĐQT. Trong các cuộc họp với HĐQT, BDH đã báo cáo về tình hình thực hiện các mục tiêu, nhiệm vụ đã được HĐQT, ĐHĐCĐ giao, kết quả hoạt động trong kỳ kinh doanh và kế hoạch triển khai kỳ tiếp theo. Tại các cuộc họp, HĐQT đã phân tích, đánh giá tình hình và đưa ra các chỉ đạo định hướng cho BDH nhằm đảm bảo việc thực hiện đúng các chỉ tiêu, kế hoạch đã được giao.

HĐQT đã giám sát và chỉ đạo BDH thực hiện mọi mặt hoạt động của Ngân hàng theo đúng định hướng, mục tiêu và chiến lược đã đề ra. BDH đã nghiêm túc bám sát các mục tiêu và thực hiện đầy đủ các nhiệm vụ được ĐHĐCĐ và HĐQT giao.

## **7. Báo cáo về các giao dịch giữa NCB, công ty con, công ty do NCB nắm quyền kiểm soát trên 50% vốn điều lệ với thành viên HĐQT và những người có liên quan của thành viên đó; giao dịch giữa NCB với công ty trong đó thành viên HĐQT là thành viên sáng lập hoặc quản lý doanh nghiệp trong thời gian 03 năm gần nhất trước thời điểm giao dịch:**

Chi tiết giao dịch tại Báo cáo tình hình quản trị Ngân hàng TMCP Quốc Dân số 68/2025/BC-HĐQT.NCB ngày 24/01/2025 đã công bố.



### **III. PHƯƠNG HƯỚNG NHIỆM VỤ GIAI ĐOẠN 2025-2030**

#### **1. Phương hướng nhiệm vụ giai đoạn 2025-2030**

Hoạt động của HĐQT NCB trong giai đoạn 2025-2030 sẽ tập trung vào các nhiệm vụ trọng tâm sau: hoàn thành PACCL và tiên phong trong phát triển sản phẩm, ứng dụng công nghệ mới; hướng đến nâng cao trải nghiệm khách hàng, mở rộng thị phần, tăng trưởng bền vững và tối ưu hóa quản trị rủi ro theo chuẩn quốc tế. Đồng thời, việc đầu tư vào chuyển đổi số, nâng cao năng lực tài chính và phát triển nguồn nhân lực sẽ là trọng tâm, giúp ngân hàng khẳng định vị thế và đáp ứng kỳ vọng ngày càng cao của khách hàng. Cụ thể:

- Kiên định với chiến lược đã lựa chọn là phát triển ngân hàng quản lý gia sản hỗn hợp số “Digital Wealth” cùng với các hoạt động/giải pháp chuyển đổi số. NCB hướng đến mô hình ngân hàng số thông minh, cá nhân hóa sâu rộng, tạo lợi thế cạnh tranh bền vững và đáp ứng nhu cầu tài chính ngày càng đa dạng.

- Tăng trưởng, mở rộng thị phần và phát triển các sản phẩm dịch vụ tài chính.
- Tăng thu dịch vụ và CASA.
- Quyết liệt xử lý nợ xấu và quản lý chất lượng nợ.
- Kiện toàn hệ thống kiểm soát nội bộ theo hướng tinh gọn, hiệu quả, tuân thủ quy định của NHNN và tiệm cận các chuẩn mực tiên tiến.
- Kiểm soát chi phí và nâng cao hiệu quả hoạt động, đẩy mạnh chuyển đổi số, tối ưu hóa mạng lưới chi nhánh, phòng giao dịch.
- Đẩy mạnh chuyển đổi số và ứng dụng công nghệ, hiện đại hóa dịch vụ cung cấp cho khách hàng, nâng cao trải nghiệm cho khách hàng, lấy khách hàng làm trung tâm.
- Phát triển nguồn nhân lực và văn hóa doanh nghiệp, chú trọng thúc đẩy các hoạt động thực thi năm (05) giá trị cốt lõi của NCB “Trung thành - Tín nhiệm - Tận Tâm - Tinh tế - Thăng hoa”.
- Phát triển thương hiệu, nâng cao hình ảnh NCB với các sản phẩm dịch vụ mới phù hợp với chiến lược “Digital Wealth”.

#### **2. Định hướng hoạt động 2025**

##### **2.1. Cơ sở xây dựng định hướng hoạt động**

Bước sang năm 2025, nền kinh tế Việt Nam tiếp tục đối mặt với cả cơ hội và thách thức trong bối cảnh kinh tế toàn cầu phục hồi chậm, nhiều rủi ro gia tăng. Theo Nghị quyết số 01/NQ-CP ngày 08/01/2025 về nhiệm vụ, giải pháp chủ yếu thực hiện Kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội và dự toán ngân sách Nhà nước năm 2025 do Chính phủ ban hành, năm 2025 có ý nghĩa quan trọng trong việc hoàn thành các mục tiêu phát triển kinh tế - xã hội giai đoạn 2021-2025, với trọng tâm là tăng trưởng GDP ít nhất 8%, đẩy mạnh cải cách pháp luật, đầu tư công và chuyển đổi số. Đặc biệt, chuyển đổi số và nâng cao chất lượng dịch vụ được xác định là chiến lược quốc gia, thúc đẩy sự phát triển của các ngành công nghiệp mới như công nghệ số, năng lượng tái tạo và trí tuệ nhân tạo.

Trong bối cảnh đó, ngành ngân hàng đóng vai trò then chốt trong hệ thống tài chính, cần đẩy mạnh chuyển đổi số để tối ưu hóa vận hành, phát triển sản phẩm hiện đại, thúc đẩy

thanh toán không dùng tiền mặt và đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng. Đây cũng chính là định hướng, cơ sở quan trọng mà HĐQT xác định định hướng phát triển NCB trong năm 2025.

## 2.2. Các chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh năm 2025

**Bảng 2: Chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh năm 2025**

TT	Chỉ tiêu	Đơn vị	KHKD 2025	Ghi chú
1	Tổng Tài sản	Tỷ đồng	135.500	Tăng trưởng 14.6%
2	Huy động khách hàng	Tỷ đồng	118.500	Tăng trưởng 23.2%
3	Cho vay khách hàng	Tỷ đồng	92.528	Tăng trưởng 30%
4	Tăng trưởng quy mô khách hàng	Khách hàng	424.000	Tăng thêm trong năm 2025
5	Tiền gửi không kỳ hạn (CASA)	Tỷ đồng	7.586	Tăng trưởng 56%
6	Lợi nhuận trước PACCL	Tỷ đồng	59	NCB cam kết dùng toàn bộ lợi nhuận để thực hiện PACCL

*Chú thích:*

- Theo số liệu tài chính riêng lẻ;
- Việc thực hiện chỉ tiêu kế hoạch cho vay khách hàng có thể tăng/giảm tùy thuộc vào hạn mức tăng trưởng tín dụng được NHNN giao.

Hội đồng Quản trị NCB xin trân trọng cảm ơn sự tin tưởng, đồng hành và hỗ trợ quý báu của toàn thể Quý cổ đông, khách hàng, đối tác, cùng tập thể cán bộ nhân viên NCB trong suốt chặng đường 2024. Với sự nỗ lực không ngừng và quyết tâm cao của Ban lãnh đạo và toàn thể CBNV, chúng tôi cam kết sẽ tiếp tục phát huy tinh thần đoàn kết, tận tâm và sáng tạo để thực hiện thắng lợi các mục tiêu chiến lược của NCB, đồng thời hoàn thành xuất sắc các nhiệm vụ mà Đại hội đồng Cổ đông giao phó.

Kính báo cáo ./.

*Nơi nhận:*

- Như kính gửi;
- Lưu: Văn thư, VPHĐQT.

TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

CHỦ TỊCH



BÙI THỊ THANH HƯƠNG

**PHỤ LỤC 01:**  
**BÁO CÁO ĐÁNH GIÁ CỦA THÀNH VIÊN ĐỘC LẬP HĐQT**  
**VỀ HOẠT ĐỘNG CỦA HĐQT NĂM 2024**

**1. Đánh giá chung về hoạt động của HĐQT**

- Hội đồng quản trị (HĐQT) NCB đã thực hiện công tác quản trị với tinh thần trách nhiệm và minh bạch, tuân thủ đầy đủ các quy định hiện hành. Năm 2024, hoạt động của HĐQT được tổ chức, triển khai tuân thủ điều lệ, quy chế tổ chức hoạt động của Hội đồng quản trị và các quy định pháp luật hiện hành. HĐQT đã chỉ đạo, giám sát và đôn đốc việc thực hiện các nội dung tại Nghị quyết của Đại hội đồng cổ đông trong năm 2024 (ĐHĐCĐ), thể hiện vai trò tích cực trong việc định hướng chiến lược kinh doanh và hoạt động của hệ thống, giám sát việc thực thi cũng như quản trị rủi ro, đóng góp tích cực vào kết quả hoạt động chung của toàn hệ thống.
- Các cuộc họp của HĐQT đã được triệu tập kịp thời và thực hiện theo các trình tự quy định tại điều lệ, quy chế tổ chức hoạt động của Hội đồng quản trị và các quy định pháp luật hiện hành. Nội dung các cuộc họp đều được các thành viên HĐQT thảo luận, đánh giá đầy đủ và cẩn thận để đưa ra những định hướng và giải pháp đem lại lợi ích cho NCB và cổ đông.

**2. Về cơ cấu tổ chức và hoạt động của HĐQT**

- HĐQT có tất cả 05 thành viên, trong đó có 01 thành viên độc lập. Toàn bộ các thành viên HĐQT đều tham gia đầy đủ và tích cực vào các hoạt động hoạch định, kiểm soát tuân thủ, quản trị rủi ro, đảm bảo tốt các thông lệ quản trị chuẩn mực.
- Năm 2024, HĐQT đã tổ chức 04 phiên họp, 278 lần lấy ý kiến bằng văn bản và ban hành 301 Nghị quyết HĐQT. Các cuộc họp của HĐQT đã được triệu tập và thực hiện với lịch trình cụ thể, tài liệu được chuẩn bị đầy đủ, tuân thủ quy định tại Điều lệ của NCB và các quy định pháp luật hiện hành. Nội dung các cuộc họp được các thành viên HĐQT thảo luận, phản biện, đánh giá đầy đủ và cẩn trọng.
- Các vấn đề liên quan đến chiến lược và định hướng kinh doanh, tài chính, đầu tư công nghệ và chuyển đổi số, xây dựng và củng cố hệ thống tuân thủ, quản trị rủi ro, và văn hóa doanh nghiệp đều được thường xuyên thảo luận, xem xét, đánh giá và kiểm soát một cách chặt chẽ giữa HĐQT và Ban điều hành trong các cuộc họp định kỳ.
- Các quyết định của HĐQT tại các cuộc họp đều được HĐQT thông qua theo nguyên tắc đa số. Biên bản cuộc họp/ biên bản kiểm phiếu được lập đầy đủ và thực hiện theo đúng quy định của pháp luật và các qui định nội bộ của NCB.

**3. Về việc giám sát Tổng Giám đốc và Ban điều hành**

- HĐQT thực hiện vai trò giám sát đối với Tổng Giám đốc và Ban điều hành trong việc tổ chức, thực hiện các nhiệm vụ được giao và các hoạt động kiểm soát và vận hành hoạt động, đảm bảo hoạt động kinh doanh của NCB luôn đi đúng định hướng chiến lược. Đồng thời, HĐQT đã chỉ đạo Tổng Giám đốc và Ban điều hành trong việc xử lý các khuyến nghị của các Cơ quan quản lý Nhà nước và Ban Kiểm soát nhằm thực hiện

hiệu quả mục tiêu phát triển bền vững, quản lý và kiểm soát rủi ro và tuân thủ theo các quy định pháp luật hiện hành.

- HĐQT đã phân công, phân nhiệm cho các thành viên HĐQT thực hiện các vai trò giám sát đối với các hoạt động của Ban điều hành, phù hợp với kinh nghiệm và năng lực chuyên môn của các thành viên nhằm phát huy tối đa hiệu quả của các đóng góp từ HĐQT đối với hoạt động kinh doanh và quản trị của Ngân hàng.
- Trong năm, các đại diện của HĐQT tham gia thường xuyên trong các cuộc họp với TGD và Ban điều hành để nắm bắt được thông tin kịp thời, giám sát tình hình triển khai kế hoạch kinh doanh, tình hình thực hiện chiến lược một cách thường xuyên, sát sao và kịp thời đưa ra những ý kiến chỉ đạo, định hướng chiến lược và chủ trương phù hợp với tình hình thực tế.
- Các thành viên HĐQT cũng tham dự đều đặn các cuộc giao ban định kỳ do Ban điều hành tổ chức. Các quyết sách của Ban điều hành được phân tích, trao đổi và tham vấn kỹ lưỡng từ HĐQT nhằm có các giải pháp tối ưu cho lợi ích của NCB.

#### **4. Đánh giá chung về các thành viên HĐQT**

- Tất cả thành viên HĐQT đã nỗ lực thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn trong vai trò được phân công và theo Điều lệ, quy định của pháp luật, với tinh thần trách nhiệm và tính chuyên nghiệp cao.
- Các thành viên HĐQT tham gia đầy đủ các cuộc họp của HĐQT, đóng góp ý kiến và thông qua các vấn đề được nêu lên tại cuộc họp và các vấn đề được thông qua dưới hình thức lấy ý kiến bằng văn bản.
- Các thành viên HĐQT nhận diện một cách chủ động vai trò, trách nhiệm hỗ trợ đối với Ban điều hành và đã chia sẻ kinh nghiệm, tương tác về công tác quản trị đối với Ban điều hành trong các buổi họp giao ban. HĐQT đã định hướng nhiều giải pháp kịp thời để giúp Ban điều hành vượt qua một số thách thức trong quá trình vận hành ngân hàng.
- Các thành viên HĐQT được phân công chuyên trách đã thực hiện công việc giám sát một cách hiệu quả thông qua việc tham gia đầy đủ và đóng góp ý kiến và đưa ra các chỉ đạo tại các cuộc họp của Ủy ban quản lý rủi ro, Ủy ban nhân sự, Ủy ban công nghệ ...

#### **5. Kết luận**

- Về tổng thể, HĐQT đã thực hiện đầy đủ các nhiệm vụ và quyền hạn của mình trong việc giám sát hoạt động của Ngân hàng, định hướng phù hợp và chỉ đạo kịp thời đảm bảo sử dụng hiệu quả các nguồn lực để đạt được các chỉ tiêu do ĐHĐCĐ đề ra, trên cơ sở tuân thủ các quy định của Pháp luật và Điều lệ của NCB.
- Bên cạnh việc thực hiện chức năng quản lý, giám sát công tác điều hành của Tổng giám đốc, HĐQT đã thực hiện tốt vai trò đồng hành cùng với Ban điều hành trong việc xây dựng chiến lược kinh doanh, các giá trị bền vững cho Ngân hàng, thực thi kế hoạch kinh doanh của năm 2024 và triển khai, thực hiện các nội dung của các Nghị quyết ĐHĐCĐ ban hành.

Số : 03/2025/BC-BKS

TP. Hà Nội, ngày 03 tháng 3 năm 2025

**BÁO CÁO**  
**HOẠT ĐỘNG NĂM 2024, TỔNG KẾT HOẠT ĐỘNG NHIỆM KỲ 2020-2025**  
**VÀ PHƯƠNG HƯỚNG NHIỆM VỤ NHIỆM KỲ 2025 – 2030**  
**CỦA BAN KIỂM SOÁT**

**Kính gửi: Đại hội đồng Cổ đông Ngân hàng TMCP Quốc Dân (NCB)**

- Căn cứ Luật các Tổ chức Tín dụng số 32/2024/QH15 ngày 18/01/2024;
- Căn cứ Điều lệ và Điều lệ sửa đổi Ngân hàng TMCP Quốc Dân;
- Căn cứ Quy chế tổ chức và hoạt động của Ban Kiểm soát ban hành kèm theo quyết định số QC.BM.025 ngày 13/04/2024 của Ban Kiểm soát;

Ban Kiểm soát Ngân hàng TMCP Quốc Dân (NCB) báo cáo Đại hội đồng Cổ đông (ĐHĐCĐ) về kết quả hoạt động của Ban Kiểm soát (BKS) trong năm 2024, nhiệm kỳ 2020 – 2025 và đề xuất phương hướng, nhiệm vụ hoạt động của BKS trong nhiệm kỳ 2025-2030 như sau:

**I. BÁO CÁO HOẠT ĐỘNG CỦA BKS NĂM 2024**

Trong năm 2024, BKS thực hiện đầy đủ nhiệm vụ, quyền hạn của BKS theo quy định tại Điều 45 Luật các TCTD số 47/2010/QH12 (hiệu lực đến ngày 30/06/2024), khoản 9 Điều 11 Luật số 17/2017/QH14 sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật các TCTD (hiệu lực đến ngày 30/06/2024), Điều 51 Luật các TCTD số 32/2024/QH15 (hiệu lực từ ngày 01/07/2024), Điều lệ NCB và các quy định nội bộ khác.

**1. Về cơ cấu tổ chức hoạt động của BKS năm 2024**

Năm 2024, BKS hoạt động với 3 thành viên do ĐHĐCĐ bầu ra (trong đó 02 thành viên chuyên trách và 01 thành viên không chuyên trách), gồm 01 Trưởng BKS và 02 thành viên BKS đáp ứng cơ cấu theo điều lệ của NCB và theo quy định tại Luật các TCTD về cơ cấu của BKS.

Trưởng BKS đã tổ chức phân công nhiệm vụ trong BKS nhằm triển khai nhiệm vụ của BKS theo quy định của Pháp luật và Điều lệ của Ngân hàng.

**2. Về thực hiện nhiệm vụ của Ban Kiểm soát trong năm 2024**

- Tổ chức 31 cuộc họp với 100% thành viên tham dự nhằm trao đổi, thảo luận để triển khai kế hoạch công tác và hoàn thành nhiệm vụ được phân công.

- Ban hành quy định nội bộ của BKS như Quy chế tổ chức và hoạt động của BKS; Quy chế Kiểm toán nội bộ NCB theo hướng cập nhật các thay đổi về quy định liên quan đến BKS, Kiểm toán nội bộ theo quy định mới của Luật các TCTD, Luật Doanh nghiệp, Luật chứng khoán, các văn bản pháp luật khác có liên quan và phù hợp với thực tiễn hoạt động.
- Thực hiện vai trò giám sát việc tuân thủ các quy định của pháp luật và Điều lệ trong việc quản trị, điều hành NCB, BKS đã giám sát Hội đồng Quản trị (HDQT), Tổng Giám đốc (TGD) trong việc triển khai các Nghị quyết, định hướng, mục tiêu kinh doanh năm 2024 đã được ĐHĐCĐ thông qua cũng như triển khai các chủ trương, chính sách, chỉ đạo của Chính phủ, NHNN, kịp thời phát hiện các rủi ro trong hoạt động của ngân hàng, kiến nghị tới HDQT và BDH để có biện pháp khắc phục. Theo đó, BKS đã:
  - ✓ Giám sát các chỉ tiêu an toàn hoạt động Ngân hàng.
  - ✓ Giám sát tình hình thực hiện Phương án cơ cấu lại (PACCL) của NCB trong đó có kế hoạch tăng vốn điều lệ thêm 6.178 tỷ.
  - ✓ Giám sát việc thực hiện chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp của thành viên BKS, và kiểm toán viên nội bộ đảm bảo tuân thủ đúng quy định của pháp luật.
  - ✓ Giám sát và hỗ trợ công tác thanh tra NHNN tại NCB kịp thời, đồng thời chỉ đạo Trung tâm Kiểm toán nội bộ (KTNB) làm đầu mối hỗ trợ thanh tra tại NCB trong năm 2024.
  - ✓ Giám sát chặt chẽ việc công bố thông tin.
  - ✓ Giám sát Trung tâm KTNB triển khai thực hiện kế hoạch kiểm toán năm 2024 và tình hình thực hiện các nhiệm vụ của Trung tâm KTNB để có chỉ đạo, hỗ trợ kịp thời.

Căn cứ kết quả giám sát, kiểm toán nội bộ và rà soát văn bản nội bộ, BKS đã gửi 10 Thư quản lý và 26 công văn tới HDQT, TGD để HDQT, TGD có các quyết định, chỉ đạo đối với các Khối/Phòng Ban/Trung tâm nhằm ngăn ngừa và xử lý dứt điểm các tồn tại trong hoạt động, sửa đổi/ban hành bổ sung kịp thời các văn bản nội bộ còn bất cập.

- Đề xuất, kiến nghị ĐHĐCĐ phê duyệt danh sách tổ chức kiểm toán độc lập được thực hiện kiểm toán Báo cáo tài chính của NCB năm 2024, 2025.
- BKS/ đại diện theo chỉ đạo của BKS đã tham dự các cuộc họp của HDQT, Ủy ban quản lý rủi ro, các cuộc họp giao ban hàng tháng giữa HDQT với BDH.
- BKS phát huy vai trò tư vấn, kiến nghị HDQT, BDH trong việc nâng cao chất lượng tín dụng (tăng cường công tác thẩm định tín dụng; định giá tài sản đảm bảo...) an ninh an toàn bảo mật thông tin; các biện pháp kiểm soát và đảm bảo chất lượng đối với Dịch vụ khách hàng, an toàn kho quỹ; giải pháp để phòng ngừa rủi ro trong hoạt động ngân hàng đảm bảo chất lượng và hiệu quả hệ thống KSNB của Ngân hàng...



- BKS thực hiện thẩm định báo cáo tài chính năm 2023 và báo cáo tài chính 06 tháng đầu năm 2024 gửi HĐQT, TGD. Kết quả thẩm định báo cáo tài chính năm 2023 đã được báo cáo tại ĐHĐCĐ thường niên năm 2024.
- Thực hiện theo quy định của Luật các TCTD, BKS đã kịp thời cập nhật danh sách cổ đông sở hữu từ 01% vốn điều lệ trở lên và những người có liên quan của thành viên HĐQT, thành viên BKS, TGD NCB, cổ đông sở hữu từ 01% vốn điều lệ trở lên; lưu giữ và cập nhật thay đổi của danh sách này theo quy định của pháp luật, của NCB.
- Thực hiện các nhiệm vụ khác của BKS theo quy định của Điều lệ và của pháp luật:
  - HĐQT, BKS, TGD đồng phê duyệt việc triển khai dự án kiểm toán đối với hoạt động Giám sát của Quản lý cấp cao tại NCB (Dự án). Theo đó, BKS đã phê duyệt danh sách nhân sự tham gia Dự án, đầu mối phối hợp cùng đối tác KPMG thực hiện triển khai Dự án.
  - Tăng cường cơ chế phối hợp hiệu quả theo chức năng kiểm soát nội bộ giữa KTNB, K.QTRR và K.PCTT, đảm bảo thiết lập, khai thác và chia sẻ thông tin, kết quả một cách hệ thống.
  - Tăng cường phối hợp, trao đổi thông tin giữa BKS với HĐQT, TGD. Các kiến nghị của BKS được HĐQT và TGD xem xét thực hiện đảm bảo lợi ích của NCB, tuân thủ các quy định của Pháp luật và các quy định quản lý nội bộ của NCB.
  - BKS chỉ đạo Trung tâm KTNB phối hợp với các đơn vị thực hiện các Báo cáo theo yêu cầu của NHNN, Báo cáo quản trị ngân hàng, Báo cáo thường niên...

Từ kết quả hoạt động của BKS nêu trên, BKS đánh giá đã triển khai hiệu quả và hoàn thành tốt các phương hướng hoạt động năm 2024 của BKS được ĐHĐCĐ thông qua.

### 3. **Kết quả giám sát việc thực hiện các nghị quyết của ĐHĐCĐ, HĐQT:**

#### 3.1. **Đánh giá thực hiện các nghị quyết của ĐHĐCĐ**

BKS đã thực hiện giám sát tình hình thực hiện Nghị quyết số 1001/2024/NQ-ĐHĐCĐ; Nghị quyết số 1002/2024/NQ-ĐHĐCĐ, Nghị quyết số 1003/2024/NQ-ĐHĐCĐ, tại ĐHĐCĐ thường niên ngày 13/04/2024. Kết quả giám sát Ngân hàng đã hoàn thành 12/14 Quyết nghị. 01 Quyết nghị về cơ bản đã hoàn thành, 01 Quyết nghị đang triển khai, cụ thể:

- Quyết nghị 1.8 trong NQ 1001 phê duyệt kế hoạch kinh doanh năm 2024 theo Tờ trình số 02/2024/TT-HĐQT.NCB ngày 18/03/2024 về cơ bản đã hoàn thành, hiện chỉ còn chỉ tiêu liên quan đến thè tín dụng gần đạt kế hoạch (99%), các chỉ tiêu khác đều đã vượt kế hoạch được ĐHĐCĐ giao trong năm 2024.
- Quyết nghị 1.9 trong Nghị Quyết số 1001/2024/NQ-ĐHĐCĐ ngày 13/04/2024 (NQ 1001) liên quan đến phê duyệt Danh sách và lựa chọn tổ chức kiểm toán độc lập thực hiện kiểm toán/soát xét báo cáo tài chính và hệ thống KSNB cho năm tài chính 2025 đang thực hiện. Trên cơ sở được phê duyệt của ĐHĐCĐ, HĐQT đang triển khai lựa chọn công ty kiểm toán độc lập thực hiện kiểm toán/soát xét báo cáo tài chính và kiểm toán độc lập hoạt động của hệ thống kiểm soát nội bộ NCB theo quy định.

- Năm 2023 vẫn còn 01 Nghị quyết về việc chuyển nhượng 203 triệu cổ phần Công ty cổ phần Hàng không Tre Việt (khoản 2 Điều 1 Nghị quyết 318/2023/NQ-ĐHDCĐ) chưa hoàn thành, do khó khăn tài chính nên đối tác đề nghị NCB xem xét gia hạn đến ngày 30/6/2025. BKS sẽ tiếp tục giám sát theo dõi tình hình thực hiện đảm bảo quyền lợi của Ngân hàng và cổ đông.

Trong năm 2024, Ngân hàng đã hoàn thành việc rà soát lại các văn bản quy định nội bộ và thực hiện sửa đổi, bổ sung một số văn bản nhằm đảm bảo đáp ứng với các yêu cầu mới có hiệu lực tại các quy định pháp luật hiện hành và phù hợp với thực trạng vận hành năm 2024 của NCB.

Thù lao của HĐQT, BKS được sử dụng theo đúng ngân sách đã được ĐHDCĐ phê duyệt, các thành viên HĐQT, BKS được hưởng thù lao gắn với trách nhiệm công việc cụ thể.

### **3.2. Đánh giá thực hiện các nghị quyết của HĐQT**

Trong năm 2024, HĐQT đã ban hành 301 Nghị quyết. Kết quả giám sát đã hoàn thành 175 Nghị quyết (58%), đang thực hiện 116 Nghị quyết (39%), 10 Nghị quyết chậm tiến độ/chưa tuân thủ (3%). Các Nghị quyết chậm tiến độ chủ yếu liên quan lĩnh vực tín dụng với 9 Nghị quyết; 01 Nghị quyết trong lĩnh vực xử lý nợ. Đồng thời, năm 2024 vẫn còn 18 Nghị quyết năm 2023 đang thực hiện và 3 Nghị quyết chậm tiến độ.

### **3.3. Đánh giá việc giám sát thông qua và thực hiện dự án đầu tư, mua, bán tài sản cố định, hợp đồng, giao dịch khác của NCB thuộc thẩm quyền quyết định của ĐHDCĐ, HĐQT**

Căn cứ khoản 5 Điều 52 Luật các TCTD 2024 có hiệu lực ngày 01/07/2024, Ban Kiểm soát đã kịp thời triển khai giám sát, theo dõi về thông qua và thực hiện các dự án đầu tư, mua, bán tài sản cố định, hợp đồng, giao dịch khác thuộc thẩm quyền quyết định của ĐHDCĐ, HĐQT NCB.

BKS được tiếp nhận thông tin cùng thời điểm với HĐQT/BĐH và đã rà soát các Nghị quyết liên quan để đưa ra kiến nghị, góp ý phù hợp quy định tại Luật các TCTD, Điều lệ NCB.

### **4. Nâng cao năng lực Kiểm toán nội bộ và chỉ đạo triển khai công tác Kiểm toán nội bộ:**

Ngày 02/05/2024 Ban Kiểm soát đã ban hành Quyết định số 07/2024/QĐ-BKS vv điều chỉnh cơ cấu tổ chức – Phòng Kiểm toán nội bộ nâng cấp lên thành Trung tâm KTNB, cùng với việc sửa đổi tên, chức năng nhiệm vụ các phòng và thành lập thêm 01 phòng chuyên trách kiểm toán mảng công nghệ/số để có thể kiểm soát được đầy đủ hoạt động ngân hàng theo các mảng hoạt động mới trong chiến lược của NCB.

Chỉ đạo và giám sát Trung tâm KTNB thực hiện 24 cuộc kiểm toán theo kế hoạch (bao gồm 08 cuộc kiểm toán Đơn vị kinh doanh và 16 cuộc kiểm toán chuyên đề), thực hiện rà soát 2.666 khoản vay tương ứng với 56,49% tổng dư nợ (số liệu này không bao gồm các khoản cấp tín dụng được kiểm tra tại các cuộc kiểm toán) cũng như thực hiện các công việc khác. Kết quả kiểm toán, rà soát đã chỉ ra các sai sót, vi phạm tại các đơn vị



được kiểm toán, các vấn đề bất cập của văn bản nội bộ, cảnh báo được rủi ro tiềm ẩn, kiến nghị các Đơn vị thực hiện chỉnh sửa, khắc phục, xử lý trách nhiệm cá nhân sai phạm, góp phần nâng cao chất lượng và đảm bảo an toàn trong hoạt động ngân hàng.

Chi đạo Trung tâm KTNB theo dõi và đôn đốc các đơn vị hoàn thiện và chỉnh sửa các kết luận Thanh tra của NHNN, các kiến nghị của kiểm toán nội bộ; Phối hợp hiệu quả với kiểm toán độc lập, NHNN thực hiện các công việc theo yêu cầu.

## **5. Kết quả giám sát hoạt động quản trị, điều hành**

### **5.1. Hội đồng Quản trị**

HDQT của NCB hiện gồm 05 thành viên (trong đó có 01 thành viên đảm nhiệm vị trí Chủ tịch HDQT, 01 thành viên HDQT độc lập) đáp ứng cơ cấu theo Điều 69 Luật các tổ chức tín dụng, khoản 4 Điều 276 Nghị định 155/2020/NĐCP (thực hiện Luật chứng khoán), khoản 54.3 Điều 54 Điều lệ NCB.

Chủ tịch HDQT đã tổ chức phân công nhiệm vụ trong HDQT nhằm triển khai nhiệm vụ của HDQT theo quy định của Pháp luật và Điều lệ của Ngân hàng.

HDQT NCB đã thực hiện quản trị, điều hành theo đúng chức năng, nhiệm vụ được quy định tại Điều 70 Luật các TCTD, Điều 55 Điều lệ NCB; Quy chế tổ chức và hoạt động của HDQT (QC.BM.003).

Trong năm 2024 HDQT đã tổ chức các cuộc họp theo quy định, kịp thời ban hành các Nghị quyết, Quy chế, Quy định liên quan đến tổ chức hoạt động của NCB, đánh giá tình hình hoạt động và triển khai định hướng phát triển chung cho toàn Ngân hàng. HDQT đã chỉ đạo Ban điều hành trong việc thực hiện kế hoạch kinh doanh NCB, cũng như kịp thời xử lý các tồn tại, khó khăn, vướng mắc trong quá trình hoạt động; Giám sát, đôn đốc việc xử lý, khắc phục các tồn tại, hạn chế theo các kết luận, kiến nghị của Ngân hàng nhà nước, Cơ quan Thanh tra Giám sát.

Giao dịch giữa NCB giữa Công ty con AMC, thành viên Hội đồng quản trị, Tổng giám đốc và những người có liên quan của họ được thực hiện theo quy định của Pháp luật và Điều lệ Ngân hàng.

Các cổ đông sở hữu từ 1% vốn Điều lệ tại NCB, thành viên HDQT, BKS, TGD, người điều hành khác đã thực hiện công khai lợi ích có liên quan và kê khai người có liên quan và các thông tin khác theo quy định pháp luật.

### **5.2. Tổng Giám đốc**

TGD đã tích cực tổ chức, điều hành hoạt động ngân hàng nhằm triển khai kế hoạch kinh doanh, hoàn thiện Hệ thống Kiểm soát nội bộ, khắc phục các tồn tại, hạn chế theo Nghị quyết ĐHĐCĐ, chỉ đạo của HDQT.

Qua công tác giám sát, BKS nhận thấy hoạt động quản trị, điều hành đã được triển khai phù hợp theo quy định pháp luật.

## **6. Công tác phối hợp hoạt động giữa BKS với HDQT, TGD và các cổ đông:**

Việc phối hợp giữa BKS với HDQT, TGD và các cổ đông được đảm bảo tuân thủ các

quy định của pháp luật và vì lợi ích chung của Ngân hàng.

BKS phối hợp với HĐQT và BDH tiếp tục nâng cao hiệu quả của hệ thống KSNB. Dựa trên Lộ trình nâng cao mức độ trưởng thành cho Hệ thống kiểm soát nội bộ của NCB được xây dựng từ năm 2023 theo tư vấn của KPMG, HĐQT liên tục giám sát và đôn đốc BDH triển khai các tiêu dự án nhằm nâng tầm hệ thống KSNB của NCB theo hướng tinh gọn, hiệu quả, phù hợp với các quy định của NHNN và hướng đến các thông lệ tiên tiến. Định kỳ hàng năm, BKS đánh giá lại mức độ trưởng thành của Hệ thống KSNB, giám sát việc thực hiện các tiêu dự án trong Lộ trình kiện toàn hệ thống KSNB.

BKS giám sát việc quản lý, điều hành hoạt động của HĐQT, TGD thông qua giám sát tình hình thực hiện Nghị quyết của ĐHĐCĐ, HĐQT, các chỉ đạo của HĐQT, báo cáo của TGD, theo đó, HĐQT và BDH NCB đã chủ động trong công tác quản trị, điều hành để tổ chức triển khai các nội dung được phê duyệt theo thẩm quyền, phù hợp với quy định pháp luật, Điều lệ của Ngân hàng, chủ trương, chính sách của Chính phủ, của NHNN. BKS đã phối hợp chặt chẽ với HĐQT, TGD trong việc giám sát quản lý cấp cao, đảm bảo hoạt động của NCB tuân thủ quy định pháp luật, quy định của NCB và vì lợi ích chung của NCB.

HĐQT, TGD tạo điều kiện thuận lợi cho BKS thực hiện đầy đủ chức năng, nhiệm vụ của mình. Các kiến nghị của BKS và KTNB đã được HĐQT, TGD xem xét, chỉ đạo các đơn vị liên quan nghiêm túc thực hiện.

**7. Về Thù lao, chi phí hoạt động, các lợi ích khác của BKS**

Chi phí hoạt động của BKS năm 2024 được thực hiện trong phạm vi ngân sách hoạt động chung của NCB, việc chi trả theo đúng quy định pháp luật và quy định nội bộ của NCB. Ngân sách hoạt động, thù lao của BKS thực hiện theo phê duyệt của ĐHĐCĐ tại Nghị quyết số 1001/2024/NQ-ĐHĐCĐ ngày 13/04/2024 và trình quyết toán tại ĐHĐCĐ thường niên năm 2025.

**8. Về giám sát các giao dịch giữa NCB, AMC với thành viên HĐQT, TGD, người điều hành khác của NCB và những người có liên quan của đối tượng đó; giao dịch giữa NCB với công ty trong đó thành viên HĐQT, TGD, người điều hành khác của NCB là thành viên sáng lập hoặc là người quản lý doanh nghiệp trong thời gian 03 năm gần nhất trước thời điểm giao dịch**

Về cơ bản, các giao dịch giữa NCB, AMC với thành viên HĐQT, TGD, người điều hành khác của NCB và những người có liên quan của đối tượng đó; giao dịch giữa NCB với công ty trong đó thành viên HĐQT, TGD, người điều hành khác của NCB là thành viên sáng lập hoặc là người quản lý doanh nghiệp trong thời gian 03 năm gần nhất trước thời điểm giao dịch đã được thực hiện theo quy định của pháp luật và Điều lệ của NCB.

Trong năm 2024 BKS đã chỉ đạo Trung tâm KTNB thực hiện chuyên đề KTNB đánh giá hoạt động công bố thông tin của NCB theo quy định của Thông tư 96/2020/TT-BTC, trong đó thực hiện đánh giá về các giao dịch giữa NCB, AMC với các bên liên quan trong phạm vi cần công bố thông tin theo quy định. Trên cơ sở kết quả kiểm toán, BKS đã đề nghị HĐQT chỉ đạo khắc phục chỉnh sửa kiến nghị kiểm toán và định kỳ

hàng tháng cập nhật tình hình chỉnh sửa về Ban Kiểm soát cho đến khi hoàn thành.

**9. Về kết quả thẩm định báo cáo Tài chính của Ngân hàng năm 2024**

BKS đã triển khai thẩm định báo cáo tài chính giữa niên độ và báo cáo tài chính năm 2024 theo đó BCTC của NCB phù hợp với nguyên tắc, chế độ kế toán các TCTD và chuẩn mực kế toán Việt Nam. BKS thống nhất với ý kiến của Công ty TNHH Kiểm toán và Dịch vụ tin học Moore AISC: BCTC đã phản ánh trung thực, hợp lý trên các khía cạnh trọng yếu tình hình tài chính của NCB tại 31/12/2024 và các vấn đề nổi bật đã được nêu trong BCTC riêng lẻ và hợp nhất đã được kiểm toán.

**Tóm tắt một số chỉ tiêu hoạt động kinh doanh năm 2024 như sau:**

Đơn vị: Tỷ đồng

STT	Chỉ tiêu	Thực hiện 2023	Kế hoạch 2024	Thực hiện 2024	%Thực hiện
1	Tổng tài sản	96.265	105.892	118.559	112%
2	Tổng dư nợ cho vay (cuối kỳ)	55.344	64.344	71.175	111%
3	Huy động vốn TT1 (cuối kỳ) gồm TGKH và phát hành GTCG	80.043	86.050	100.489	117%
4	Lợi nhuận trước trích lập theo PACCL	(656,50)	NCB cam kết dùng toàn bộ nguồn thu để thực hiện nghĩa vụ theo PACCL	(5.140)	

(Số liệu chi tiết tại Báo cáo tài chính riêng lẻ đã được kiểm toán của NCB và kế hoạch năm 2024 được ĐHĐCĐ thông qua)

Dưới sự điều hành kịp thời của TGD theo định hướng của HĐQT và sự nỗ lực mở rộng hoạt động kinh doanh của toàn hệ thống, NCB đã đạt và vượt các chỉ tiêu trọng yếu theo kế hoạch được ĐHĐCĐ thường niên năm 2024 thông qua. Cụ thể, Tổng tài sản đạt 118.559 tỷ đồng, tương ứng 112% so với kế hoạch; Dư nợ cho vay đạt 71.175 tỷ đồng, hoàn thành 111% kế hoạch; Huy động vốn đạt 100.489 tỷ đồng, tương ứng 117% kế hoạch.

Về chỉ tiêu Lợi nhuận trước trích lập theo PACCL, Ngân hàng đã cam kết dùng toàn bộ nguồn thu để thực hiện nghĩa vụ theo PACCL. Trong năm 2024, NCB ghi nhận lỗ trước trích lập theo PACCL là 554,26 tỷ đồng, sau khi thực hiện theo PACCL, lỗ lũy kế là 5.140 tỷ đồng. Nguyên nhân chủ yếu dẫn tới khoản lỗ này chủ yếu phát sinh từ việc Ngân hàng tiến hành thoái lãi dự thu đối với các khoản nợ quá hạn theo cam kết tại

PACCL, sau khi thực hiện rà soát, phân loại lại nhóm nợ theo đúng thực trạng tài chính của khách hàng. Đồng thời chi phí hoạt động gia tăng đáng kể do tăng chi phí nhân sự nhằm đảm bảo chính sách thu hút và giữ chân nhân tài, phân bổ chi phí công cụ dụng cụ, chi phí phát triển mạng lưới, dự chi chi phí.

BKS nhận định rằng, mặc dù có những khó khăn trong năm 2024, Ngân hàng đã chủ động thực hiện các biện pháp quản trị rủi ro, đảm bảo tuân thủ quy định pháp luật và đã có những kết quả khả quan ban đầu, tạo tiền đề cho sự phục hồi và phát triển bền vững trong các năm tiếp theo.

## II. BÁO CÁO HOẠT ĐỘNG CỦA BAN KIỂM SOÁT NHIỆM KỲ 2020 – 2025

### 1. Cơ cấu và tổ chức hoạt động của BKS:

ĐHĐCĐ năm 2020 đã thông qua số lượng thành viên BKS nhiệm kỳ 2020-2025 của NCB là 03 thành viên. Trong suốt nhiệm kỳ 2020-2025, số lượng thành viên BKS luôn đảm bảo phù hợp theo Quy định tại Điều lệ NCB và Luật các TCTD. Nhân sự thành viên BKS thực tế trong nhiệm kỳ 2020-2025 thay đổi như sau:

STT	Họ và tên	Chức danh	Ngày bắt đầu	Ngày kết thúc
1	Bà Đỗ Thị Đức Minh	Trưởng BKS	08/04/2023	
2	Bà Trần Thị Hà Giang	Trưởng BKS	26/04/2018	08/04/2023
3	Bà Vũ Kim Phượng	TV BKS	26/04/2015	
4	Ông Nguyễn Văn Quang	TV BKS	08/04/2023	
5	Bà Trần Thị Minh Huệ	Phó BKS	26/06/2020	08/04/2023

BKS đã phân công công việc cụ thể cho từng thành viên trong BKS theo từng mảng nghiệp vụ để phát huy được kiến thức/năng lực chuyên môn và kinh nghiệm của các thành viên, đồng thời thuận tiện trong việc kiểm tra, kiểm soát, giám sát các mặt hoạt động của NCB.

### 2. Về thực hiện nhiệm vụ của BKS nhiệm kỳ 2020-2025.

#### 2.1 Các cuộc họp của BKS:

Trong nhiệm kỳ 2020-2025, BKS đã tiến hành 54 cuộc họp định kỳ, bất thường đảm bảo tuân thủ quy định tại Quy chế tổ chức và hoạt động của BKS (ít nhất mỗi quý một lần). Nội dung các cuộc họp của BKS tập trung vào đánh giá kết quả giám sát đối với NCB; phân công nhiệm vụ chi tiết cho các thành viên BKS; sơ kết, tổng kết, đánh giá hoạt động của các thành viên BKS hàng năm; định hướng hoạt động của BKS trong năm tiếp theo; nội dung báo cáo của BKS tại ĐHĐCĐ thường niên hàng năm; kết quả thẩm định báo cáo tài chính bán niên/hàng năm; chủ trương lựa chọn đơn vị kiểm toán độc lập thực hiện kiểm toán báo cáo tài chính của NCB hàng năm; công tác kiện toàn tổ chức và hệ thống các quy định nội bộ do BKS ban hành; thông qua các nội dung liên quan đến nhân

sự trực thuộc BKS (bổ nhiệm, miễn nhiệm các chức danh trực thuộc Trung tâm KTNB; phân công nhiệm vụ cho Trung tâm KTNB... Các cuộc họp của BKS do Trưởng BKS triệu tập có sự tham dự đầy đủ của các thành viên BKS. Biên bản họp của BKS được lập và lưu giữ đầy đủ theo quy định.

Định kỳ BKS tổ chức họp cùng lãnh đạo Trung tâm KTNB để thảo luận, cho ý kiến về các vấn đề liên quan đến công tác triển khai hoạt động kiểm toán nội bộ trên toàn hệ thống NCB và thực hiện các công việc khác theo chức năng nhiệm vụ của Trung tâm KTNB, đồng thời đánh giá kết quả thực hiện công việc đã thực hiện của Trung tâm KTNB.

Ngoài các cuộc họp BKS, thành viên BKS cũng thường xuyên họp, trao đổi trực tiếp các công việc trong nội bộ BKS, các Đoàn kiểm toán để có chỉ đạo kịp thời.

## **2.2. Về công tác Giám sát hoạt động quản trị, điều hành của Hội đồng Quản trị (HDQT), Ban Điều hành (BDH) trong nhiệm kỳ 2020-2025**

BKS đã hoàn thành vai trò giám sát hoạt động của HDQT, BDH trong việc quản trị, điều hành NCB đảm bảo tuân thủ các quy định pháp luật, Điều lệ, và các quy định nội bộ khác của NCB, kịp thời phát hiện các rủi ro trong hoạt động của Ngân hàng và gửi 72 thư quản lý, công văn kiến nghị tới HDQT và BDH để có biện pháp khắc phục. Hoạt động giám sát của BKS bao gồm những nội dung chính sau:

- **Về tổ chức hoạt động của HDQT:** HDQT luôn đảm bảo về số lượng và cơ cấu phù hợp với quy định pháp luật và Điều lệ Ngân hàng. HDQT tổ chức các cuộc họp, lấy ý kiến bằng văn bản để thông qua các quyết định theo đúng quy định pháp luật và Điều lệ ngân hàng. Hỗ trợ hoạt động của HDQT còn có các Ủy ban trực thuộc, các Ủy ban vận hành hoạt động định kỳ, hiệu quả. Chủ tịch cùng các thành viên HDQT luôn tích cực thực hiện nhiệm vụ được phân công, thường xuyên nghiên cứu và có các nghị quyết, quyết định chỉ đạo BDH triển khai hoạt động kinh doanh, kịp thời xử lý các tồn tại, khó khăn vướng mắc.
- **Về tổ chức hoạt động của BDH:** BDH luôn bám sát các định hướng, chỉ đạo của HDQT để điều hành hoạt động kinh doanh, nỗ lực hoàn thành các chỉ tiêu kế hoạch.
- **Về kết quả xây dựng và triển khai kế hoạch kinh doanh:** các chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh được báo cáo trong các cuộc họp giao ban hàng tháng, HDQT và TGD đưa ra các chỉ đạo trực tiếp cho các Khối/Phòng ban Hội sở và các đơn vị kinh doanh nhằm đảm bảo việc triển khai kế hoạch kinh doanh theo đúng định hướng chiến lược. Năm 2024 ghi nhận PACCL của NCB đã được NHNN chấp thuận, tạo điều kiện cho việc xây dựng kế hoạch kinh doanh từng bước đáp ứng các mục tiêu chiến lược đã đề ra.
- **Về tình hình chấp hành và thực thi các nghị quyết của DIHDCD, HDQT:** HDQT và BDH đã tổ chức, triển khai các nhiệm vụ được thông qua bởi DIHDCD. Trong nhiệm kỳ, HDQT đã chỉ đạo việc kiện toàn mô hình tổ chức và hệ thống văn bản quy định nội bộ của Ngân hàng; định hướng chỉ đạo hoạt động của công ty con phù hợp với chiến lược

phát triển của Ngân hàng; kiện toàn tổ chức hoạt động của các Ủy ban, Hội đồng trực thuộc HĐQT, tăng cường hiệu quả tham mưu tới HĐQT/TGD trong việc ra quyết định với các nội dung thuộc thẩm quyền, hoàn thành tăng vốn điều lệ theo đúng nghị quyết đã đề ra của ĐHDCĐ.

- **Về công tác quản lý rủi ro và thực hiện các chỉ đạo của cơ quan quản lý:** Ngân hàng đã tích cực triển khai các giải pháp nâng cao năng lực quản lý rủi ro nói riêng và tổng thể mức độ trưởng thành của Hệ thống kiểm soát nội bộ (KSNB) nói chung. NCB đang tiếp tục triển khai các Tiêu dự án tại các đơn vị đầu mối theo lộ trình kiện toàn Hệ thống KSNB, điển hình là việc triển khai các dự án xây dựng Khung Quản lý rủi ro gian lận, Khung Quản lý rủi ro hoạt động, Khung quản lý Phòng chống rửa tiền, Chương trình kiểm toán nội bộ hoạt động giám sát của Quản lý cấp cao... từng cấu phần đã được đưa vào triển khai hoạt động thực tiễn. Các dự án này đều được định hướng phát triển tích hợp cùng chiến lược chuyển đổi số, hướng tới việc tăng cường năng lực giám sát, quản trị, điều hành cho NCB.

Các chỉ đạo của cơ quan quản lý luôn được quan tâm và chỉ đạo triển khai ngay khi tiếp nhận. Ngoài ra, theo yêu cầu của Ngân hàng Nhà nước Hà Nội, Ban Kiểm soát đã có Quyết định số 19/2023/QĐ-BKS ngày 21/11/2023 vv thành lập tổ rà soát theo Quyết định 84 và Công văn 79 nhằm tăng cường giám sát hoạt động cấp tín dụng, các giao dịch góp vốn mua cổ phần, các khoản phải thu, các giao dịch đầu tư có giá trị lớn theo yêu cầu của cơ quan quản lý. Căn cứ kết quả giám sát, kiểm toán nội bộ, BKS đã gửi các Thư quản lý cho HĐQT, TGD để HĐQT, TGD có các quyết định, chỉ đạo đối với các Khối/Phòng/Ban/ Trung tâm nhằm ngăn chặn và xử lý dứt điểm các tồn tại trong hoạt động, đảm bảo an toàn và hiệu quả.

- **Về sự phối hợp của BKS với HĐQT và BDH:**

BKS tham gia đầy đủ các cuộc họp của HĐQT, BDH, thực hiện giám sát HĐQT, BDH trong việc thực hiện các hoạt động, định hướng và mục tiêu kinh doanh hàng năm của NCB được ĐHDCĐ thông qua, giám sát việc thực hiện các nhiệm vụ theo chỉ đạo của các cơ quan nhà nước có thẩm quyền.

Sự phối hợp của BKS và HĐQT, BDH luôn đảm bảo nguyên tắc tuân thủ các quy định của pháp luật, của Ngân hàng và vì lợi ích của cổ đông. HĐQT, BDH tạo điều kiện thuận lợi cho BKS thực hiện đầy đủ chức năng, nhiệm vụ. Các khuyến nghị và đề xuất của BKS đều được HĐQT, BDH xem xét, chỉ đạo các đơn vị liên quan nghiêm túc thực hiện.

Kế hoạch giám sát, kiểm toán nội bộ hàng năm được trao đổi và làm việc với HĐQT và BDH để thu thập các ý kiến góp ý. HĐQT và BDH cũng chỉ đạo các đơn vị liên quan phối hợp và tạo điều kiện để BKS thực hiện chức năng, nhiệm vụ theo đúng quy định pháp luật, Điều lệ và các quy định nội bộ khác.

### 2.3. Về tổ chức thực hiện kiểm toán nội bộ

Ban Kiểm soát đã xây dựng Bộ máy Kiểm toán nội bộ phù hợp với quy định tại Thông tư 13/2018/TT-NHNN, các văn bản pháp luật khác có liên quan; cơ cấu tổ chức của Trung tâm KTNB đã được đề cập chi tiết ở phần đánh giá hoạt động BKS năm 2024 nêu trên.

Ban Kiểm soát chỉ đạo và điều hành trực tiếp hoạt động của Trung tâm KTNB, đảm bảo Trung tâm KTNB hoạt động tích cực, hiệu quả, hoàn thành kế hoạch KTNB hàng năm. Kế hoạch kiểm toán được xây dựng trên cơ sở định hướng rủi ro, đảm bảo nguồn lực kiểm toán tập trung vào các khía cạnh tiềm ẩn rủi ro trọng yếu để sớm nhận diện và cảnh báo tới HĐQT và BĐH.

Trong nhiệm kỳ 2020-2025, BKS đã chỉ đạo KTNB thực hiện 168 cuộc kiểm toán trong đó có 32 cuộc kiểm toán chuyên đề và 136 cuộc kiểm toán ĐVKD. Nội dung kiểm toán bao gồm kiểm toán các hoạt động trọng yếu/các hoạt động tiềm ẩn nhiều rủi ro của NCB (tín dụng, kế toán, bán lẻ, kinh doanh vốn, phòng chống rửa tiền, thanh toán, công nghệ thông tin, mua sắm tài sản hàng hóa dịch vụ, xử lý nợ, thẩm định tài sản, dịch vụ khách hàng...); kiểm toán các dự án/các hệ thống công nghệ thông tin; kiểm toán các chi nhánh/công ty con/các đơn vị tại trụ sở chính/đơn vị trực thuộc của NCB... Thông qua các ghi nhận trong biên bản kiểm toán, BKS đã ban hành Thư quản lý tới HĐQT, TGD, thông báo HĐQT, TGD về việc chấn chỉnh sau kiểm toán đối với một số hoạt động tại NCB, đề nghị TGD chỉ đạo các đơn vị liên quan nghiêm túc khắc phục tình hình chỉnh sửa kiến nghị của Trung tâm KTNB.

Bộ máy tổ chức nhân sự KTNB được kiện toàn đảm bảo chất lượng hoạt động kiểm toán. BKS chỉ đạo KTNB thực hiện thường xuyên công tác giám sát từ xa trên cơ sở thực hiện phân tích, đánh giá và tổng hợp một số tiêu chí cơ bản cần giám sát để kịp thời phát hiện, cảnh báo rủi ro trong hoạt động của các đơn vị trên toàn hệ thống. KTNB tuân thủ đúng các nguyên tắc trong hoạt động và các chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp theo quy định.

Giám sát KTNB triển khai thực hiện kế hoạch Kiểm toán, theo dõi tình hình thực hiện chỉnh sửa các kiến nghị của KTNB đối với HĐQT, Ban điều hành.

BKS chú trọng đào tạo và nâng cao năng lực của đội ngũ KTNB nhằm nâng cao hiểu biết về tư duy hệ thống, nắm bắt quy trình nghiệp vụ và khai thác các chức năng của hệ thống đảm bảo hỗ trợ tốt nhất cho các hoạt động kiểm toán. Cán bộ KTNB được đào tạo nghiệp vụ thường xuyên, tham gia các khóa học nội bộ/ đào tạo bên ngoài.

#### **2.4. Một số hoạt động khác của BKS:**

Trong nhiệm kỳ 2020-2025 BKS đã thực hiện một số công việc trọng tâm, đảm bảo tuân thủ theo quy định pháp luật, Điều lệ và các quy định nội bộ khác. Cụ thể như sau:

- BKS đã ban hành quy định nội bộ của BKS như Quy chế tổ chức và hoạt động của BKS qua các năm trong nhiệm kỳ. Định kỳ hàng năm BKS xem xét lại theo quy định của Luật TCTD, Luật Doanh nghiệp, Luật chứng khoán, rà soát các văn bản nội bộ của

KTNB. Bên cạnh đó BKS chỉ đạo KTNB định kỳ hàng tháng thực hiện rà soát các văn bản nội bộ của NCB cũng như các chính sách quan trọng về kế toán và công tác báo cáo.

- Giám sát tình hình thực hiện PACCL của NCB theo lộ trình đã xây dựng, trong đó bao gồm kế hoạch tăng vốn điều lệ từ 4.102 tỷ đồng lên 5.602 tỷ năm 2021 và tăng thêm 6.178 tỷ năm 2024 nâng vốn điều lệ của NCB lên 11.780 tỷ đồng;
- Thường xuyên giám sát tình hình hoạt động của Ngân hàng, bao gồm: các chỉ tiêu tài chính, các chỉ tiêu an toàn hoạt động ngân hàng;
- Giám sát việc thực hiện chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp của thành viên BKS và kiểm toán viên nội bộ đảm bảo tuân thủ đúng quy định của pháp luật.
- BKS đã giám sát và hỗ trợ công tác thanh tra tại Hội sở và các Chi nhánh kịp thời; đồng thời chỉ đạo KTNB làm đầu mối hỗ trợ các Đoàn thanh tra tại NCB, đặc biệt trong năm 2023.
- Tăng cường cơ chế phối hợp hiệu quả theo chức năng KSNB giữa KTNB, K.QTRR và K.PCTT, đảm bảo thiết lập, khai thác và chia sẻ thông tin, kết quả một cách hệ thống. Rà soát các quy định nội bộ; Ban hành, cập nhật chỉnh sửa các văn bản nội bộ do BKS ban hành đảm bảo phù hợp Luật các TCTD; Thông tư 13/2018/TT-NHNN và các văn bản pháp luật khác có liên quan;
- Giám sát chặt chẽ công tác công bố thông tin, đặc biệt là các quy định về công bố thông tin Báo cáo tài chính định kỳ và Báo cáo tình hình quản trị Ngân hàng định kỳ theo quy định về công bố thông tin trên thị trường chứng khoán đối với đơn vị niêm yết;
- Thực hiện lập và lưu trữ danh sách cổ đông sáng lập, cổ đông lớn, thành viên góp vốn và người có liên quan của thành viên HĐQT, thành viên BKS, TGD của NCB và cập nhật thay đổi Danh sách này theo đúng quy định của NHNN;
- Thẩm định báo cáo tài chính 06 tháng đầu năm và hàng năm của Ngân hàng, đảm bảo báo cáo tài chính được lập bởi BDH cung cấp thông tin phản ánh một cách trung thực và hợp lý tình hình hoạt động, tài chính của Ngân hàng cho HĐQT và các cổ đông của Ngân hàng.
- Trình ĐHĐCĐ phê duyệt danh sách và lựa chọn tổ chức kiểm toán độc lập được thực hiện kiểm toán Báo cáo tài chính qua các năm trong nhiệm kỳ.
- Chỉ đạo KTNB triển khai thực hiện chức năng, nhiệm vụ theo quy định.

### 3. Đánh giá tình hình hoạt động và tình hình tài chính của Ngân hàng

#### 3.1. Kết quả giám sát tình hình tài chính và thẩm định báo cáo tài chính trong giai đoạn từ năm 2020 đến năm 2024

DVT: tỷ đồng

Chỉ tiêu	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024	Năm 2024
	Thực	Thực	Thực	Thực	Kế hoạch	Thực hiện



	hiện	hiện	hiện	hiện		
Tổng tài sản	89.712	73.778	89.895	96.265	105.892	118.559
Huy động từ khách hàng gồm TGKH và phát hành GTCG	74.320	66.540	73.404	80.043	86.050	100.489
Cho vay khách hàng	40.313	41.615	47.722	55.344	64.344	71.175
LN trước thuế sau trích lập PACCL	2,2	0,56	0,5	(656,5)	NCB cam kết dùng toàn bộ nguồn thu để thực hiện nghĩa vụ theo PACCL	(5.140)

(Số liệu thực hiện các năm 2020 đến 2024 theo BCTC riêng lẻ đã được kiểm toán)

#### Nhận xét:

- Báo cáo tài chính các năm 2020-2024 do BDH lập và được Công ty TNHH Kiểm toán và Dịch vụ Tin học Moore AISC có ý kiến chấp nhận toàn phần đối với báo cáo tài chính đã phản ánh trung thực và hợp lý, trên các khía cạnh trọng yếu, tình hình tài chính, cũng như kết quả hoạt động kinh doanh, tình hình lưu chuyển tiền tệ của NCB cho các giai đoạn tài chính kết thúc tại ngày đóng sổ.
- Nhìn chung, tổng tài sản NCB tăng trưởng qua các năm, năm 2020 đạt 89.960 tỷ đồng, đến năm 2024 đạt 118.559 tỷ đồng, tăng 32%.
- Huy động vốn từ 74.212 tỷ đồng năm 2020 lên 100.489 tỷ đồng năm 2024, tương đương tăng 35%.
- Cho vay khách hàng tăng trưởng mạnh mẽ và phù hợp với phê duyệt tăng trưởng tín dụng của Ngân hàng Nhà nước qua các năm, từ 40.313 tỷ đồng năm 2020 lên 71.175 tỷ đồng năm 2024, tương đương tăng 77%.
- Về chỉ tiêu lợi nhuận trước thuế sau trích lập PACCL: với quyết tâm hoàn thành các định hướng chiến lược theo PACCL đã được phê duyệt, nguồn thu từ hoạt động kinh doanh các năm 2020-2024 đã được sử dụng để trích lập dự phòng rủi ro nhằm từng bước làm sạch danh mục tài sản của Ngân hàng. Trong nhiệm kỳ, HĐQT đã quyết liệt chỉ đạo BDH thực hiện đánh giá và nhận diện các rủi ro trong danh mục tài sản của Ngân hàng, đến hết năm 2024 sẵn sàng đối mặt với việc phải ghi nhận khoản chi phí lớn để phản ánh một cách công khai, minh bạch rủi ro trong danh mục hiện tại. Việc ghi nhận lợi nhuận âm (5.140) tỷ đồng cho năm 2024 phù hợp với cam kết của NCB về xử lý các khoản nợ xấu theo PACCL giai đoạn 2023-2025 và định hướng đến năm 2030 đã được HĐQT thông qua và báo cáo cho các cơ quan có thẩm quyền.

#### 3.2. Kết quả giám sát hoạt động quản trị điều hành:

Trong suốt giai đoạn 2020-2025, HĐQT luôn đảm bảo về số lượng và cơ cấu phù hợp với quy định pháp luật và Điều lệ Ngân hàng, đồng thời thực hiện phân công nhiệm vụ cụ thể giữa các thành viên HĐQT để có thể phát huy tốt năng lực, kinh nghiệm của từng người trong tổng thể công tác quản trị Ngân hàng và chỉ đạo định hướng hoạt

động cho BDH.

HDQT và BDH đã tổ chức triển khai các nhiệm vụ quản trị, điều hành tuân thủ quy định pháp luật, Điều lệ và Nghị quyết của ĐHĐCĐ. Các Ủy ban trực thuộc HDQT đã tích cực thực hiện chức năng tham mưu cho HDQT xây dựng và ban hành các chính sách, quy định về tổ chức, hoạt động của HDQT, đề ra chiến lược kinh doanh đúng hướng theo PACCL đã được phê duyệt.

Trong nhiệm kỳ, HDQT đã quyết liệt chỉ đạo BDH thực hiện kiện toàn, tinh gọn lại cơ cấu tổ chức hoạt động của Ngân hàng. Thực hiện sáp nhập, đóng cửa một số đơn vị kinh doanh hoạt động chưa hiệu quả và tăng cường nguồn lực cho các khu vực có tiềm lực phát triển phù hợp theo định hướng chiến lược đã đề ra. Bên cạnh đó công tác phát triển/ củng cố nguồn nhân lực chất lượng, luân chuyển bố trí, sắp xếp cán bộ phù hợp luôn được HDQT/BDH chú trọng.

### **3.3. Về hệ thống Kiểm soát nội bộ:**

HDQT và BDH nhận thức được tầm quan trọng của Hệ thống KSNB đóng góp vào lộ trình tái cơ cấu và nâng cao hiệu quả hoạt động của Ngân hàng. Từ năm 2022 đã chủ động việc triển khai đánh giá toàn diện năng lực của Hệ thống KSNB. Từ năm 2023 đến nay, dựa trên lộ trình nâng cao mức độ trưởng thành Hệ thống KSNB đã xây dựng, HDQT đã liên tục chỉ đạo, đôn đốc BDH tích cực triển khai các tiêu dự án để từng bước nâng cao chất lượng Hệ thống KSNB của Ngân hàng.

NCB đã tích cực triển khai các giải pháp nâng cao năng lực quản lý rủi ro, các quy định, chính sách về quản lý rủi ro đã được ban hành đầy đủ hơn. Việc trao đổi thông tin giữa ba tuyến đã được tăng cường, các cuộc họp liên tuyến đã và đang tiếp tục được triển khai theo định kỳ hàng quý để chia sẻ và thảo luận về các vấn đề rủi ro được nhận diện, đồng thời thảo luận về các giải pháp để tăng cường chất lượng của hoạt động kiểm soát.

Kết quả triển khai Kiểm toán nội bộ trong giai đoạn 2020-2024 đã nhận diện được một số điểm yếu, chưa hoàn thiện trong thiết kế và vận hành hệ thống kiểm soát nội bộ của Ngân hàng. Các vấn đề rủi ro trọng yếu đã được BKS cảnh báo tới HDQT/BDH và liên tục đôn đốc triển khai khắc phục. Một số vấn đề trọng yếu đã được cảnh báo như sau:

- Một số quy trình, quy định nội bộ hiện hành chưa được cập nhật theo các quy định pháp luật mới đã có hiệu lực, hoặc chưa được sửa đổi, bổ sung phù hợp với thực tiễn hoạt động vận hành;
- Cần cải thiện chất lượng các công tác thẩm định, tác nghiệp tín dụng, tiếp nhận quản lý tài sản đảm bảo ngay từ thời điểm giao kết hợp đồng ban đầu;
- Cần nghiêm túc thực hiện quy trình quản lý, kiểm tra, giám sát sau cho vay;
- Công tác đôn đốc, nhắc nhở thu hồi nợ cần chủ động hơn, hạn chế để phát sinh nợ quá hạn;
- Cần tăng cường quản lý hoạt động giám sát quyền truy cập hệ thống CNTT;
- Cần tăng cường quản lý và giám sát đối với chi phí hoạt động của Ngân hàng.

### **3.4. Về Hệ thống thông tin quản lý:**

Trong giai đoạn 2020 – 2025, NCB xác định chiến lược trọng tâm là phát triển Ngân

hàng số, với mục tiêu xây dựng nền tảng công nghệ hiện đại, nâng cao năng lực an ninh bảo mật và gia tăng trải nghiệm khách hàng. NCB đang chú trọng đầu tư, đổi mới và nâng cao năng lực về Công nghệ thông tin (CNTT) nhằm duy trì vị thế của Ngân hàng trên thị trường thông qua triển khai dự án nâng cấp Hệ thống ngân hàng lõi (Core banking), phát triển hệ thống CNTT theo hướng dịch vụ, chuẩn hóa và có kế hoạch đầu tư tổng thể về hạ tầng CNTT, tái cơ cấu tổ chức và đầu tư nhân lực có trình độ chuyên sâu về CNTT. Công tác chuyển đổi số toàn diện sẽ được triển khai mạnh mẽ với việc ứng dụng các công nghệ tiên tiến như Trí tuệ nhân tạo (AI), Điện toán đám mây (Cloud), Học máy (ML), Hệ thống phòng chống rửa tiền (AML), Quản lý quan hệ khách hàng (CRM), Trợ lý ảo (Chatbot), Open API, API Hub và Ngân hàng như một Dịch vụ (Bank as a Service - BaaS)... nhằm hỗ trợ và thúc đẩy các hoạt động kinh doanh cũng như gia tăng trải nghiệm khách hàng.

Hệ thống thông tin về tài chính, hoạt động quản lý rủi ro và tuân thủ về cơ bản đã đáp ứng được yêu cầu về quản trị, điều hành. Hệ thống CNTT của NCB vẫn đang trong quá trình tiếp tục được đầu tư để hoàn thiện hơn, nhằm đáp ứng đồng thời mục tiêu về vận hành số và quản lý số.

### III. PHƯƠNG HƯỚNG HOẠT ĐỘNG CỦA BAN KIỂM SOÁT TRONG NHIỆM KỲ 2025 – 2030.

Căn cứ chức năng nhiệm vụ của BKS, Chiến lược của NCB đến năm 2030, chỉ đạo của Chính phủ và NHNN về các mục tiêu, nhiệm vụ chính sách tiền tệ, biện pháp đảm bảo hoạt động an toàn, hiệu quả; căn cứ diễn biến tình hình thực tế; trong nhiệm kỳ 2025-2030, BKS sẽ phấn đấu thực hiện tốt các nhiệm vụ và quyền hạn của BKS theo quy định của pháp luật và quy định nội bộ, bao gồm các nhiệm vụ trọng tâm sau:

- Giám sát hoạt động quản trị, điều hành của HĐQT, TGD và người quản lý khác NCB trong việc tuân thủ pháp luật, quy định nội bộ, Điều lệ và nghị quyết, quyết định của ĐHĐCĐ, HĐQT, chịu trách nhiệm trước ĐHĐCĐ trong việc thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn được giao theo quy định của Luật này và Điều lệ của NCB.
- Giám sát thực trạng tài chính, thẩm định báo cáo tài chính năm và báo cáo tài chính giữa niên độ hàng năm.
- Xây dựng chiến lược phát triển hoạt động của BKS trong trung và dài hạn, trong đó tập trung xây dựng cơ cấu mô hình tổ chức mới phù hợp tình hình thực tiễn hoạt động tại NCB, Luật các TCTD 2024. Thực hiện áp dụng các công nghệ mới vào hoạt động kiểm toán, giám sát nhằm tối đa hóa hiệu suất lao động, nghiêm túc tuân thủ quy định pháp luật có liên quan. KIỆN TOÀN, nâng cao năng lực bộ máy giám sát, KTNB.
- Theo dõi, lập danh sách cổ đông sáng lập trong thời hạn 05 năm kể từ ngày là cổ đông sáng lập, cổ đông sở hữu từ 01% vốn điều lệ trở lên, thành viên góp vốn và người có liên quan của thành viên HĐQT, thành viên Hội đồng thành viên, thành viên BKS, TGD của NCB, cổ đông sở hữu từ 01% vốn điều lệ trở lên; lưu giữ và cập nhật thay đổi của danh sách này.
- Định kỳ hàng năm xem xét lại quy định nội bộ của BKS, quy định nội bộ của NCB về kế toán và báo cáo, trên cơ sở đó đưa ra đề xuất, kiến nghị sửa đổi, bổ sung (nếu cần

- thiết).
- Chỉ đạo, hướng dẫn và giám sát hoạt động của Trung tâm KTNB, đảm bảo hoàn thành tốt các chức năng, nhiệm vụ theo quy định của pháp luật, quy định nội bộ NCB, hoàn thành kế hoạch kiểm toán nội bộ hàng năm đã được phê duyệt.
  - Giám sát việc tuân thủ chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp của thành viên BKS và KTNB; nâng cao chất lượng KTNB để sớm phát hiện các rủi ro, kịp thời cảnh báo, giảm thiểu rủi ro, hạn chế tối đa tổn thất cho NCB.
  - Tập trung kiểm toán các lĩnh vực có rủi ro cao, đồng thời tiếp tục đầu tư nguồn lực kiểm toán các vấn đề mới, có tính chất phức tạp, đảm bảo hoạt động của NCB tuân thủ quy định của NHNN và các quy định pháp luật khác có liên quan.
  - Kịp thời thông báo cho ĐHĐCĐ, HĐQT khi phát hiện người quản lý, người điều hành NCB có hành vi vi phạm pháp luật, vi phạm Điều lệ, quy định nội bộ của NCB, nghị quyết, quyết định của ĐHĐCĐ, HĐQT.
  - Tiếp tục giám sát việc chấp hành các quy định về các hạn chế để bảo đảm an toàn trong hoạt động của NCB theo Luật các TCTD.
  - Thực hiện các công việc khác theo chức năng nhiệm vụ được quy định tại các văn bản pháp luật, Điều lệ NCB và Quy chế tổ chức hoạt động của BKS NCB cũng như các văn bản khác có liên quan.

Từ những nội dung trình bày trên, BKS báo cáo và kính đề nghị Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2025 xem xét, thông qua các nội dung báo cáo của BKS nêu trên, đồng thời thông qua phương hướng hoạt động nhiệm kỳ 2025-2030 của BKS.

Trân trọng cảm ơn!

Nơi nhận:

- Như trên (để báo cáo)
- HĐQT (để biết)
- Lưu BKS

TM. BAN KIỂM SOÁT

TRƯỞNG BAN 



ĐO THỊ ĐỨC MINH

Số: 1386/2025/BC-TGD

Hà Nội, ngày 04 tháng 03 năm 2025

## BÁO CÁO ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NĂM 2024 VÀ KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG 2025

**Kính gửi: Đại hội đồng cổ đông Ngân hàng TMCP Quốc Dân (NCB)**

Tổng giám đốc (TGD) kính báo cáo Đại hội đồng cổ đông (ĐHDCĐ) kết quả hoạt động kinh doanh năm 2024 và kế hoạch năm 2025 như sau:

### I. ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NĂM 2024

#### 1. Biến động của nền kinh tế

- **Kinh tế vĩ mô:** Năm 2024, hoạt động kinh tế toàn cầu tuy không rơi vào suy thoái, nhưng vẫn ở mức thấp hơn tiềm năng, với lạm phát dù đã hạ nhiệt so với năm 2023, nhưng vẫn ở mức cao hơn mục tiêu tại nhiều quốc gia. Nhiều rủi ro kéo dài với các chuỗi cung ứng và giá cả hàng hóa quốc tế. Nhiều nền kinh tế lớn đã bắt đầu quá trình cắt giảm lãi suất, giúp nới lỏng các điều kiện tài chính. Kinh tế thế giới tiếp tục quá trình phục hồi chậm và không đồng đều, liên tục được cải thiện về cuối năm, tuy nhiên ảnh hưởng tiêu cực bởi các xung đột địa chính trị tại Ukraine và Trung Đông khiến cho kinh tế thế giới không có nhiều khởi sắc. Giá cả hàng hóa thế giới hạ nhiệt, chính sách tài chính tiền tệ từng bước được nới lỏng. Tăng trưởng kinh tế thế giới năm 2024 được IMF dự kiến đạt 3,2%, giảm nhẹ so với 3,3% năm 2023.

**Lĩnh vực tài chính Ngân hàng:** Ngân hàng trung ương của các nước có xu hướng hạ lãi suất trong bối cảnh lạm phát hạ nhiệt. Tính đến tháng 10/2024, 7 trong số 10 ngân hàng trung ương lớn của các thị trường phát triển được Reuters theo dõi hiện đã bắt đầu nới lỏng chính sách.

Ngày 7/11/2024, FED tiến hành đợt cắt giảm lãi suất thứ hai trong hai cuộc họp liên tiếp, với mức giảm 0,25 điểm %, thấp hơn so với mức giảm 0,5 điểm % trong cuộc họp trước và đưa lãi suất quỹ liên bang về khoảng 4,5%-4,75%. Tháng 10/2024,



Ngân hàng Trung ương châu Âu đã cắt giảm lãi suất chính sách lần thứ ba kể từ khi bắt đầu chu kỳ nới lỏng vào tháng 5. Đồng USD đã mất giá đáng kể vào năm 2024 so với nhiều loại tiền tệ chính do dự đoán về đợt cắt giảm lãi suất đầu tiên của FED kể từ khi đại dịch COVID-19 bùng phát. Mặt khác, tiền tệ của các nền kinh tế mới nổi được hưởng lợi từ việc Fed cắt giảm lãi suất.

- **Kinh tế Việt Nam:** Năm 2024 là năm tăng tốc, bứt phá, có ý nghĩa lớn trong việc thực hiện thắng lợi Kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội 5 năm 2021-2025. Ngay từ những tháng đầu năm, Chính phủ và Thủ tướng Chính phủ đã nhìn nhận thẳng thắn những hạn chế về xây dựng thể chế, tổ chức thực hiện các giải pháp phát triển kinh tế - xã hội và các thách thức khác (cả bên trong và bên ngoài) của nền kinh tế, từ đó có những chỉ đạo, điều hành phù hợp. Bên cạnh đó, Chính phủ tiếp tục nhấn mạnh và quán triệt quan điểm, tư tưởng chỉ đạo về khắc phục khó khăn, nỗ lực giữ vững ổn định kinh tế vĩ mô, kiểm soát lạm phát, thúc đẩy tăng trưởng, đảm bảo các cân đối lớn của nền kinh tế, nên năm 2024 kinh tế Việt Nam đã được đánh giá là trên đà phục hồi mạnh mẽ.

Theo báo cáo của Tổng cục Thống kê, tổng sản phẩm quốc nội (GDP) năm 2024 ước tính tăng 7,09% so với năm trước. Trong mức tăng tổng giá trị tăng thêm toàn nền kinh tế, khu vực nông, lâm nghiệp và thủy sản tăng 3,27%, đóng góp 5,37%; khu vực công nghiệp và xây dựng tăng 8,24%, đóng góp 45,17%; khu vực dịch vụ tăng 7,38%, đóng góp 49,46%. Theo đó, quy mô GDP theo giá hiện hành năm 2024 ước đạt 11.511,9 nghìn tỷ đồng, tương đương 476,3 tỷ USD; GDP bình quân đầu người năm 2024 theo giá hiện hành ước đạt 114 triệu đồng/người, tương đương 4.700 USD, tăng 377 USD so với năm 2023.

## **2. Hoạt động điều hành, phát triển kinh doanh của NCB**

### **2.1. Một số điểm sáng nổi bật**

#### **2.1.1 NCB là tổ chức tín dụng đầu tiên được phê duyệt Phương án cơ cấu lại**

Năm 2024 NCB đã được Ngân hàng Nhà nước (NHNN) và cấp có thẩm quyền phê duyệt "Phương án cơ cấu lại gắn với xử lý nợ xấu giai đoạn 2023-2025, định hướng đến năm 2030 của NCB" (PACCL). Đến nay, NCB là tổ chức tín dụng đầu tiên hoàn thành các thủ tục phê duyệt PACCL xây dựng theo "Đề án cơ cấu lại hệ thống các





tổ chức tín dụng gắn với xử lý nợ xấu giai đoạn 2021-2025" theo Quyết định 689/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ và hướng dẫn của NHNN. Ngay sau khi PACCL được phê duyệt chính thức, NCB đã bắt tay vào triển khai khẩn trương và quyết liệt để thực hiện đầy đủ mục tiêu sẽ hoàn thành PACCL vào năm 2029, đưa NCB trở thành một trong những ngân hàng minh bạch, an toàn và phát triển bền vững.

Năm 2024 NCB đã thực hiện đầy đủ, đúng hạn các giải pháp tài chính đã đề ra tại PACCL:

- + Hoàn thành tăng vốn 6,178 tỷ đồng, theo đó NCB đã được sửa đổi nội dung vốn điều lệ tại Giấy phép thành lập và hoạt động của NCB là **11,780 tỷ đồng**.
- + Thu hồi, xử lý nợ **đạt 130%** so với kế hoạch tại PACCL;
- + Đối với thoái lãi dự thu, trong năm 2024 NCB đã hoàn thành việc thoái toàn bộ lãi phát sinh sau 31/12/2016 theo đúng lộ trình đã xây dựng tại PACCL. Cụ thể, NCB đã thu hồi/thoái được **3,204 tỷ đồng** lãi dự thu phải thoái trong đó thoái lãi dự thu các khoản cho vay là 2,790 tỷ đồng, thoái lãi dự thu khác 21 tỷ đồng, thu hồi lãi dự thu các khoản cho vay 393 tỷ đồng. Theo đó, đối với lãi dự thu phát sinh trước 31/12/2016 NCB đã xử lý vượt kế hoạch 361 tỷ đồng.
- + Đối với trích lập dự phòng: Thực hiện theo ý kiến của NHNN và lộ trình NCB đã xây dựng tại PACCL, NCB đã thực hiện trích lập dự phòng đầy đủ cho danh mục tài sản gắn xiết nợ là cổ phiếu, các khoản đầu tư góp vốn và phải thu khó thu hồi theo quy định, hoàn thành 100% lộ trình năm 2024 đã xây dựng tại PACCL tương ứng **1,747.5 tỷ đồng**. Trong đó trích lập dự phòng tài sản gắn xiết nợ 1,417 tỷ đồng, trích lập dự phòng các khoản đầu tư, góp vốn 283 tỷ đồng; trích lập dự phòng và thu hồi các khoản phải thu khó đòi 47.5 tỷ đồng.

### 2.1.2 Tăng trưởng quy mô khách hàng

- Nhờ không ngừng đổi mới, nâng cấp chất lượng sản phẩm dịch vụ, mang đến cho khách hàng những trải nghiệm ngân hàng chất lượng cao và hàng loạt chương trình ưu đãi hấp dẫn, kết thúc năm 2024, NCB đã cán mốc **gần 1,4 triệu khách hàng** vượt 17% mục tiêu đã đề ra tại Đại hội đồng cổ đông thường niên 2023. NCB cũng



đã đầu tư mạnh mẽ về nền tảng công nghệ, tiên phong trong chuyển đổi số và xu hướng thanh toán không dùng tiền mặt bằng việc đưa vào vận hành và liên tục nâng cấp ngân hàng số NCB iziMobiz dành cho khách hàng doanh nghiệp và NCB iziMobile cho khách hàng cá nhân để góp phần tăng trưởng khách hàng trong các giai đoạn tiếp theo.

- Trong bối cảnh lãi suất được điều chỉnh liên tục trên toàn hệ thống các tổ chức tín dụng, tổng tiền gửi khách hàng tại NCB vẫn đạt hơn **100,000 tỷ đồng**, tăng tương đương mức tăng trưởng 17% so với kế hoạch đã đề ra tại Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2024. Tốc độ tăng trưởng nguồn vốn huy động của NCB luôn ổn định qua các năm, hệ thống đã điều hành khá linh hoạt tốc độ huy động vốn để đảm bảo cân đối nguồn vốn huy động, dư nợ cho vay với mục tiêu tối ưu chi phí huy động, tăng trưởng huy động vốn của khách hàng vượt chỉ tiêu đã đề ra. Không chỉ đạt tốc độ tăng trưởng, cơ cấu huy động vốn của NCB cũng cho thấy sự tăng trưởng hiệu quả, bền vững. Trong đó, vốn huy động từ tiền gửi tiết kiệm của dân cư luôn chiếm tỷ trọng lớn trong tổng tiền gửi của Ngân hàng.

### 2.1.3 Quy mô tổng tài sản và vốn điều lệ

Năm 2024 vượt qua nhiều trở ngại mang tính khách quan từ thị trường nói chung và nhiều khó khăn từ chính “nội tại” của NCB là năm đầu tiên thực hiện PACL, nhưng toàn bộ Ban lãnh đạo và cán bộ nhân viên đã nỗ lực tối đa, đã đạt **118,559 tỷ đồng** tổng tài sản, vượt 12% mục tiêu cả năm đã đề ra tại Đại hội Cổ đông thường niên 2024.

### 2.1.4 Đẩy mạnh dự án Chiến lược và dự án Chuyển đổi số

Song song với quá trình tái cơ cấu và tăng vốn, NCB cũng triển khai mạnh mẽ chiến lược mới và dự án chuyển đổi số bằng mọi nguồn lực, không ngừng số hóa các trải nghiệm khách hàng qua việc đồng hành cùng hàng loạt đối tác lớn uy tín hàng đầu thế giới và khu vực.

- NCB kiên định với chiến lược đã lựa chọn là **phát triển ngân hàng quản lý gia sản hỗ trợ số “Digital Wealth” giai đoạn 2024-2028** cùng với các hoạt động/giải pháp chuyển đổi số.
- Năm 2024 NCB đã ký kết hợp tác triển khai hàng loạt giải pháp thông qua các dự án mang đến những giải pháp hỗ trợ kinh doanh hiệu quả:



- + Triển khai thành công các giải pháp thanh toán tại các cơ sở kinh doanh của đối tác chiến lược để - Khai thác dòng tiền, QR, Payrol, Casa, Cấp tín dụng, mang lại giá trị lớn.
- + Triển khai giải pháp Điện toán Đám mây và Nền tảng dữ liệu data lake trên nền tảng Google Cloud. Hoàn thành golive API Hub sẵn sàng nền tảng cho Open Banking.
- + Golive giải pháp hỗ trợ Low code/zero code giúp đẩy nhanh tự động hoá quy trình nội bộ (Oracle Apex & Decisions) và cải tiến chất lượng dịch vụ.
- + Nhóm các dự án chuyển đổi số: Quản lý Quan hệ Khách hàng CRM, hệ thống phê duyệt tự động LOS, Hệ thống phòng chống rửa tiền AML, Nền tảng Trí tuệ nhân tạo và học máy (AI/ML), dự án Decision Engine...chạy đúng tiến độ với mô hình "Turnkey Project".
- + NCB đã hợp tác với Trung tâm nghiên cứu, ứng dụng dữ liệu dân cư và căn cước công dân (RAR - Trung tâm dữ liệu quốc gia về dân cư, Cục cảnh sát quản lý hành chính về trật tự xã hội, Bộ Công an) chính thức cung cấp tính năng mở tài khoản ngay trên ứng dụng VNeID và là ngân hàng đầu tiên triển khai dịch vụ này trên ứng dụng định danh điện tử của Bộ Công an với thời gian triển khai kỷ lục trong 3 tháng, giúp người dân có thêm lựa chọn đơn giản, an toàn, thuận tiện trong việc mở tài khoản và sử dụng các dịch vụ ngân hàng, thúc đẩy thanh toán không dùng tiền mặt, chuyển đổi số theo chủ trương của Chính phủ.
- + NCB thuộc top 30% các TCTD đầu tiên đáp ứng đầy đủ các yêu cầu của NHNN về quyết định 2345/QĐ-NHNN của Ngân hàng Nhà nước về Triển khai các giải pháp an toàn bảo mật trong thanh toán trực tuyến và thanh toán thẻ- với thời gian triển khai kỷ lục trong 2 tháng; và chi phí tối ưu nhất thị trường.

#### **2.1.5 Phát triển nguồn nhân lực**

Công tác nhân sự là dấu ấn nổi bật của NCB trong năm qua khi chính thức kiện toàn bộ máy nhân sự cấp cao và thu hút được hàng loạt nhân tài ngành tài chính ngân hàng và công nghệ. Bằng việc liên tục đổi mới, xây dựng chính sách nhân sự cạnh tranh cao trong ngành ngân hàng và tạo nên môi trường làm việc hạnh phúc, NCB đã trở thành miền đất hứa của nhân sự ngành ngân hàng, là "Nơi làm việc tốt nhất châu Á - Best Companies to Work for in Asia" 2 năm liên tiếp 2023 - 2024.



### 2.1.6 Quản trị rủi ro

NCB thực hiện quản trị rủi ro và tuân thủ trên nguyên tắc cân bằng tối ưu giữa kiểm soát rủi ro và hỗ trợ kinh doanh. Trong năm 2024, chính sách quản lý rủi ro và khẩu vị rủi ro được văn bản hóa, tuyên ngôn cụ thể để định hướng, nhận diện đầy đủ các rủi ro đối với hoạt động kinh doanh của Ngân hàng và được cập nhật định kỳ. Nguyên tắc, cơ chế quản lý và các ngưỡng, giới hạn kiểm soát các rủi ro trọng yếu được thiết lập và giám sát liên tục phù hợp với việc triển khai Phương án cơ cấu lại gắn với xử lý nợ xấu giai đoạn 2023 – 2025, định hướng đến năm 2030 của NCB.

#### - **Rủi ro tín dụng:**

Năm 2024 hoàn thiện phê duyệt tập trung 100% tại Hội sở chính, đưa vào vận hành hệ thống khởi tạo, phê duyệt và quản lý cấp tín dụng (LOS) đối với phân khúc khách hàng cá nhân, song song xây dựng LOS cho khách hàng doanh nghiệp;

Hoàn thiện và vận hành hệ thống kết nối với CIC Host to Host;

Rủi ro tín dụng được nhận diện sớm, kiểm soát xử lý qua công cụ cảnh báo sớm;

Năm 2024 cũng đã từng bước xây dựng và hoàn thiện các mô hình rủi ro tín dụng để đáp ứng nhu cầu cấp tín dụng của khách hàng;

NCB cũng đã hoàn thiện và đưa vào vận hành hệ báo cáo quản trị phân tích danh mục; bên cạnh đó QTRR không ngừng nâng cao các chính sách và cải tiến quy trình, mẫu biểu cấp tín dụng phù hợp với định hướng kinh doanh mới.

- **Rủi ro thị trường và thanh khoản:** NCB tiếp tục duy trì quản trị rủi ro thanh khoản và thị trường minh bạch dưới sự hướng dẫn và kiểm soát chặt chẽ của ALCO. Các chính sách và quy trình quản trị rủi ro thị trường và thanh khoản liên tục được rà soát, sửa đổi và ban hành phù hợp với chiến lược kinh doanh cũng như tuân thủ quy định của NHNN. Các hạn mức nội bộ về quản lý rủi ro thị trường và thanh khoản được giám sát thường xuyên của ALCO, NCB duy trì khả năng thanh khoản tốt, các chỉ số rủi ro lãi suất, thị trường và thanh khoản tuân thủ quy định của NHNN.

- **Rủi ro hoạt động:** Năm 2024 công tác quản trị rủi ro hoạt động tiếp tục được củng cố và tăng cường thông qua vận hành hiệu quả mô hình 03 tuyến phòng vệ. Bên cạnh đó, NCB đã hoàn thiện hệ thống quản trị rủi ro hoạt động với việc đã ban hành cập nhật các quy định về nhận diện, cảnh báo, đo lường rủi ro, duy trì hoạt động liên tục, quản lý rủi ro thuê ngoài và tăng cường phòng chống gian lận, triển khai các





công cụ như RCSA (công cụ quản trị rủi ro và kiểm soát nội bộ), LDC (công cụ thu thập dữ liệu về các sự kiện tổn thất) và triển khai thử nghiệm Bản đồ nhiệt rủi ro (Heatmap) giúp trực quan hóa dữ liệu, nâng cao năng lực giám sát, dự báo và ra quyết định. Năm 2024 NCB cũng đã triển khai dự án phòng chống gian lận dưới tư vấn của Công ty TNHH KPMG, sẽ làm cơ sở cho việc nhận diện, đánh giá, hạn chế các nguy cơ gian lận, các bất thường của hệ thống/giao dịch/vận hành của Ngân hàng.

## 2.2. Về kết quả kinh doanh:

### 2.2.1 Tình hình thực hiện chỉ tiêu tài chính của ĐHĐCĐ năm 2024

*ĐVT: Tỷ đồng/Khách hàng/thẻ*

TT	Chỉ tiêu	Kế hoạch 2024	Thực hiện 2024	Thực hiện	%Thực hiện
1	Tổng tài sản	105,892	118,559	12,667	112%
2	Huy động khách hàng	86,050	100,489	14,439	117%
3	Cho vay khách hàng	64,344	71,175	6,831	111%
4	Quy mô khách hàng)	1,150,000	1,346,000	196,000	117%
5	Lũy kế khách hàng sử dụng App iziMobile	595,051	636,517	41,466	107%
6	Lũy kế số lượng thẻ tín dụng	31,991	31,571	(420)	99%
7	Tiền gửi không kỳ hạn (CASA)	6,075	9,340	3,265	154%
8	Lợi nhuận trước thuế	Dùng toàn bộ lợi nhuận để	(5,140)		

*W*



TT	Chỉ tiêu	Kế hoạch 2024	Thực hiện 2024	Thực hiện	%Thực hiện
		thực hiện nghĩa vụ theo PACCL			

(Ghi chú: Theo số liệu BCTC riêng lẻ năm 2024)

**Nhận xét:**

So với kế hoạch đề ra tại Đại hội đồng cổ đông, hết năm 2024 tổng tài sản của NCB đạt 112% kế hoạch; tổng dư nợ cho vay đạt 111% kế hoạch; huy động vốn u đạt 117% kế hoạch; CASA tăng trưởng 54% so với năm 2024; quy mô khách hàng đạt 117% so với kế hoạch cả năm và tăng trưởng 34,6% so với cuối 2023; số lượng Khách hàng dùng App IziMobile đạt 107% kế hoạch. Trong sự khó khăn chung của toàn thị trường, bên cạnh đó bối cảnh nội tại NCB gặp nhiều khó khăn “đặc thù” và vẫn chịu sự giám sát tăng cường của NHNN, và cũng là năm đầu tiên thực hiện PACCL, những thành quả đạt được trong năm 2024 là minh chứng cho sự nỗ lực, bền bỉ không ngừng nghỉ của Ban lãnh đạo và cán bộ nhân viên NCB mở đầu cho hành trình để đưa NCB trở thành một trong những ngân hàng minh bạch, uy tín, an toàn bền vững để cung cấp dịch vụ và giải pháp tài chính tốt nhất trên thị trường.

**2.2.2 Kết quả trích lập dự phòng và sử dụng dự phòng rủi ro theo thông tư 11/2021/TT-NHNN ngày 30 tháng 7 năm 2021 (từ ngày 11/7/2024 thực hiện theo Nghị định 86/2024/NĐ-CP ngày 11/7/2024)**

**- Kết quả trích lập dự phòng và sử dụng dự phòng:**

TT	Khoản mục	31/12/2024	31/12/2023	+/- Năm 2024 so với 2023
1	Tổng số dư quỹ dự phòng	1,205	1,052	153
2	Sử dụng dự phòng	83	-	

+ Quỹ dự phòng năm 2024 tăng 153 tỷ so với năm 2023.



+ Năm 2024 NCB đã sử dụng dự phòng 83 tỷ đồng.

### 2.2.3 Các khoản cấp tín dụng cho các đối tượng quy định tại Điều 135 Luật các TCTD

Đến 28/02/2028, số dư các khoản cấp tín dụng theo Điều 135 Luật các TCTD là 396 tỷ đồng. NCB tuân thủ quy định điều kiện và giới hạn theo Điều 135 Luật các TCTD.

## II. KẾ HOẠCH KINH DOANH NĂM 2025

### 1. Công tác điều hành chung:

Phát triển bền vững, minh bạch, lấy khách hàng làm trọng tâm, tiếp tục thực hiện chiến lược chuyển đổi số; nâng cao chất lượng dịch vụ của Ngân hàng. Bám sát các mục tiêu kinh doanh quan trọng theo lộ trình tại PACCL. Tập trung toàn diện nguồn lực của toàn hệ thống để đảm bảo khả năng thành công theo hướng phát triển hoạt động kinh doanh theo chiều sâu; quản trị tốt chất lượng tăng trưởng; nâng cao năng lực quản trị rủi ro; cải thiện mạnh mẽ chất lượng dịch vụ; phát triển sản phẩm/dịch vụ theo hướng tinh gọn, hiệu quả. Tăng thu phí dịch vụ và thu ngoài lãi; cải thiện cơ cấu thu nhập; quản trị tốt chi phí hoạt động, nâng cao hiệu quả sử dụng chi phí; đẩy mạnh thu hồi nợ xấu, hạn chế phát sinh nợ quá hạn mới; nâng cao chất lượng tài sản; tiếp tục thực hiện đồng bộ các biện pháp nhằm tăng năng lực tài chính.

Đẩy mạnh xây dựng văn hóa doanh nghiệp: thực thi 05 giá trị cốt lõi “Trung thành - Tín nhiệm - Tận Tâm - Tinh Tế - Thăng hoa” đi vào hoạt động kinh doanh của Ngân hàng.

### 2. Mục tiêu kinh doanh năm 2025

*DVT: Tỷ đồng/khách hàng*

TT	Chỉ tiêu	Đơn vị	KHKD 2025	Ghi chú
1	Tổng Tài sản	Tỷ đồng	135,500	Tăng trưởng 14.6%
2	Huy động khách hàng	Tỷ đồng	118,500	Tăng trưởng 23.2%
3	Cho vay khách hàng	Tỷ đồng	92,528	Tăng trưởng 30%
4	Tăng trưởng quy mô khách hàng	Khách hàng	424,000	Tăng thêm trong năm 2025



TT	Chỉ tiêu	Đơn vị	KHKD 2025	Ghi chú
5	Tiền gửi không kỳ hạn (CASA)	Tỷ đồng	7,586	Tăng trưởng 56%
6	Lợi nhuận trước PACCL	Tỷ đồng	59	NCB cam kết dùng toàn bộ lợi nhuận để thực hiện PACCL

### 3. Kế hoạch hành động

#### 3.1. Khách hàng

- **Phân khúc khách hàng cá nhân:** Tập trung bán hàng/cung cấp dịch vụ hướng đến tập khách hàng ở các đô thị lớn, có mức thu nhập từ khá trở lên; khai thác khách hàng thuộc hệ sinh thái của các doanh nghiệp lớn và các đối tác; song song duy trì các chính sách bán hàng, khuyến mãi... để khai thác hiệu quả tập khách hàng hiện hữu.
- **Phân khúc khách hàng doanh nghiệp:** Định danh 02 nhóm khách hàng Khách hàng doanh nghiệp lớn và Khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ để có các chính sách bán hàng/cung cấp dịch vụ chuyên biệt. Ưu tiên mở rộng phân khúc doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME), các doanh nghiệp sản xuất công nghệ cao, xuất nhập khẩu, năng lượng tái tạo và xây lắp công trình vốn ngân sách, đồng thời tăng cường huy động vốn từ Quỹ đầu tư, doanh nghiệp FDI và doanh nghiệp trong các lĩnh vực logistics, du lịch, giáo dục.

#### 3.2. Sản phẩm và giải pháp

- NCB hướng đến mô hình ngân hàng số thông minh, cá nhân hóa sâu rộng và cung cấp các giải pháp Ngân hàng số. Mục tiêu trong năm 2025 NCB sẽ cho ra mắt phiên bản ứng dụng ngân hàng số hoàn toàn mới – Super Apps.
- NCB tiếp tục cung cấp các giải pháp thanh toán và đẩy mạnh cho vay trên nền tảng công nghệ số thông qua các kênh phục vụ và thu hút khách hàng trên cơ sở được hỗ trợ bởi năng lực số hóa bằng các dự án công nghệ đã và đang triển khai cùng với thông qua các hệ sinh thái của các đối tác, nhằm phát triển các kênh phân phối trên các nền tảng công nghệ phù hợp với chiến lược phát triển ngân hàng để có thể sở hữu những tệp khách hàng lớn.





- **Sản phẩm phân khúc khách hàng cá nhân:** Năm 2025 khách hàng cá nhân tập trung sản phẩm cho vay nhà dự án của các chủ đầu tư lớn/uy tín; sản phẩm cho vay mua, sửa chữa nhà, cho vay kinh doanh theo hướng an toàn, hiệu quả với chính sách linh hoạt, đi kèm với cách tiện ích/ưu đãi của các đối tác của NCB.
- **Sản phẩm phân khúc khách hàng doanh nghiệp:** Ban hành các sản phẩm theo hướng “may đo” cho khách hàng lớn; đối với khách hàng doanh nghiệp nhỏ và vừa thực hiện ban hành sản phẩm trọn gói theo ngành nghề/lĩnh vực kinh doanh để phù hợp với từng loại đối tượng khách hàng.
- **Thị trường liên ngân hàng và các định chế tài chính:** Mở rộng quan hệ hợp tác với các tổ chức tín dụng và các định chế tài chính trong nước song song xây dựng các chính sách/chương trình để khai thác tối đa tiềm năng của các định chế tài chính về casa, nguồn vốn. Đẩy mạnh các sản phẩm kinh doanh tiền tệ; kinh doanh lãi suất ngắn hạn trên thị trường và nắm bắt cơ hội kinh doanh trái phiếu, giấy tờ có giá khi điều kiện thị trường thuận lợi. Đẩy mạnh phát triển sản phẩm chuyển tiền định cư, du học, trợ cấp thân nhân; sản phẩm ngoại hối giao ngay và có kỳ hạn. Sản phẩm swap kinh doanh chênh lệch lãi suất liên ngân hàng và với các doanh nghiệp; phát triển các sản phẩm ngăn ngừa rủi ro về tỷ giá và lãi suất khác.
- **Tăng trưởng casa:** Thu hút khách hàng mới với chất lượng giao dịch tài khoản tốt qua các kênh hợp tác với các đối tác và kênh Marketing số; Chương trình Loyalty để khuyến khích khách hàng duy trì để số dư trên tài khoản ở NCB; Chương trình Merchant Payment để tăng lượng khách hàng có chất lượng sử dụng QR của NCB; Tiếp tục các giải pháp thanh toán tối ưu dành cho các đối tác; Triển khai các giải pháp về chính sách và phần mềm để tăng Payroll. Các giải pháp tăng trưởng CASA được thực hiện trên các nền tảng số hóa.
- **Tăng trưởng thu phí:** Đẩy mạnh nguồn thu nhập ngoài lãi bao gồm thu từ dịch vụ như thanh toán, thẻ, bên cạnh các hoạt động khác như kinh doanh ngoại tệ...

### 3.3. Công tác quản trị chất lượng nợ:

Năm 2024 tiếp tục định hướng công tác xử lý nợ là một trong các mục tiêu trọng tâm của kế hoạch kinh doanh toàn hệ thống qua các hành động chủ đạo:

- + Xây dựng và Vận hành hệ thống Cảnh báo nợ sớm (EWS): Sử dụng dữ liệu và mô hình phân tích để phát hiện sớm các KH có khả năng khó khăn trong



- việc trả nợ. Tự động quy trình từ cảnh báo đến thực hiện các biện pháp phòng ngừa;
- + Xây dựng và Vận hành hệ thống Kiểm soát sau vay : Chuẩn hóa các điều kiện tín dụng. Chuẩn hóa các thủ tục kiểm tra giám sát sau cấp tín dụng; Tự động quy trình nhắc nhở và theo dõi thực hiện kiểm tra/kiểm soát sau;
- + Nâng cấp quy trình nhắc – thu nợ của TTXLN /Công ty AMC.
- + Quyết liệt trong công tác thu hồi xử lý nợ có vấn đề, đảm bảo hoàn thành mục tiêu xử lý nợ theo đúng lộ trình, kế hoạch đã cam kết với HĐQT thực hiện bám sát lộ trình tại PACCL;
- + Triển khai ứng dụng công nghệ thông tin vào công tác xử lý nợ để tăng năng suất lao động và rút ngắn thời gian xử lý khoản nợ có vấn đề: Phần mềm xử lý nợ để hỗ trợ công tác xử lý nợ có vấn đề; tối ưu việc xử lý tài sản xử lý nợ.

#### 3.4. Quản trị rủi ro và tuân thủ

Tiếp tục triển khai mô hình ba tuyến phòng thủ vững chắc, xây dựng các chính sách quản lý rủi ro phù hợp với thực tế hoạt động của NCB, tạo thuận lợi cho hoạt động của ngân hàng nhưng vẫn đảm bảo cân bằng giữa mục tiêu an toàn hoạt động với mục tiêu tăng trưởng kinh doanh; Tăng cường các công cụ, chính sách, quản lý rủi ro nhằm bảo đảm kịp thời nhận diện và xử lý các rủi ro hoạt động của ngân hàng, trong đó chú trọng xem xét và xây dựng các mô hình quản lý rủi ro phù hợp cho việc quản lý và giám sát hiệu quả rủi ro về tài sản số trong công cuộc chuyển đổi số, quản lý những rủi ro phát sinh từ sản phẩm công nghệ số của Ngân hàng, ứng dụng mạnh mẽ dữ liệu, mô hình, công cụ đo lường rủi ro, chuẩn hóa điều kiện cấp tín dụng, xây dựng tiêu chí nhận diện rủi ro tín dụng và hoàn thiện hệ thống cảnh báo sớm. Hoàn thiện cơ cấu quản trị nội bộ với các vị trí quan trọng trong kiểm soát và ra quyết định; đẩy mạnh hoạt động của các ủy ban và hội đồng giám sát rủi ro để tăng hiệu quả của việc cân bằng giữa lợi nhuận và tính an toàn trong kinh doanh. Thực hiện các dự án trong lộ trình kiện toàn hệ thống kiểm soát nội bộ nhằm tăng cường hoàn thiện hệ thống KSNB... theo hướng tinh gọn và hiệu quả, phù hợp với quy định của NHNN và hướng đến các chuẩn mực tiên tiến.

#### 3.5. Công nghệ và chuyển đổi số





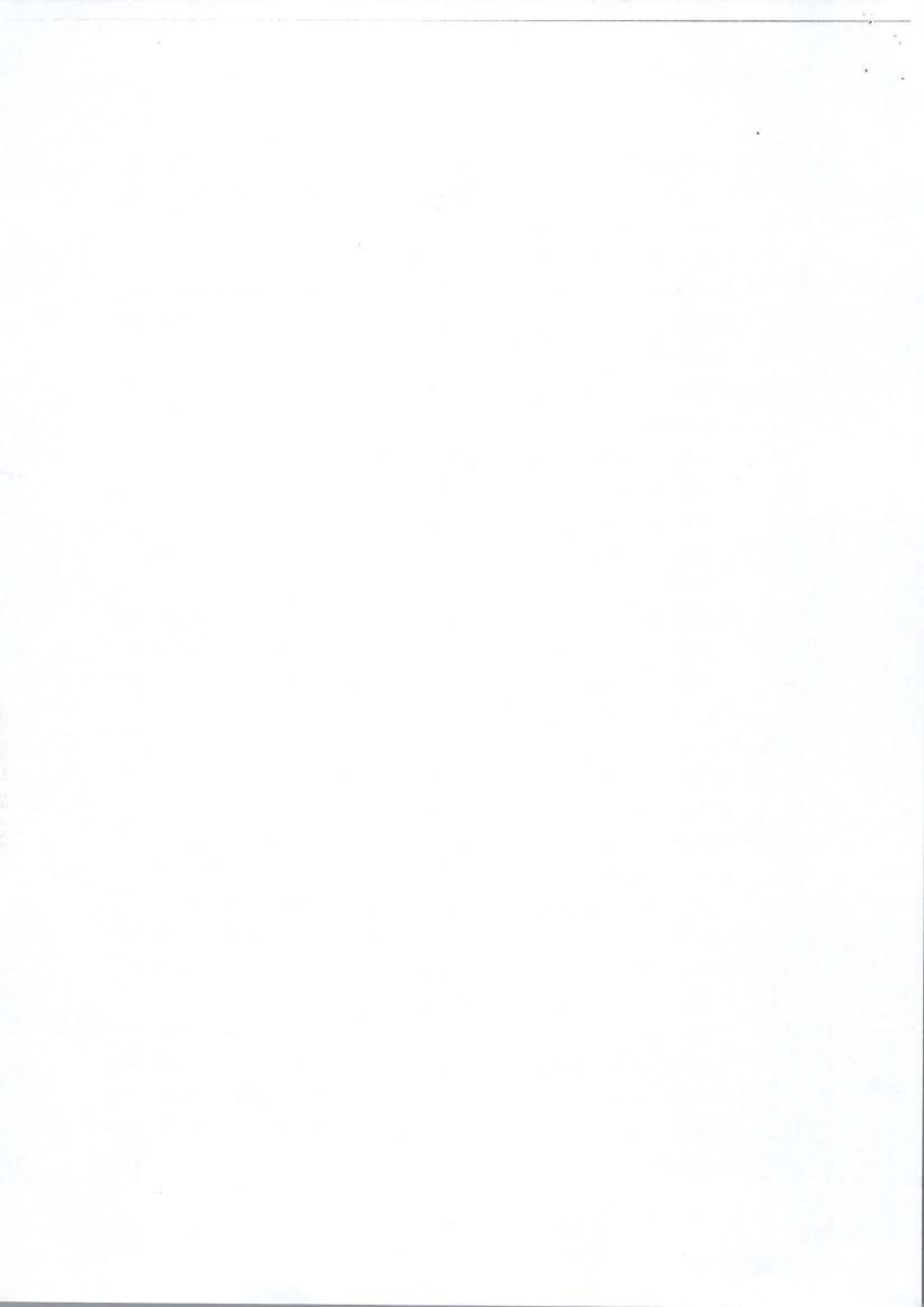
- Tiếp tục củng cố Hạ tầng, tăng cường các giải pháp công nghệ để vận hành ngân hàng tuyệt đối an toàn. Song song với công tác bảo mật công nghệ thông tin là mục tiêu ưu tiên hàng đầu, xuyên suốt trong hành trình chuyển đổi số.
- Mục tiêu: Đạt kế hoạch dự án với chất lượng tối đa và chi phí tối ưu
- Với chiến lược đã được lựa chọn và kế hoạch Chuyển đổi số đã được hoạch định, Dự án chuyển đổi số đã xác định năng lực nền tảng công nghệ cần có cho hành trình Chuyển đổi số và hoàn thành trong năm 2025 các dự án sau:
  - + Hệ thống quản trị dữ liệu tập trung - Data platform
  - + Hệ thống Trí tuệ nhân tạo và máy học (AI- Machine learning)
  - + Hệ thống ra quyết định thông minh - Decision Engine
  - + Nền tảng cung cấp giao dịch lập trình ứng dụng - API HUB
  - + Hệ thống quản lý quan hệ khách hàng – CRM
  - + Dự án triển khai hệ thống khởi tạo và xử lý khoản vay cho KHCN và KHDN – LOS
- Bên cạnh đó, để cải tiến và nâng cao hiệu quả kinh doanh, NCB hoàn thiện 05 dự án đầu tư công nghệ trọng điểm năm 2025: Dự án nâng cấp Corebanking T24; Dự án Data Platform; Dự án Cải tiến nền tảng Internet Banking/Mobile Banking; Dự án Văn phòng điện tử E-Office và Dự án ECM.

### **3.6. Dự án chiến lược**

- Năm 2025 NCB kiên định, quyết tâm bằng mọi nguồn lực để tiếp tục thực hiện các giai đoạn tiếp theo của dự án chiến lược và dự án chuyển đổi số.
- Dự án chiến lược xây dựng và triển khai “Digital Wealth” với 39 sáng kiến chia thành các cấu phần khác nhau. Dự kiến trong năm 2025, dự án sẽ thực hiện giai đoạn: Xây dựng (Build), Xây dựng nền tảng công nghệ và nguồn lực vững chắc và tập trung ra mắt các tính năng chính của “Digital Wealth”. Năm 2025 Golive MVP1 và MVP2 dự án để Cung cấp các giải pháp dẫn đầu thị trường về Wealth và GenAI.

### **3.7. Con người và Văn hóa**

- Để đảm bảo nguồn nhân lực phù hợp cho sự phát triển của Ngân hàng, năm 2024 NCB tiếp tục hoàn thiện bộ máy, thông qua việc rà soát, đánh giá, tuyển chọn, đào tạo và bổ nhiệm nhân sự phù hợp đối với cơ cấu tổ chức toàn ngân hàng đã được HĐQT phê duyệt, nhằm đảm bảo nguồn nhân lực có đầy đủ phẩm chất, kỹ năng,



kiến thức, phù hợp với yêu cầu hoạt động và tiến trình đổi mới của ngân hàng. Tiếp tục hoàn thiện hệ thống quản trị nhân sự với các chính sách nhân sự đa dạng, linh hoạt, công bằng và minh bạch, hướng tới vị trí cạnh tranh trên thị trường, nhằm thu hút và giữ chân các nhân sự phù hợp.

- NCB tiếp tục chú trọng thúc đẩy thực thi Văn hóa doanh nghiệp: Đẩy mạnh công tác truyền thông nội bộ và thực thi 5 giá trị cốt lõi "**Trung thành - Tín nhiệm - Tận Tâm - Tinh Tế - Thăng hoa**" được thực thi đúng và đầy đủ, nhất quán qua công việc, thể hiện hàng ngày, từ suy nghĩ đến hành động.
- Bên cạnh đó, NCB tiếp tục đẩy mạnh công tác truyền thông, đào tạo để nâng cao văn hóa tuân thủ trên toàn hệ thống, đảm bảo mỗi cá nhân, đơn vị thực hiện tuân thủ đúng quy định của NCB và của pháp luật.
- **Công tác đào tạo:** Năm 2025 NCB tiếp tục triển khai các khóa đào tạo chuyên sâu về chuyên môn nghiệp vụ cho toàn bộ cán bộ nhân viên trên toàn hệ thống, cũng như tạo điều kiện cho nhân viên có cơ hội tiếp cận với các sản phẩm số, các ứng dụng số hay môi trường làm việc số. Trên cơ sở đó, tạo động lực cần thiết nhằm trau dồi kiến thức, kỹ năng số để tiếp tục tham gia vào hoạt động của Ngân hàng.
- Bên cạnh đó, hoàn thiện và củng cố môi trường làm việc tốt, phúc lợi phù hợp để CBNV cam kết gắn bó lâu dài, đồng hành cùng phát triển với Ngân hàng, thông qua việc triển khai các chương trình, dự án về thương hiệu nhà tuyển dụng, lộ trình công danh, chăm sóc sức khỏe, đời sống cho CBNV.

### **3.8. Mạng lưới và kênh bán**

- Năm 2025 Ngân hàng tiếp tục ổn định hệ thống mạng lưới trên cơ sở chiến lược kinh doanh và đánh giá hiệu quả của các đơn vị. Dự kiến hoán đổi địa điểm kinh doanh của các Chi nhánh đánh giá hoạt động ít hiệu quả tại địa bàn ít có dư địa phát triển đến địa bàn đánh giá có tiềm năng phát triển kinh tế chính trị xã hội. Dự kiến đẩy mạnh kinh doanh tại Tỉnh Hà Nam và Tỉnh Thanh Hóa.
- **Tối ưu hóa nguồn nhân lực:** Đẩy mạnh chất lượng nhân sự, đa dạng về kỹ năng nghiệp vụ (dư nợ cho vay, tiền gửi, tài khoản, thẻ tín dụng, thanh toán, casa...).
- **Tăng quy mô và chất lượng** tại các đơn vị kinh doanh, hướng đến cách thức bán hàng theo tệp, trọn gói.
- **Tiếp tục đẩy mạnh bán chéo khách hàng cá nhân, khách hàng doanh nghiệp.**





- **Tối ưu hóa chi phí vận hành**, chi phí hoạt động, chi phí đầu tư. Thực hiện kỷ luật ngân sách theo kế hoạch ngân sách năm 2025.

### 3.9. Thương hiệu và Marcom

- Tiếp tục truyền thông nâng cao hình ảnh thương hiệu NCB và sử dụng thành phẩm của Chuyển đổi số và Chiến lược. Phát triển thương hiệu mới cho các sản phẩm dịch vụ mới phù hợp với chiến lược **“Digital Wealth”**.
- Chuyển từ Marketing truyền thống sang Marketing trên các kênh số để phù hợp với chiến lược phát triển Ngân hàng trong các năm tiếp theo.
- Bên cạnh đó, tập trung công tác truyền thông nội bộ để gắn kết cán bộ nhân viên trên toàn hệ thống, lan tỏa chiến lược kinh doanh mới của NCB.

Trên đây là Báo cáo tóm tắt tổng kết hoạt động kinh doanh năm 2024 và mục tiêu triển khai kế hoạch kinh doanh định hướng hành động trọng tâm năm 2025 của Ban Điều hành Ngân hàng TMCP Quốc Dân. Ban điều hành NCB xin cảm ơn Hội đồng quản trị, toàn thể Quý cổ đông và tập thể CBNV NCB đã tin tưởng, đồng hành cùng Ban điều hành trong quá trình thực hiện nhiệm vụ trong năm vừa qua.

Với sự nỗ lực và quyết tâm cao của tập thể Ban lãnh đạo cùng toàn thể CBNV trong toàn hệ thống, chúng tôi cam kết sẽ tập trung nguồn lực, sự tận tâm hết mình nhằm thực hiện tốt mục tiêu chiến lược của NCB và nhiệm vụ được ĐHĐCĐ giao trong năm 2025.

**Trân trọng báo cáo!**

#### Nơi nhận:

- Như kính gửi;
- HĐQT, BKS (b/c);
- Lưu VP.HĐQT, BPVT.





Số: *01* /2025/TTr-HĐQT

Hà Nội, ngày *27* tháng *3* năm 2025

## TỜ TRÌNH

### ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG THƯỜNG NIÊN NĂM 2025

(V/v: Thông qua Thù lao của Hội đồng quản trị và Ban kiểm soát năm 2024)

Kính gửi: Đại hội đồng cổ đông Ngân hàng TMCP Quốc dân (NCB)

- Căn cứ Luật các tổ chức tín dụng năm 2024;
- Căn cứ Điều lệ của Ngân hàng TMCP Quốc dân,

Hội đồng quản trị (HĐQT) kính trình Đại hội đồng cổ đông (ĐHĐCĐ) tình hình sử dụng Quỹ thù lao thực hiện năm 2024 của Hội đồng quản trị (HĐQT) và Ban kiểm soát (BKS) như sau:

- Ngân sách thù lao thực lĩnh năm 2024 (Căn cứ theo phê duyệt tại Nghị quyết số 1001/2024/NQ-DHDCD ngày 13/04/2024 “Thông qua Quỹ thù lao của Hội đồng quản trị và Ban kiểm soát theo Tờ trình số 06/2024/TTr-HĐQT ngày 10/04/2024”): **17,149,000,000 VND** (Bằng chữ: Mười bảy tỷ một trăm bốn mươi chín triệu đồng chẵn);
- Thù lao thực lĩnh năm 2024: **16,601,176,667 VND** (Bằng chữ: Mười sáu tỷ, sáu trăm linh một triệu, một trăm bảy mươi sáu nghìn, sáu trăm sáu mươi bảy đồng).

Trân trọng kính trình Đại hội đồng cổ đông xem xét và thông qua!

Nơi nhận:

- Như kính gửi;
- Lưu VP, HĐQT, K.QTNNL, Văn thư.

TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ *h*

CHỦ TỊCH



BÙI THỊ THANH HƯƠNG



**TỜ TRÌNH**

**ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG THƯỜNG NIÊN 2025**

(V/v: Thông qua Báo cáo tài chính năm 2024 và Phương án phân phối lợi nhuận năm 2024)

**Kính gửi: Đại hội đồng cổ đông Ngân hàng TMCP Quốc Dân**

- Căn cứ Luật Các tổ chức tín dụng năm 2024;
- Căn cứ Nghị định số 93/2017/NĐ-CP ngày 07/8/2017 của Chính phủ quy định chế độ tài chính đối với tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài và giám sát tài chính, đánh giá hiệu quả đầu tư vốn nhà nước tại tổ chức tín dụng do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ và tổ chức tín dụng có vốn nhà nước;
- Căn cứ Điều lệ Ngân hàng TMCP Quốc Dân;
- Căn cứ vào Kết quả hoạt động kinh doanh năm 2024 của Ngân hàng TMCP Quốc Dân đã được kiểm toán bởi Công ty TNHH Kiểm toán và Dịch vụ Tin Học Moore Aisc (MOORE AISC),

Hội đồng quản trị Ngân hàng TMCP Quốc Dân kính trình Đại hội đồng cổ đông xem xét và thông qua các nội dung sau:

1. Báo cáo tài chính riêng lẻ và hợp nhất năm 2024 của Ngân hàng TMCP Quốc Dân đã được Công ty TNHH Kiểm toán và Dịch vụ Tin Học MOORE AISC kiểm toán phát hành ngày 28/02/2025.
2. Phương án phân phối lợi nhuận căn cứ trên kết quả hoạt động kinh doanh của Ngân hàng đã được kiểm toán bởi Công ty TNHH Kiểm toán và Dịch vụ Tin học MOORE AISC.

STT	Các chỉ tiêu	Số tiền (Triệu đồng)
1	Lợi nhuận trước thuế TNDN năm 2024 của Ngân hàng	(5.139.937)
2	Thuế TNDN	168
3	Lợi nhuận 2024 sau thuế TNDN (3) = (1) - (2)	(5.140.105)

STT	Các chỉ tiêu	Số tiền (Triệu đồng)
4	Lợi nhuận chưa phân phối các năm trước tại 01/01/2024	(627.506)
5	Tổng trích các quỹ năm 2024 theo quy định pháp luật hiện hành	0
6	Lợi nhuận chưa phân phối lũy kế tại 31/12/2024 (6) = (3) + (4) - (5)	(5.767.611)
7	Lợi nhuận chưa phân phối có thể phân phối theo quy định	0
8	Phân phối lợi nhuận và trích lập các quỹ (8) = (5) + (7)	0

Do lợi nhuận sau thuế năm 2024 âm, Hội đồng quản trị kính trình Đại hội đồng cổ đông phê duyệt về việc không thực hiện phân phối lợi nhuận và trích lập các quỹ năm 2024.

Trân trọng cảm ơn!

**Nơi nhận:**

- Như kính gửi;
- Lưu VP.HĐQT, BPVT.

TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ 

CHỖ TỊCH 



BUI THI THANH HUONG

**TỜ TRÌNH**  
**ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG THƯỜNG NIÊN NĂM 2025**  
(V/v: Thông qua Kế hoạch Kinh doanh năm 2025)

**Kính gửi: Đại hội đồng cổ đông Ngân hàng TMCP Quốc Dân**

- Căn cứ Luật Các tổ chức tín dụng năm 2024;
- Căn cứ Điều lệ Ngân hàng TMCP Quốc Dân,

Trên cơ sở Báo cáo Hoạt động kinh doanh năm 2024 và Kế hoạch hoạt động kinh doanh năm 2025 của Ban điều hành số 1386/2025/BC-TGD ngày 04/03/2025, Hội đồng quản trị kính trình Đại hội đồng cổ đông xem xét, thông qua các chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh 2025 (theo số liệu báo cáo tài chính riêng lẻ) như sau:

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị	Kế hoạch kinh doanh năm 2025	Ghi chú
1	Tổng Tài sản	Tỷ đồng	135.500	Tăng trưởng 14,6%
2	Huy động khách hàng	Tỷ đồng	118.500	Tăng trưởng 23,2%
3	Cho vay khách hàng	Tỷ đồng	92.528	Tăng trưởng 30%
4	Quy mô khách hàng	Khách hàng	424.000	Tăng trưởng trong năm 2025
5	Tiền gửi không kỳ hạn (CASA)	Tỷ đồng	7.586	Tăng trưởng 56%
6	Lợi nhuận trước PACCL	Tỷ đồng	59	NCB cam kết dùng toàn bộ lợi nhuận để thực hiện PACCL
7	Vốn điều lệ	Tỷ đồng	19.280	Năm 2025 tăng vốn điều lệ thêm 7.500 tỷ đồng

Trân trọng kính trình!

**Nơi nhận:**

- Như kính gửi;
- Lưu VP.HĐQT.

**TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ**  
**CHỦ TỊCH**  
NGÂN HÀNG  
THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN  
QUỐC DÂN  
THÀNH PHỐ HÀ NỘI  
**Bùi Thị Thanh Hương**





Số: 04/2025/TTr-HĐQT

Hà Nội, ngày 27 tháng 3 năm 2025

## TỜ TRÌNH

### ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG THƯỜNG NIÊN NĂM 2025

(V/v: Thông qua ngân sách thù lao của Hội đồng quản trị và Ban kiểm soát năm 2025)

Kính gửi: Đại hội đồng cổ đông Ngân hàng TMCP Quốc dân (NCB)

- Căn cứ Luật các tổ chức tín dụng năm 2024;
- Căn cứ Điều lệ của Ngân hàng TMCP Quốc dân,

Hội đồng quản trị (HĐQT) kính trình Đại hội đồng cổ đông (ĐHĐCĐ) ngân sách thù lao dự kiến năm 2025 của Hội đồng quản trị (HĐQT) và Ban kiểm soát (BKS) như sau:

- Tổng ngân sách thù lao thực lĩnh của HĐQT và BKS năm 2025: **24,421,530,000 VND**  
(Bằng chữ: Hai mươi bốn tỷ, bốn trăm hai mươi một triệu, năm trăm ba mươi nghìn đồng chẵn), trong đó:
  - Thù lao thực lĩnh của HĐQT: 15,912,000,000 VND;
  - Thù lao thực lĩnh của BKS: 8,509,530,000 VND.
- Các khoản chi phí công vụ, chi phí hoạt động khác không bao gồm trong ngân sách này và thực hiện theo quy định của NCB tại từng thời kỳ.

Trân trọng kính trình Đại hội đồng cổ đông xem xét và thông qua!

Nơi nhận:

- Như kính gửi;
- Lưu VP. HĐQT, K.QTNNL, Văn thư.

TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

CHỦ TỊCH



BÙI THỊ THANH HƯƠNG





**NGÂN HÀNG TMCP QUỐC DÂN**

---000---

Số: 166/2025/BC-HĐQT.NCB

Hà Nội, ngày 27 tháng 03 năm 2025

**BÁO CÁO**

**ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG THƯỜNG NIÊN NĂM 2025**

*V/v: Kết quả thực hiện/ điều chỉnh phương án sử dụng vốn thu được từ đợt chào bán thêm cổ phiếu ra công chúng năm 2021*

**Kính gửi: Đại hội đồng cổ đông Ngân hàng TMCP Quốc Dân**

*Căn cứ:*

- Luật chứng khoán và các văn bản hướng dẫn thi hành (“Luật chứng khoán”);
- Điều lệ Ngân hàng TMCP Quốc Dân (“Điều lệ”).

Trên cơ sở tình hình kinh doanh thực tế, nhằm mục đích mở rộng quy mô hoạt động kinh doanh và phát huy tối đa các nguồn lực trong lộ trình chiến lược của Ngân hàng TMCP Quốc Dân (“NCB”), được sự phê duyệt thông qua của Đại hội đồng cổ đông (“ĐHĐCĐ”) theo Nghị quyết số 29/NQ.ĐHĐCĐ 2021 ngày 22/02/2021, NCB đã thực hiện thành công đợt tăng vốn điều lệ 1.500 tỷ đồng. Hội đồng quản trị (HĐQT) xin báo cáo ĐHĐCĐ thường niên năm 2025 về kết quả thực hiện/điều chỉnh phương án sử dụng vốn từ đợt phát hành cổ phiếu ra công chúng như sau:

**I. KẾT QUẢ THỰC HIỆN PHƯƠNG ÁN SỬ DỤNG VỐN**

Kế hoạch sử dụng vốn thu được từ đợt chào bán 150 triệu cổ phiếu trong đợt chào bán cổ phiếu năm 2021 đã được xây dựng như sau:

- Thay đổi và xây dựng hình ảnh thương hiệu (chiếm tỷ trọng 3,33% trong cơ cấu vốn tăng thêm)
- Đầu tư phát triển hạng mục Digital Banking (chiếm tỷ trọng 10% trong cơ cấu vốn tăng thêm)
- Tăng vốn bổ sung cho Công ty TNHH Quản lý nợ và Khai thác tài sản Ngân hàng Quốc Dân (AMC) (chiếm tỷ trọng 20% trong cơ cấu vốn tăng thêm)
- Bổ sung nguồn vốn cho hoạt động kinh doanh (chiếm 66,67% trong cơ cấu vốn tăng thêm)

Kết quả thực hiện: Dựa trên tình hình kinh doanh thực tế, kế hoạch tăng vốn bổ sung cho AMC đã không triển khai, phần vốn này được sử dụng cho việc bổ sung vốn cho hoạt động kinh doanh – nâng cao năng lực tài chính và các chỉ số đảm bảo an toàn hoạt động của ngân hàng, mở rộng hoạt động kinh doanh.

## II. ĐIỀU CHỈNH PHƯƠNG ÁN SỬ DỤNG VỐN

Hội đồng quản trị kính trình ĐHĐCĐ thông qua điều chỉnh Phương án sử dụng vốn tăng thêm từ đợt chào bán cổ phiếu năm 2021:

- Thay đổi và xây dựng hình ảnh thương hiệu (chiếm tỷ trọng 3,33% trong cơ cấu vốn tăng thêm)
- Đầu tư phát triển hạng mục Digital Banking (chiếm tỷ trọng 10% trong cơ cấu vốn tăng thêm)
- Bổ sung nguồn vốn cho hoạt động kinh doanh (chiếm 86,67% trong cơ cấu vốn tăng thêm)

Trân trọng kính trình!

**Nơi nhận:**

- Như kính gửi;
- Lưu: VP.HĐQT,

TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ   
CHỦ TỊCH   
  
BUI THỊ THANH HƯƠNG



**NGÂN HÀNG TMCP QUỐC DÂN**

---o0o---

Số: /2025/BC-HĐQT.NCB

Hà Nội, ngày.....tháng..... năm 2025

**BÁO CÁO**

**ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG THƯỜNG NIÊN NĂM 2025**

V/v: Báo cáo kết quả thực hiện phương án phát hành cổ phiếu riêng lẻ và điều chỉnh phương án sử dụng số tiền thu được từ đợt chào bán đã thông qua tại Nghị quyết số 1003/2024/NQ-ĐHĐCĐ ngày 13/04/2024

**Kính gửi: Đại hội đồng cổ đông Ngân hàng TMCP Quốc Dân**

- Căn cứ Luật chứng khoán và các văn bản hướng dẫn thi hành (“Luật chứng khoán”);
- Căn cứ Điều lệ Ngân hàng TMCP Quốc Dân (“Điều lệ”)

Trên cơ sở tình hình kinh doanh thực tế, nhằm mục đích mở rộng quy mô hoạt động kinh doanh và phát huy tối đa các nguồn lực trong lộ trình chiến lược của Ngân hàng TMCP Quốc Dân (“NCB”), được sự phê duyệt thông qua của Đại hội đồng cổ đông (“ĐHĐCĐ”), NCB đã thực hiện thành công đợt tăng vốn điều lệ 6.200 tỷ đồng năm 2024. Hội đồng quản trị (HĐQT) kính trình ĐHĐCĐ thường niên năm 2025 về kết quả thực hiện phương án tăng vốn và điều chỉnh phương án sử dụng vốn từ đợt phát hành cổ phiếu riêng lẻ đã được thông qua tại Nghị quyết Đại hội thường niên năm 2024 như sau:

**I. KẾT QUẢ THỰC HIỆN PHƯƠNG ÁN PHÁT HÀNH CỔ PHIẾU RIÊNG LẺ TĂNG VỐN ĐIỀU LỆ**

Thực hiện Nghị quyết số 1003/2024/NQ-ĐHĐCĐ ngày 13/04/2024 của Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2024, căn cứ ý kiến chấp thuận của NHNN tại Công văn số 10100/NHNN-TTGSNNH ngày 29/12/2023, NCB đã triển khai trình tự thủ tục, hồ sơ phát hành riêng lẻ để tăng vốn điều lệ theo quy định của Luật chứng khoán. Sau khi hoàn thành đợt chào bán, UBCKNN đã có công văn số 8148/UBCK-QLCB ngày 28/11/2024 xác nhận đã nhận được báo cáo kết quả đợt chào bán cổ phiếu riêng lẻ của NCB. Đồng thời, NCB đã được NHNN chấp thuận sửa đổi nội dung vốn điều lệ tại Giấy phép thành lập và hoạt động theo Quyết định số 2722/QĐ-NHNN ngày 20/12/2024; hoàn tất thủ tục bổ sung lưu ký và niêm yết bổ sung chứng khoán theo công văn số 17029/VSDC-ĐKCP.NV ngày 27/12/2024 của Tổng công ty Lưu ký và Bù trừ chứng khoán Việt Nam và công văn số 49/QĐ-SGDHN ngày 22/01/2025 của Sở Giao dịch Chứng khoán Hà Nội.

Theo đó, kết quả đợt chào bán cụ thể như sau:

- Tổng số cổ phiếu chào bán: 620.000.000 cổ phiếu.

- Tổng số cổ phiếu đã phân phối thành công: 617.829.164 cổ phiếu, tương ứng 99,65% tổng số cổ phiếu chào bán, phân phối cho 12 nhà đầu tư chuyên nghiệp.
- Mức vốn điều lệ trước đợt chào bán là: 5.601.555.870.000 đồng (*Năm nghìn sáu trăm linh một tỷ năm trăm năm mươi lăm triệu tám trăm bảy mươi nghìn đồng*), tương đương 560.155.587 cổ phiếu.
- Mức vốn điều lệ sau đợt chào bán là: 11.779.847.510.000 đồng (*mười một nghìn bảy trăm bảy mươi chín tỷ tám trăm bốn mươi bảy triệu năm trăm mười nghìn đồng*), tương đương 1.177.984.751 cổ phiếu.

Bên cạnh đó, chi phí trực tiếp phát sinh liên quan của đợt phát hành là 216.000.000 đồng. Sau khi trừ đi khoản chi phí này, tổng số tiền thu thuần từ đợt chào bán là 6.178.075.640.000 đồng.

## II. ĐIỀU CHỈNH PHƯƠNG ÁN SỬ DỤNG SỐ TIỀN THU ĐƯỢC TỪ CHÀO BÁN

### 1. Phương án ban đầu

ĐHĐCĐ năm 2024 đã thông qua phương án sử dụng số tiền thu được từ đợt chào bán cổ phiếu riêng lẻ tăng vốn điều lệ tại Nghị quyết số 1003/2024/NQ-ĐHĐCĐ ngày 13/04/2024, Trên cơ sở đó, HĐQT đã ban hành Nghị quyết số 1387/2024/NQ-HĐQT.NCB ngày 24/06/2024, trong đó thông qua chi tiết phương án sử dụng vốn đã được thông qua tại Nghị quyết ĐHĐCĐ. Cụ thể như sau:

STT	Phương án sử dụng vốn	Giá trị (tỷ đồng)	Thời gian giải ngân dự kiến
<b>1</b>	<b>Cải tạo, nâng cấp cơ sở vật chất</b>	<b>200</b>	Trong năm 2024 - 2025
1.1	Cải tạo các điểm giao dịch giai đoạn 1: cải tạo/ sửa chữa các chi nhánh/ phòng giao dịch có cơ sở vật chất xuống cấp	25,2	
1.2	Cải tạo, nâng cấp cơ sở vật chất giai đoạn 2: thay đổi địa điểm thuê văn phòng sang các địa điểm trung tâm, có tiềm năng tốt về giao dịch, sửa chữa chỉnh trang văn phòng đảm bảo hình ảnh khang trang, hiện đại; mua sắm thiết bị văn phòng, máy móc thiết bị phục vụ hoạt động kinh doanh	174,8	
<b>2</b>	<b>Xây dựng nhận diện thương hiệu</b>	<b>200</b>	Trong năm 2024 - 2025
2.1	Quảng bá hình ảnh thương hiệu trên các phương tiện thông tin đại chúng/ điểm giao dịch	80	
2.2	Tài trợ các chương trình truyền hình, sự kiện cộng đồng, hoạt động thể thao	50	
2.3	Sửa chữa, chỉnh trang bảng biển quảng cáo, in ấn ấn phẩm	50	
2.4	Thực hiện các chiến dịch truyền thông, qua các kênh truyền	20	

STT	Phương án sử dụng vốn	Giá trị (tỷ đồng)	Thời gian giải ngân dự kiến
	thống và trên nền tảng kỹ thuật số		
<b>3</b>	<b>Đầu tư phát triển hạng mục công nghệ và chuyển đổi số</b>	<b>500</b>	Trong năm 2024 - 2025
3.1	Mua phần mềm, thuê dịch vụ tư vấn, triển khai các báo cáo tuân thủ	4	
3.2	Đầu tư hạ tầng công nghệ, thiết bị và giải pháp công nghệ, tăng cường an ninh bảo mật, lưu trữ, xử lý dữ liệu ngân hàng	296,27	
3.3	Đầu tư hệ thống chuyển đổi số	169,73	
3.4	Đầu tư phần mềm phục vụ giao dịch nguồn vốn	30	
<b>4</b>	<b>Bổ sung nguồn vốn hoạt động kinh doanh</b>	<b>5.300</b>	Trong năm 2024 - 2025
4.1	Cấp tín dụng phục vụ sản xuất và đời sống kinh doanh cho doanh nghiệp/ dân cư tại địa bàn trọng điểm Hà Nội, Sài Gòn, Đà Nẵng, Phú Quốc	4.500	
4.2	Cấp tín dụng phục vụ sản xuất và đời sống kinh doanh cho doanh nghiệp/ dân cư tại các tỉnh thành miền bắc, miền trung, miền Nam (ngoại trừ Hà Nội, Sài Gòn, Đà Nẵng, Phú Quốc).	800	
	<b>Tổng cộng</b>	<b>6.200</b>	

## 2. Điều chỉnh Phương án sử dụng số tiền thu được từ đợt chào bán

Căn cứ trên kết quả chào bán trình bày tại Mục I, số tiền thu được thực tế là 6.178.291.640.000 đồng, tương ứng 99,65% với kế hoạch ban đầu. Đồng thời, sau khi trừ đi chi phí trực tiếp của đợt chào bán là 216.000.000, số tiền thu thuần từ đợt chào bán năm 2024 của NCB là 6.178.075.640.000 đồng. Chênh lệch giữa số tiền thu thuần từ đợt chào bán so với Phương án tăng vốn đã thông qua được điều chỉnh giảm vào phần Bổ sung nguồn vốn hoạt động kinh doanh.

Theo đó, Phương án sử dụng vốn tăng thêm đợt tăng vốn điều lệ năm 2024 được điều chỉnh như sau:

STT	Phương án sử dụng vốn	Giá trị (tỷ đồng)	Thời gian giải ngân dự kiến
<b>1</b>	<b>Cải tạo, nâng cấp cơ sở vật chất</b>	<b>200</b>	Trong

<b>STT</b>	<b>Phương án sử dụng vốn</b>	<b>Giá trị (tỷ đồng)</b>	<b>Thời gian giải ngân dự kiến</b>
1.1	Cải tạo các điểm giao dịch giai đoạn 1: cải tạo/ sửa chữa các chi nhánh/ phòng giao dịch có cơ sở vật chất xuống cấp	25,2	năm 2024 - 2025
1.2	Cải tạo, nâng cấp cơ sở vật chất giai đoạn 2: thay đổi địa điểm thuê văn phòng sang các địa điểm trung tâm, có tiềm năng tốt về giao dịch, sửa chữa chỉnh trang văn phòng đảm bảo hình ảnh khang trang, hiện đại; mua sắm thiết bị văn phòng, máy móc thiết bị phục vụ hoạt động kinh doanh	174,8	
<b>2</b>	<b>Xây dựng nhận diện thương hiệu</b>	<b>200</b>	Trong năm 2024 - 2025
2.1	Quảng bá hình ảnh thương hiệu trên các phương tiện thông tin đại chúng/ điểm giao dịch	80	
2.2	Tài trợ các chương trình truyền hình, sự kiện cộng đồng, hoạt động thể thao	50	
2.3	Sửa chữa, chỉnh trang bảng biển quảng cáo, in ấn ấn phẩm	50	
2.4	Thực hiện các chiến dịch truyền thông, qua các kênh truyền thông và trên nền tảng kỹ thuật số	20	
<b>3</b>	<b>Đầu tư phát triển hạng mục công nghệ và chuyển đổi số</b>	<b>500</b>	Trong năm 2024 - 2025
3.1	Mua phần mềm, thuê dịch vụ tư vấn, triển khai các báo cáo tuân thủ	4	
3.2	Đầu tư hạ tầng công nghệ, thiết bị và giải pháp công nghệ, tăng cường an ninh bảo mật, lưu trữ, xử lý dữ liệu ngân hàng	296,27	
3.3	Đầu tư hệ thống chuyển đổi số	169,73	
3.4	Đầu tư phần mềm phục vụ giao dịch nguồn vốn	30	
<b>4</b>	<b>Bổ sung nguồn vốn hoạt động kinh doanh</b>	<b>5.278,07</b>	Trong năm 2024 - 2025
4.1	Cấp tín dụng phục vụ sản xuất và đời sống kinh doanh cho doanh nghiệp/ dân cư tại địa bàn trọng điểm Hà Nội, Sài Gòn, Đà Nẵng, Phú Quốc	4.500	
4.2	Cấp tín dụng phục vụ sản xuất và đời sống kinh doanh cho doanh nghiệp/ dân cư tại các tỉnh thành miền bắc, miền trung, miền Nam (ngoại trừ Hà Nội, Sài Gòn, Đà Nẵng, Phú Quốc).	778.07	
	<b>Tổng cộng</b>	<b>6.178,07</b>	



Kính trình Đại hội đồng cổ đông thông qua báo cáo trên đây.

Trân trọng kính trình!

**Nơi nhận:**

- Như kính gửi;
- Lưu: VP.HDQT,

TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ  
CHỦ TỊCH



Đai Thị Thanh Hương



**TỜ TRÌNH**

**ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG THƯỜNG NIÊN 2025**

*(V/v: thông qua phương án phát hành cổ phiếu riêng lẻ để tăng vốn điều lệ  
của Ngân hàng TMCP Quốc Dân)*

**Kính trình: Đại hội đồng Cổ đông Ngân hàng TMCP Quốc Dân (NCB)**

- Căn cứ Luật Các Tổ chức tín dụng;
- Căn cứ Luật Doanh nghiệp;
- Căn cứ Luật Chứng Khoán và các văn bản sửa đổi bổ sung;
- Căn cứ Nghị định số 155/2020/TT-BTC thi hành một số điều của Luật Chứng khoán;
- Căn cứ Thông tư số 50/2018/TT-NHNN quy định về hồ sơ, trình tự, thủ tục chấp thuận một số nội dung thay đổi của ngân hàng thương mại, chi nhánh ngân hàng nước và các văn bản sửa đổi, bổ sung;
- Căn cứ Điều lệ của Ngân hàng TMCP Quốc Dân;

Hội đồng quản trị kính trình Đại hội đồng cổ đông xem xét và thông qua phương án phát hành cổ phiếu riêng lẻ để tăng vốn điều lệ với các nội dung cụ thể như sau:

**I. SỰ CẦN THIẾT CỦA VIỆC TĂNG VỐN ĐIỀU LỆ**

1. Vốn điều lệ là một trong những tiêu chí quan trọng quyết định mức độ an toàn trong hoạt động của ngân hàng cũng như khả năng phát triển bền vững của ngân hàng trong tương lai. Việc tăng vốn điều lệ không chỉ giúp ngân hàng mở rộng quy mô hoạt động, nâng cao năng lực tài chính và khả năng chống chịu trước rủi ro thị trường, đảm bảo hoạt động ngân hàng an toàn, hiệu quả mà còn đóng vai trò then chốt để triển khai thành công và đẩy nhanh tiến trình thực hiện Phương án cơ cấu lại giai đoạn 2023-2025 và định hướng đến năm 2030 của NCB.
2. NCB đã triển khai việc kiểm tra sức chịu đựng của vốn dựa trên kịch bản căng thẳng trong quá trình đánh giá nội bộ về mức độ đủ vốn (ICAAP) theo quy định của Ngân hàng Nhà nước. Kết quả đánh giá này nhằm xác định mức Vốn mục tiêu cần duy trì và là cơ sở để lập kế hoạch vốn cho NCB trong giai đoạn trung hạn. Theo đó, để đảm bảo an toàn vốn, đáp ứng kế hoạch kinh doanh, duy trì mục tiêu phát triển bền vững của ngân hàng, NCB cần bổ sung vốn điều lệ, gia tăng vốn tự có.

3. Tăng vốn điều lệ là cơ sở quan trọng để mở rộng hoạt động ngân hàng, bổ sung vốn kinh doanh, đáp ứng tốt hơn nhu cầu vốn tín dụng cho nền kinh tế và góp phần thực hiện các mục tiêu chiến lược của NCB.

## **II. Mục đích chào bán**

Phương án chào bán cổ phiếu riêng lẻ nhằm bổ sung nguồn vốn cho hoạt động kinh doanh của Ngân hàng TMCP Quốc Dân (NCB)

## **III. Phương án phát hành cổ phiếu riêng lẻ để tăng vốn điều lệ:**

1. Loại cổ phiếu phát hành: cổ phiếu phổ thông.
2. Mã cổ phiếu: NVB
3. Mệnh giá cổ phiếu: 10.000 đồng/cổ phiếu.
4. Vốn điều lệ trước đợt phát hành: 11.779.847.510.000 đồng.
5. Số lượng cổ phiếu phổ thông đã phát hành: 1.177.984.751 cổ phiếu.
6. Số lượng cổ phiếu phổ thông đang lưu hành: 1.174.632.751 cổ phiếu.
7. Số lượng cổ phiếu quỹ: 3.352.000 cổ phiếu.
8. Số lượng cổ phiếu dự kiến phát hành: 750.000.000 cổ phiếu.
9. Tổng giá trị phát hành (theo mệnh giá): 7.500.000.000.000 đồng.
10. Vốn điều lệ dự kiến tăng thêm: 7.500.000.000.000 đồng (tương đương 63,67% vốn điều lệ NCB tại thời điểm chào bán).
11. Vốn điều lệ dự kiến sau phát hành: 19.279.847.510.000 đồng
12. Nguyên tắc xác định giá chào bán: giá chào bán không thấp hơn 10.000 đồng/cổ phiếu.
13. Giá chào bán: Đại hội đồng cổ đông ủy quyền cho Hội đồng quản trị quyết định trên cơ sở xác định giá chào bán nêu trên.
14. Đối tượng chào bán và tiêu chí lựa chọn nhà đầu tư: là nhà đầu tư chứng khoán chuyên nghiệp theo quy định của Luật Chứng khoán và có năng lực tài chính.
15. Lựa chọn nhà đầu tư được chào bán: Đại hội đồng cổ đông ủy quyền cho Hội đồng quản trị xác định, lựa chọn nhà đầu tư cụ thể, đảm bảo tuân thủ quy định của pháp luật và tiêu chí lựa chọn nhà đầu tư đã được Đại hội đồng cổ đông thông qua, đảm bảo lợi ích cao nhất của NCB cũng như cổ đông NCB.
16. Phương thức chào bán: chào bán cổ phiếu riêng lẻ.
17. Số lượng nhà đầu tư chào bán: không giới hạn số lượng nhà đầu tư chứng khoán chuyên nghiệp theo quy định của Luật Chứng Khoán.

18. Số lượng cổ phiếu chào bán cho từng nhà đầu tư: Đại hội đồng cổ đông ủy quyền cho Hội đồng quản trị quyết định số lượng cổ phiếu chào bán cho từng nhà đầu tư.
19. Hạn chế chuyển nhượng: toàn bộ cổ phiếu chào bán riêng lẻ bị hạn chế chuyển nhượng một (1) năm kể từ ngày hoàn thành đợt chào bán, trừ trường hợp chuyển nhượng giữa các nhà đầu tư chứng khoán chuyên nghiệp hoặc thực hiện theo bản án, quyết định của Tòa án đã có hiệu lực pháp luật, quyết định của Trọng tài hoặc thừa kế theo quy định của pháp luật.
20. Thời gian dự kiến phát hành/chào bán: dự kiến từ Quý 2 đến Quý 4 năm 2025 (sau khi được Ngân hàng Nhà nước Việt Nam chấp thuận tăng vốn và được Ủy ban Chứng khoán Nhà nước thông báo nhận được hồ sơ đăng ký chào bán cổ phiếu riêng lẻ).
21. Phương án xử lý cổ phiếu chưa phân phối hết: ĐHĐCĐ ủy quyền cho HĐQT quyết định việc phân phối số cổ phiếu còn dư do nhà đầu tư đã đăng ký nhưng không nộp tiền mua (nếu có) hoặc kết thúc việc phân phối để hoàn thành việc chào bán theo quy định của pháp luật.
22. Phương án đảm bảo việc chào bán cổ phiếu đáp ứng tỷ lệ sở hữu nước ngoài: Đại hội đồng cổ đông ủy quyền cho Hội đồng quản trị thông qua phương án bảo đảm việc chào bán cổ phiếu đáp ứng quy định của Pháp luật và Điều lệ của NCB về tỷ lệ sở hữu nước ngoài.

#### **IV. Phương án sử dụng số tiền thu được từ đợt chào bán**

Toàn bộ số tiền thu được từ đợt chào bán cổ phiếu riêng lẻ cho nhà đầu tư dự kiến là 7.500.000.000.000 đồng sẽ được sử dụng để bổ sung nguồn vốn cho hoạt động kinh doanh, cụ thể:

STT	Phương án sử dụng vốn	Giá trị (tỷ đồng)	Thời gian giải ngân dự kiến
1	Bổ sung nguồn vốn cho hoạt động cấp tín dụng cho khách hàng doanh nghiệp, cá nhân phục vụ sản xuất, kinh doanh, tiêu dùng.	7.500	Trong năm 2025-2026

#### **V. Đăng ký giao dịch bổ sung số cổ phiếu chào bán riêng lẻ**

Đại hội đồng cổ đông thông qua việc đăng ký lưu ký bổ sung tại Tổng công ty Lưu ký và Bù trừ chứng khoán Việt Nam và đăng ký giao dịch bổ sung tại Sở Giao dịch Chứng khoán Hà Nội toàn bộ số cổ phiếu thực tế chào bán được của đợt chào bán cổ phiếu riêng lẻ này.

## **VI. Thông qua việc tăng vốn điều lệ và sửa đổi vốn điều lệ, số cổ phiếu lưu hành và các nội dung liên quan khác trong Điều lệ theo số vốn tăng thêm từ đợt chào bán cổ phiếu riêng lẻ**

Đại hội đồng cổ đông thông qua việc tăng vốn điều lệ và sửa đổi vốn điều lệ, số cổ phiếu lưu hành và các nội dung khác liên quan trong Điều lệ của NCB lên tương ứng với tổng mệnh giá cổ phiếu thực tế chào bán theo Phương án chào bán nêu trên.

## **VII. Ủy quyền cho Hội đồng quản trị**

Đại hội đồng cổ đông giao và ủy quyền cho Hội đồng quản trị quyết định, triển khai thực hiện các công việc sau, bao gồm nhưng không giới hạn:

1. Bổ sung và/hoặc sửa đổi Phương án chào bán cổ phiếu riêng lẻ nêu trên tùy theo tình hình thực tế tại thời điểm chào bán hoặc theo yêu cầu của cơ quan nhà nước có thẩm quyền để thực hiện thành công việc chào bán cổ phiếu riêng lẻ;
2. Phê duyệt Phương án chào bán chi tiết và lựa chọn thời điểm cụ thể để thực hiện Phương án chào bán cổ phiếu riêng lẻ này nhằm xin chấp thuận/đăng ký với cơ quan nhà nước có thẩm quyền và triển khai việc chào bán cổ phiếu riêng lẻ theo đúng quy định của pháp luật;
3. Quyết định việc sửa đổi, điều chỉnh, giải trình chi tiết hồ sơ chào bán phù hợp với tình hình thực tế hoặc theo đề nghị của cơ quan Nhà nước có thẩm quyền nhằm triển khai Phương án chào bán cổ phiếu riêng lẻ đảm bảo lợi ích tốt nhất cho các cổ đông, Ngân hàng và phù hợp với quy định của pháp luật;
4. Quyết định, lựa chọn, thực hiện xác định tư cách nhà đầu tư chứng khoán chuyên nghiệp và thông qua danh sách nhà đầu tư chứng khoán chuyên nghiệp được mua và số lượng cổ phiếu được mua của mỗi nhà đầu tư trên cơ sở đảm bảo tuân thủ quy định của pháp luật; Quyết định việc phân phối số cổ phiếu còn dư do nhà đầu tư đã đăng ký nhưng không nộp tiền mua trong thời hạn quy định (nếu có) hoặc kết thúc việc phân phối để hoàn thành việc chào bán theo quy định của pháp luật, đảm bảo đợt chào bán riêng lẻ tăng vốn điều lệ được thành công, mang lại giá trị tối ưu cho NCB và cổ đông NCB;
5. Quyết định giá chào bán cổ phiếu riêng lẻ cụ thể (bao gồm cả việc điều chỉnh mức giá cho phù hợp với tình hình thực tế tại thời điểm chào bán) theo nguyên tắc đã được Đại hội đồng cổ đông phê duyệt;

6. Lựa chọn thời điểm thích hợp để triển khai Phương án chào bán sau khi nhận được chấp thuận của Ngân hàng Nhà nước và Ủy ban Chứng khoán Nhà nước, đảm bảo tuân thủ đúng quy định của pháp luật;
7. Xây dựng và thông qua phương án bảo đảm việc chào bán cổ phiếu đáp ứng quy định của Pháp luật và Điều lệ của NCB về tỷ lệ sở hữu của nhà đầu tư nước ngoài;
8. Lập và quyết định Phương án sử dụng vốn chi tiết cho số tiền thu được từ đợt chào bán theo đúng mục đích đã được Đại hội đồng cổ đông phê duyệt nêu trên; thay đổi Phương án sử dụng số tiền thu được từ đợt chào bán tùy theo tình hình hoạt động thực tiễn của NCB tại thời điểm chào bán, đảm bảo tuân thủ quy định của pháp luật. Trường hợp thay đổi phương án sử dụng vốn từ đợt phát hành, HĐQT phải báo cáo ĐHĐCĐ tại cuộc họp gần nhất;
9. Triển khai Phương án sử dụng số tiền thu được từ đợt chào bán theo đúng mục đích chào bán, đảm bảo lợi ích của cổ đông, Ngân hàng, tuân thủ quy định của pháp luật và báo cáo ĐHĐCĐ trong kỳ họp ĐHĐCĐ gần nhất. Thực hiện các thủ tục báo cáo sử dụng vốn theo quy định của pháp luật có liên quan;
10. Quyết định nội dung tài liệu, hợp đồng, thỏa thuận và các tài liệu cần thiết khác cần phê duyệt, ký kết nhằm thực hiện Phương án chào bán cổ phiếu riêng lẻ;
11. Thực hiện các thủ tục cần thiết để báo cáo kết quả chào bán cho Ủy ban Chứng khoán Nhà nước theo quy định của pháp luật;
12. Đăng ký, lưu ký bổ sung tại Tổng công ty lưu ký và bù trừ chứng khoán Việt Nam và đăng ký giao dịch bổ sung tại Sở Giao dịch Chứng khoán Hà Nội đối với số cổ phiếu được chào bán trong thời gian quy định của pháp luật;
13. Quyết định, thực hiện các thủ tục thay đổi nội dung đăng ký doanh nghiệp (bao gồm thực hiện các thủ tục tăng vốn điều lệ sau khi kết thúc đợt chào bán) và phê duyệt/ký các hồ sơ cần thiết có liên quan đến việc điều chỉnh tăng vốn điều lệ trên Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp/Giấy phép thành lập và hoạt động tại cơ quan nhà nước có thẩm quyền; sửa đổi mức vốn điều lệ, cổ phiếu lưu hành cùng với các nội dung liên quan khác trong Điều lệ của NCB và các thủ tục/công việc khác có liên quan đến việc tăng vốn điều lệ nêu trên với các Cơ quan Nhà nước có thẩm quyền;
14. Quyết định tất cả các vấn đề, thực hiện tất cả các thủ tục và công việc cần thiết khác để triển khai thành công Phương án chào bán cổ phiếu riêng lẻ nêu trên;
15. Quyết định nội dung hồ sơ, tài liệu nộp lên các Cơ quan Nhà nước có thẩm quyền; phê duyệt/ký các văn bản, tài liệu cần thiết, thực hiện hoặc chỉ đạo thực hiện các thủ tục

cần thiết để xin chấp thuận từ Cơ quan Nhà nước có thẩm quyền nhằm thực hiện và hoàn tất phương án chào bán cổ phiếu riêng lẻ nêu trên;

16. Trong quá trình thực hiện các nội dung được giao, ủy quyền trên đây, Hội đồng quản trị được giao/ủy quyền lại cho Chủ tịch Hội đồng quản trị hoặc Tổng giám đốc để thực hiện công việc cần thiết theo quy định.

**Trân trọng kính trình./.**

**Nơi gửi:**

- Như kính gửi;
- BKS (để b/c);
- Lưu VP HĐQT, Văn thư

**TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ  
CHỦ TỊCH**



**BÙI THỊ THANH HƯƠNG**





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

*Hà Nội, ngày 03 tháng 3 năm 2025*

**TỜ TRÌNH**  
**ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG NĂM 2025**

*V/v: Quyết định lựa chọn tổ chức kiểm toán độc lập thực hiện kiểm toán/soát xét báo cáo tài chính và hệ thống kiểm soát nội bộ cho năm tài chính 2026*

**Kính gửi: Đại hội đồng Cổ đông Ngân hàng TMCP Quốc Dân**

- Căn cứ Luật các tổ chức tín dụng số 32/2024/QH15 ngày 18/01/2024;
- Căn cứ Luật Chứng khoán số 54/2019/QH14 ngày 26/11/2019;
- Nghị định số 155/2020/NĐ-CP ngày 31/12/2021 của Chính phủ quy định chi tiết một số điều của Luật chứng khoán;
- Căn cứ Thông tư số 51/2024/TT-NHNN (Thông tư 51) ngày 29/11/2024 của Ngân hàng nhà nước Việt Nam quy định về kiểm toán độc lập đối với Ngân hàng Thương mại, Tổ chức tín dụng phi ngân hàng, Tổ chức tài chính vi mô, chi nhánh Ngân hàng nước ngoài;
- Căn cứ Điều lệ của Ngân hàng TMCP Quốc Dân (NCB).

Theo quy định tại Điều 6 Thông tư 39/2011/TT-NHNN ngày 15/12/2011 trước khi kết thúc năm tài chính, tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài phải lựa chọn tổ chức kiểm toán độc lập theo quy định của Thông tư này để kiểm toán báo cáo tài chính, hoạt động của hệ thống kiểm soát nội bộ năm tài chính tiếp theo, Ban Kiểm soát đã trình Đại hội đồng Cổ đông thông qua danh sách và lựa chọn tổ chức kiểm toán độc lập thực hiện kiểm toán/soát xét báo cáo tài chính và hệ thống kiểm soát nội bộ cho năm tài chính 2025 tại Tờ trình số 01 ngày 13/04/2024 và đã được ĐHĐCĐ thông qua tại NQ số 1101/2024/NQ-ĐHĐCĐ. Vì vậy, tại tờ trình này, BKS trình ĐHĐCĐ thông qua việc lựa chọn tổ chức kiểm toán độc lập cho năm 2026.

Để thực hiện kiểm toán/soát xét báo cáo tài chính năm/bán niên và thực hiện dịch vụ bảo đảm đối với hoạt động của hệ thống kiểm soát nội bộ trong việc lập và trình bày báo cáo tài chính cho năm tài chính 2026, trên cơ sở các tiêu chí lựa chọn Tổ chức kiểm toán độc lập như sau:

- Là Công ty hoạt động hợp pháp tại Việt Nam, có năng lực và kinh nghiệm đáp ứng theo yêu cầu quy định tại Điều 11 và Điều 13 Thông tư 51.
- Có uy tín, thương hiệu, được nhiều công ty đại chúng tin cậy tại Việt Nam lựa chọn, có đội ngũ Kiểm toán viên có trình độ cao và nhiều kinh nghiệm.
- Có mức phí kiểm toán cạnh tranh, đảm bảo được nội dung, chất lượng, tiến độ kiểm toán do NCB yêu cầu.

Ban Kiểm soát kính trình Đại hội đồng cổ đông thông qua:

1. Lựa chọn Công ty TNHH Kiểm toán và Dịch vụ Tin học Moore AISC là tổ chức kiểm toán độc lập để thực hiện kiểm toán/soát xét báo cáo tài chính và dịch vụ bảo đảm đối với hoạt động của hệ thống kiểm soát nội bộ trong việc lập và trình báo cáo tài chính cho năm 2026
2. Giao Tổng Giám đốc NCB thực hiện thương thảo và ký kết hợp đồng dịch vụ kiểm toán/soát xét báo cáo tài chính năm/bán niên và thực hiện dịch vụ bảo đảm đối với hoạt động của hệ thống kiểm soát nội bộ với Công ty TNHH Kiểm toán và Dịch vụ Tin học Moore AISC phù hợp với quy định pháp luật, đồng thời đảm bảo nội dung, chất lượng, tiến độ kiểm toán theo yêu cầu của NCB.

Trân trọng kính trình!

**Nơi nhận:**

- Như trên;
- HĐQT, BKS (để b/c);
- Lưu: VP.HĐQT, VT.

TM. BAN KIỂM SOÁT  
TRƯỜNG BAN



Đỗ Thị Đức Minh

Hà Nội, ngày 27 tháng 3 năm 2025

## TỜ TRÌNH

### ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG THƯỜNG NIÊN NĂM 2025

V/v thông qua sửa đổi, bổ sung Điều lệ và Quy chế tổ chức và hoạt động của Hội đồng quản trị của Ngân hàng TMCP Quốc Dân

**Kính gửi: Đại hội đồng cổ đông Ngân hàng TMCP Quốc Dân**

- Căn cứ Luật Các tổ chức tín dụng ngày 18 tháng 01 năm 2024;
- Căn cứ Điều lệ Ngân hàng TMCP Quốc Dân ngày 13 tháng 4 năm 2024,

Hội đồng quản trị Ngân hàng TMCP Quốc Dân (NCB) kính trình Đại hội đồng cổ đông thông qua sửa đổi, bổ sung Điều lệ và Quy chế tổ chức và hoạt động của Hội đồng quản trị như sau:

1. Tháng 12/2024, NCB đã hoàn thành việc chào bán cổ phiếu riêng lẻ và báo cáo Ủy ban Chứng khoán Nhà nước, Ngân hàng Nhà nước. Ngày 20/12/2024, Ngân hàng Nhà nước đã ban hành Quyết định 2722/QĐ-NHNN về việc sửa đổi nội dung vốn điều lệ tại Giấy phép thành lập và hoạt động của NCB. Bên cạnh đó, một số quy định liên quan đến việc ủy quyền thực hiện nhiệm vụ của Chủ tịch, Thành viên HĐQT tại Điều lệ và Quy chế tổ chức và hoạt động của HĐQT chưa đảm bảo thuận tiện cho thực tiễn vận hành tại NCB.

Do đó, NCB cần sửa đổi, bổ sung Điều lệ, Quy chế tổ chức và hoạt động của HĐQT để phù hợp với Giấy phép và thực tiễn vận hành tại NCB.

2. Căn cứ quy định tại Luật các TCTD năm 2024, Điều lệ NCB hiện hành về thẩm quyền thông qua Điều lệ, sửa đổi bổ sung Điều lệ, Hội đồng quản trị kính trình Đại hội đồng cổ đông xem xét thông qua:

- Nội dung sửa đổi, bổ sung Điều lệ và Quy chế tổ chức và hoạt động của Hội đồng quản trị (chi tiết tại các Phụ lục kèm theo Tờ trình này).
- Dự thảo Điều lệ (sửa đổi).
- Dự thảo Quy chế tổ chức và hoạt động của HĐQT (sửa đổi).

Kính trình Đại hội đồng cổ đông xem xét, thông qua./.

**Nơi nhận:**

- Như kính gửi;
- Lưu: Văn thư, VPHĐQT.

**Gửi kèm:**

- Các Phụ lục nội dung sửa đổi, bổ sung Điều lệ và Quy chế tổ chức và hoạt động của HĐQT;
- Dự thảo Điều lệ (sửa đổi);
- Dự thảo Quy chế tổ chức và hoạt động của HĐQT (sửa đổi).

**TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ  
CHỦ TỊCH**



**Bùi Thị Thanh Hương**

**PHỤ LỤC 01: NỘI DUNG SỬA ĐỔI, BỔ SUNG ĐIỀU LỆ NGÂN HÀNG TMCP QUỐC DÂN (NCB)**

(kèm theo Tờ trình số 06/2025/TTr-HĐQT ngày 27 tháng 3 năm 2025 của Hội đồng quản trị về việc sửa đổi, bổ sung Điều lệ và Quy chế tổ chức và hoạt động của Hội đồng quản trị của Ngân hàng TMCP Quốc Dân)

STT	Điều khoản sửa đổi, bổ sung	Nội dung Điều lệ hiện hành	Nội dung Điều lệ (sửa đổi)	Lý do sửa đổi, bổ sung
1	<b>Đoạn mở đầu Điều 2</b>	Ngân hàng Thương mại Cổ phần Quốc Dân, được phép hoạt động theo Giấy phép thành lập và hoạt động số 0057/NH-GP ngày 18/9/1995 của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (được thay thế bởi Giấy phép thành lập và hoạt động số 12/GP-NHNN ngày 10/3/2023 và sửa đổi, bổ sung bởi Quyết định số 1351/QĐ-NHNN ngày 12/7/2023) và có:	Ngân hàng Thương mại cổ phần Quốc Dân hoạt động theo Giấy phép thành lập và hoạt động số 0057/NH-GP ngày 18/9/1995 của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (được thay thế bởi Giấy phép thành lập và hoạt động số 12/GP-NHNN ngày 10/3/2023 và các văn bản sửa đổi, bổ sung) và có:	Đề phù hợp với thực trạng Giấy phép (Ngày 20/12/2024, NHNN đã có Quyết định 2722/QĐ-NHNN sửa đổi nội dung vốn Điều lệ tại Giấy phép thành lập và hoạt động của NCB).  Cụ thể, sửa theo hướng quy định “....(Giấy phép thành lập và hoạt động số 12/GP-NHNN ngày 10/3/2023 và các văn bản sửa đổi, bổ sung)...” để hạn chế phải sửa quy định này khi NHNN ra quyết định sửa đổi, bổ sung Giấy phép của NCB.
2	<b>Khoản 13.1 Điều 13</b>	13.1. Vốn điều lệ của Ngân hàng là 5.601.555.870.000 đồng (Bằng chữ: Năm nghìn sáu trăm linh một tỷ năm trăm năm mươi lăm triệu tám trăm bảy mươi nghìn đồng).	13.1. Vốn điều lệ của Ngân hàng là <b>11.779.847.510.000 đồng (Bằng chữ: Mười một nghìn bảy trăm bảy mươi chín tỷ tám trăm bốn mươi bảy triệu năm trăm mười nghìn đồng).</b>	Đề phù hợp với thực trạng vốn điều lệ.  Vốn điều lệ của NCB theo Quyết định 2722/QĐ-NHNN ngày 20/12/2024 là <b>11.779.847.510.000 đồng</b> (Mười một nghìn bảy trăm bảy mươi chín tỷ tám trăm bốn mươi bảy

3	<b>Khoản 13.2 Điều 13</b>	13.2. Tổng số vốn điều lệ của Ngân hàng được chia thành 560.155.587 (Bằng chữ: Năm trăm sáu mươi triệu một trăm năm mươi lăm nghìn năm trăm tám mươi bảy) Cổ phần với mệnh giá là 10.000 (Mười nghìn) đồng/Cổ phần.	13.2. Tổng số vốn điều lệ của Ngân hàng được chia thành 1.177.984.751 <i>cổ phần (Bằng chữ: Một tỷ một trăm bảy mươi bảy triệu chín trăm tám mươi tư nghìn bảy trăm năm mươi một cổ phần) với mệnh giá mỗi cổ phần là 10.000 đồng (Bằng chữ: Mười nghìn đồng).</i>	triệu năm trăm mười nghìn đồng).
4	<b>Khoản 28.19 Điều 28</b>	28.19. Phê duyệt danh sách tổ chức kiểm toán độc lập; quyết định lựa chọn tổ chức kiểm toán độc lập theo quy định tại Điều 78 Điều lệ này, bãi miễn kiểm toán viên độc lập khi xét thấy cần thiết.	28.19. Quyết định lựa chọn tổ chức kiểm toán độc lập theo quy định tại Điều 78 Điều lệ này.	Đề phù hợp với thực tiễn vận hành tại NCB
5	<b>Điểm 1 khoản 56.2 Điều 56</b>	56.2. Chủ tịch HĐQT có nhiệm vụ, quyền hạn sau: 1) Thực hiện các nhiệm vụ và quyền hạn khác theo quy định nội bộ do HĐQT ban hành và quy định của pháp luật.	56.2. Chủ tịch HĐQT có <i>quyền, nghĩa vụ</i> sau: 1) <i>Quyền, nghĩa vụ khác theo quy định của pháp luật và Điều lệ này.</i>	Đề phù hợp với thực tiễn vận hành tại NCB

**PHỤ LỤC 02: NỘI DUNG SỬA ĐỔI, BỔ SUNG QUY CHẾ TỔ CHỨC VÀ HOẠT ĐỘNG CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ NGÂN HÀNG  
TMCP QUỐC DÂN (NCB)**

*(kèm theo Tờ trình số 06/2025/TTr-HĐQT ngày 27 tháng 3 năm 2025 của Hội đồng quản trị về việc sửa đổi, bổ sung Điều lệ và Quy chế tổ chức và hoạt động của Hội đồng quản trị của Ngân hàng TMCP Quốc Dân)*

STT	Điều khoản sửa đổi, bổ sung	Nội dung Quy chế hiện hành	Nội dung Quy chế (sửa đổi)	Lý do sửa đổi, bổ sung
1	<b>Khoản 16.2 Điều 16</b>	16.2. Các chức danh Chánh văn phòng HĐQT, Trưởng ban chuyên trách do Chủ tịch HĐQT quyết định bổ nhiệm trên cơ sở ý kiến thông qua của HĐQT.	16.2. Các chức danh Chánh văn phòng HĐQT, Trưởng ban chuyên trách do Chủ tịch HĐQT hoặc một thành viên khác của HĐQT được Chủ tịch HĐQT phân công quyết định bổ nhiệm trên cơ sở ý kiến thông qua của HĐQT.	Để phù hợp với thực tiễn vận hành tại NCB
2	<b>Khoản 16.3 Điều 16</b>	16.3. Các chức danh khác thuộc bộ phận giúp việc do Chủ tịch HĐQT quyết định bổ nhiệm, phân công trên cơ sở đề nghị của Trưởng ban, Chánh Văn phòng HĐQT.	16.3. Các chức danh khác thuộc bộ phận giúp việc do Chủ tịch HĐQT hoặc Thành viên HĐQT được Chủ tịch HĐQT phân công quyết định bổ nhiệm, phân công trên cơ sở đề nghị của Trưởng ban, Chánh Văn phòng HĐQT.	Để phù hợp với thực tiễn vận hành tại NCB
3	<b>Khoản 17.11 Điều 17</b> (nhiệm vụ, quyền hạn của HĐQT)	17.11. Phê duyệt cấp tín dụng, phê duyệt xử lý rủi ro tín dụng trên cơ sở phù hợp với quy định của pháp luật và Điều lệ Ngân hàng; Quyết định các khoản cấp tín dụng theo quy định tại khoản 7 Điều 136 của Luật Các TCCTD, trừ hợp đồng, giao dịch khác thuộc thẩm quyền quyết định của Đại hội đồng cổ đông.	17.11. Quyết định các khoản cấp tín dụng theo quy định tại khoản 7 Điều 136 của Luật Các TCCTD, trừ hợp đồng, giao dịch khác thuộc thẩm quyền quyết định của Đại hội đồng cổ đông.	Để phù hợp với thực tiễn vận hành tại NCB

4	<p><b>Điểm h khoản 18.3 Điều 18</b> (quyền, nghĩa vụ của Chủ tịch HĐQT)</p>	<p>h) Chỉ được ủy quyền cho cho một thành viên khác của HĐQT thực hiện quyền, nghĩa vụ của Chủ tịch HĐQT trong thời gian vắng mặt hoặc không thể thực hiện nhiệm vụ;</p>	<p>h) Trong thời gian vắng mặt hoặc không thể thực hiện nhiệm vụ, Chủ tịch HĐQT ủy quyền cho một thành viên khác của HĐQT thực hiện quyền, nghĩa vụ của Chủ tịch HĐQT <i>theo quy định tại khoản 18.4 Điều này</i>;</p>	<p>Bổ sung dẫn chiếu quy định để thuận tiện cho thực tiễn vận hành tại NCB.</p>
5	<p><b>Điểm r khoản 18.3 Điều 18</b> (quyền, nghĩa vụ của Chủ tịch HĐQT)</p>	<p>r) Nhiệm vụ, quyền hạn khác theo quy định của pháp luật, Điều lệ và các quy định nội bộ của Ngân hàng.</p>	<p>r) <i>Quyền, nghĩa vụ</i> khác theo quy định của pháp luật và Điều lệ Ngân hàng.</p>	<p>Để phù hợp với thực tiễn vận hành tại NCB</p>



**TỜ TRÌNH**  
**ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG NĂM 2025**

V/v: Phê duyệt Phương án Khắc phục dự kiến trong trường hợp được can thiệp sớm

**Kính gửi: Đại hội đồng cổ đông Ngân hàng TMCP Quốc Dân**

- Căn cứ Điều 143, Điều 157, Điều 158 Luật các Tổ chức tín dụng v/v xây dựng phương án khắc phục dự kiến trong trường hợp được can thiệp (PAKP);
- Căn cứ tình hình thực tế hoạt động tại Ngân hàng TMCP Quốc dân (NCB),

Theo quy định tại khoản 4, khoản 5, khoản 7 Điều 143 Luật các Tổ chức tín dụng, NCB cần xây dựng **Phương án khắc phục dự kiến** trong trường hợp được can thiệp sớm (PAKP) trình Đại hội đồng cổ đông thông qua. PAKP phải được xây dựng, thông qua trước ngày 01 tháng 7 năm 2025; định kỳ ít nhất 02 năm phải được cập nhật điều chỉnh, trình Đại hội đồng cổ đông thông qua và gửi Ngân hàng Nhà nước trong thời hạn 10 ngày kể từ ngày được thông qua.

Mục tiêu của PAKP nhằm xây dựng phương án cụ thể để NCB chủ động trong tình huống bất lợi xảy ra trong hoạt động kinh doanh; khi NCB thuộc trường hợp cần thực hiện can thiệp sớm theo quy định tại Khoản 1 Điều 156 Chương IX Luật các Tổ chức tín dụng 2024 và nhận được văn bản từ Ngân hàng nhà nước yêu cầu thực hiện một hoặc một số nội dung theo quy định tại các Điều 143, Điều 157, Điều 158 Luật các Tổ chức tín dụng 2024; thì dựa trên PAKP đã xây dựng, NCB có thể sớm triển khai để đưa ngân hàng trở lại hoạt động ổn định và an toàn.

Căn cứ quy định của Luật, Hội đồng Quản trị trình Đại hội đồng cổ đông thông qua Phương án khắc phục dự kiến trong trường hợp được can thiệp sớm với các nội dung cụ thể như sau:

1. Phương án khắc phục và lộ trình triển khai

STT	Công việc	Thời gian dự kiến
1	Tăng vốn điều lệ	Trình ĐHĐCĐ phê duyệt tăng vốn điều lệ ngay khi hoàn thành đánh giá thực trạng tài chính, đánh giá nội bộ về mức đủ vốn, kế hoạch tăng vốn và lộ trình tăng vốn

2	2.1 Cải thiện khả năng thanh khoản	Thực hiện các biện pháp cải thiện khả năng thanh khoản theo mức độ ưu tiên tùy vào tình huống khó khăn thanh khoản cụ thể.
	2.2 Tăng cường biện pháp truyền thông	Thực hiện ngay khi ngân hàng có dấu hiệu khó khăn về thanh khoản
3	Nâng cao hiệu quả kinh doanh	Thực hiện ngay khi nhận được quyết định của Ngân hàng Nhà nước
4	Nâng cao năng lực quản trị, điều hành	
5	Xử lý tồn tại yếu kém	

- Chi tiết Phương án khắc phục đính kèm Tờ trình này.
- Ủy quyền cho Hội đồng Quản trị NCB thực hiện báo cáo Ngân hàng Nhà nước theo yêu cầu tại khoản 4 Điều 143 Luật các Tổ chức tín dụng, đồng thời theo dõi cập nhật định kỳ theo đúng quy định.

Trân trọng kính trình! *nhân*

**Nơi nhận:**

- Như trên;
- HĐQT, BKS (để b/c);
- Lưu: VP.HĐQT, K.QTRR.

**TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ  
CHỦ TỊCH**



**CHỦ TỊCH HĐQT**  
*Bùi Thị Thanh Hương*

Hà Nội, ngày 27 tháng 03 năm 2025

## PHƯƠNG ÁN KHẮC PHỤC

*(V/v: Phương án khắc phục dự kiến trong trường hợp được can thiệp sớm)*

- Căn cứ Điều 143, Điều 157, Điều 158 Luật các Tổ chức tín dụng (Luật các TCTD) v/v xây dựng phương án khắc phục dự kiến trong trường hợp được can thiệp (PAKP);
- Căn cứ tình hình thực tế hoạt động tại Ngân hàng TMCP Quốc dân (NCB),

### I. CƠ SỞ ĐỀ XUẤT

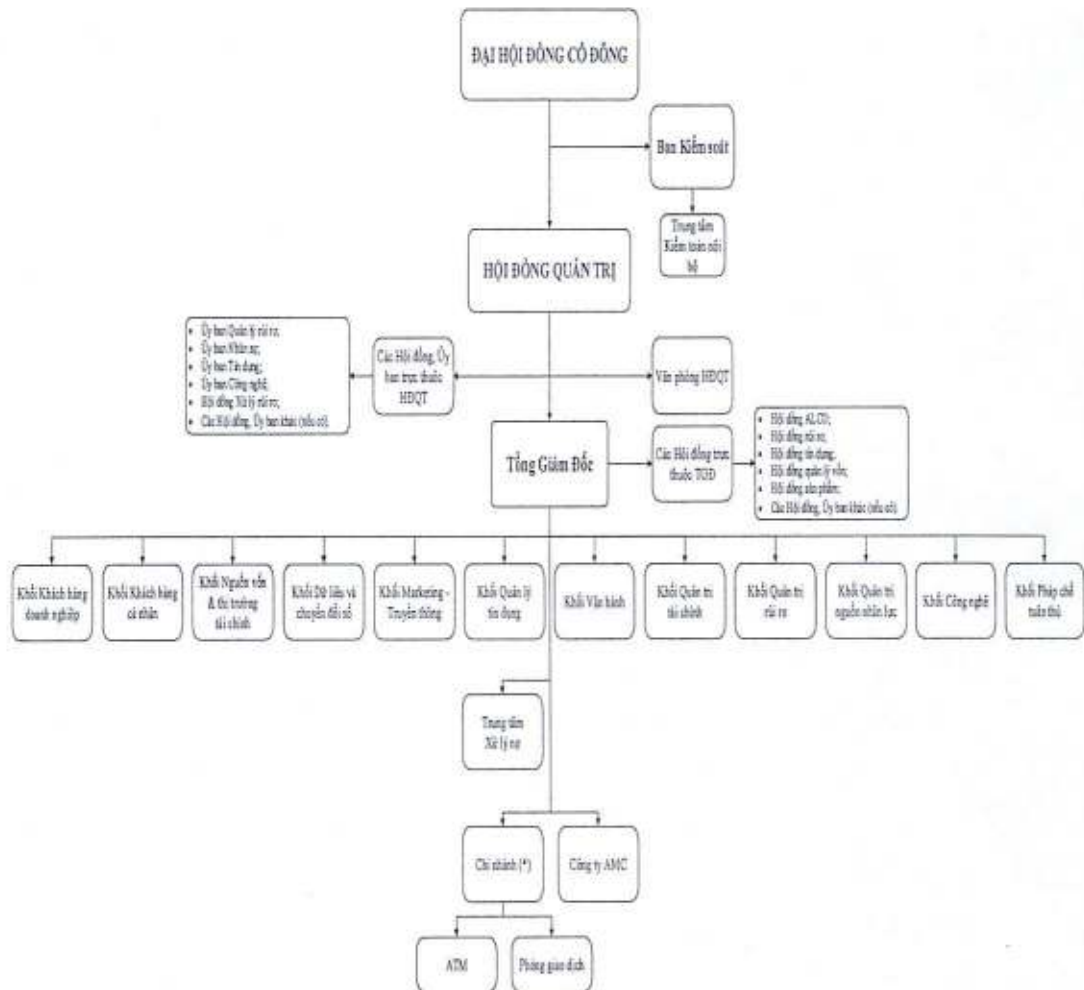
Theo quy định tại khoản 4, khoản 5, khoản 7 Điều 143 Luật các Tổ chức tín dụng, NCB cần xây dựng **Phương án khắc phục dự kiến** trong trường hợp được can thiệp sớm (PAKP) trình Đại hội đồng cổ đông thông qua. PAKP phải được xây dựng, thông qua trước ngày 01 tháng 7 năm 2025; định kỳ ít nhất 02 năm phải được cập nhật điều chỉnh, trình Đại hội đồng cổ đông thông qua và gửi Ngân hàng Nhà nước trong thời hạn 10 ngày kể từ ngày được thông qua.

Mục tiêu của PAKP nhằm xây dựng phương án cụ thể để NCB chủ động trong tình huống bất lợi xảy ra trong hoạt động kinh doanh; khi NCB thuộc trường hợp cần thực hiện can thiệp sớm theo quy định tại Khoản 1 Điều 156 Chương IX Luật các Tổ chức tín dụng 2024 và nhận được văn bản từ Ngân hàng nhà nước yêu cầu thực hiện một hoặc một số nội dung theo quy định tại các Điều 143, Điều 157, Điều 158 Luật các Tổ chức tín dụng 2024; thì dựa trên PAKP đã xây dựng, NCB có thể sớm triển khai để đưa ngân hàng trở lại hoạt động ổn định và an toàn.

Căn cứ quy định của Luật, NCB xây dựng phương án khắc phục dự kiến trong trường hợp được can thiệp sớm với các nội dung cụ thể như sau.

## II. TÌNH HÌNH CƠ CẤU TỔ CHỨC, HOẠT ĐỘNG KINH DOANH

### 1. Về cơ cấu tổ chức của NCB:



(\*) Các Chi nhánh sẽ được phân cấp/trao quyền định của NCB (từng thời kỳ)

### 2. Tình hình hoạt động kinh doanh, thực trạng tài chính:

Căn cứ theo Báo cáo tài chính riêng lẻ năm 2024 của Ngân hàng được kiểm toán độc lập, tình hình kinh doanh và thực trạng tài chính có một số điểm chú ý sau

#### a. Về tình hình hoạt động kinh doanh

Hoạt động kinh doanh của Ngân hàng năm 2024 đã có sự cải thiện, cụ thể:

- Tổng thu nhập hoạt động của Ngân hàng (TOI) năm 2024 đạt 1.197 tỷ đồng, tăng 95% so với năm 2023.
- Lợi nhuận sau thuế ghi nhận mức lỗ 554 tỷ đồng năm 2024, cải thiện so với mức lỗ cùng kỳ năm 2023 (660 tỷ đồng). Tuy nhiên do Ngân hàng thực hiện các nghĩa vụ tài

*Handwritten signature*

chính theo PACCL nên lợi nhuận của Ngân hàng sau khi thực hiện PACCL năm 2024 ghi nhận mức lỗ 5.140 tỷ đồng.

**b. Về thực trạng tài chính**

**Báo cáo tài chính của NCB tại thời điểm 31/12/2024:**

	<i>31/12/2024</i>	<i>31/12/2023</i>
	<i>Triệu đồng</i>	<i>Triệu đồng</i>
<b>TÀI SẢN</b>		
Tiền mặt, vàng	296.645	248.513
Tiền gửi tại Ngân hàng nhà nước (“NHNN”)	3.507.305	2.287.057
Tiền gửi và cho vay các TCTD khác	15.073.929	8.460.903
Tiền gửi tại các TCTD khác	15.073.929	8.460.903
Cho vay khách hàng	69.978.404	54.266.164
Cho vay khách hàng	71.174.720	55.344.259
Dự phòng rủi ro cho vay khách hàng	(1.196.316)	(1.078.095)
Chứng khoán đầu tư	18.718.304	13.111.761
Chứng khoán đầu tư sẵn sàng để bán	4.550.275	7.736.856
Chứng khoán đầu tư giữ đến ngày đáo hạn	14.325.518	5.652.828
Dự phòng rủi ro chứng khoán đầu tư	(157.489)	(277.923)
Góp vốn, đầu tư dài hạn	571.244	854.682
Đầu tư vào công ty con	200.000	200.000
Đầu tư dài hạn khác	719.600	719.600
Dự phòng giảm giá góp vốn, đầu tư dài hạn	(348.356)	(64.918)
<b>Tài sản cố định</b>	<b>920.869</b>	<b>784.155</b>
Tài sản cố định hữu hình	207.326	170.141
<i>Nguyên giá tài sản cố định</i>	<i>395.430</i>	<i>362.018</i>
<i>Khấu hao tài sản cố định</i>	<i>(188.104)</i>	<i>(191.877)</i>
Tài sản cố định vô hình	713.543	614.014
<i>Nguyên giá tài sản cố định</i>	<i>849.287</i>	<i>734.971</i>
<i>Hao mòn tài sản cố định</i>	<i>(135.744)</i>	<i>(120.957)</i>
<b>Tài sản Có khác</b>	<b>9.491.802</b>	<b>16.251.538</b>
Các khoản phải thu	8.017.317	10.479.342
Các khoản lãi, phí phải thu	499.530	3.569.597
Tài sản Có khác	2.631.028	2.402.599
Các khoản dự phòng rủi ro cho các tài sản Có nội bảng khác	(1.656.073)	(200.000)
<b>TỔNG TÀI SẢN</b>	<b>118.558.502</b>	<b>96.264.773</b>

	31/12/2024	31/12/2023
	Triệu đồng	Triệu đồng
<b>NỢ PHẢI TRẢ VÀ VỐN CHỦ SỞ HỮU</b>		
Tiền gửi và vay các TCTD khác	10.036.450	9.030.301
Tiền gửi của các TCTD khác	10.036.450	9.030.301
Vay các TCTD khác	-	-
Tiền gửi của khách hàng	96.184.590	76.875.859
Các công cụ tài chính phái sinh và các khoản nợ tài chính khác	86.313	26.407
Vốn tài trợ, uỷ thác đầu tư, cho vay TCTD chịu rủi ro	11.150	16.658
Phát hành giấy tờ có giá	4.304.643	3.166.906
Các khoản nợ khác	1.846.428	2.046.721
Các khoản lãi, phí phải trả	1.186.011	1.806.629
Các khoản phải trả và công nợ khác	660.417	240.092
<b>TỔNG NỢ PHẢI TRẢ</b>	<b>112.469.574</b>	<b>91.162.852</b>
<b>VỐN CHỦ SỞ HỮU</b>		
Vốn	11.749.988	5.571.911
Vốn điều lệ	11.779.848	5.601.555
Thặng dư vốn cổ phần	(216)	-
Cổ phiếu quỹ	(29.644)	(29.644)
Quỹ của TCTD	106.551	157.516
Lợi nhuận chưa phân phối/ Lỗ lũy kế	(5.767.611)	(627.506)
Lợi nhuận/ Lỗ năm nay	(5.140.105)	(659.513)
Lợi nhuận/ Lỗ lũy kế năm trước	(627.506)	32.007
<b>TỔNG VỐN CHỦ SỞ HỮU</b>	<b>6.088.928</b>	<b>5.101.921</b>
<b>TỔNG NỢ PHẢI TRẢ &amp; VỐN CHỦ SỞ HỮU</b>	<b>118.558.502</b>	<b>96.264.773</b>

(Nguồn: Theo Báo cáo tài chính riêng lẻ của NCB tại ngày 31/12/2024)

### III. PHƯƠNG ÁN KHẮC PHỤC DỰ KIẾN

Theo quy định tại Khoản 1 Điều 156 Luật các TCTD 2024, NCB được NHNN xem xét quyết định can thiệp sớm theo một trong các trường hợp:

- Số lỗ lũy kế của tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài lớn hơn 15% giá trị của vốn điều lệ, vốn được cấp và các quỹ dự trữ ghi trong báo cáo tài chính đã được kiểm toán gần nhất hoặc theo kết luận thanh tra, kiểm toán của cơ quan nhà nước có thẩm quyền và vi phạm tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu quy định tại điểm b khoản 1 Điều 138 của Luật các Tổ chức tín dụng;

- Xếp hạng dưới mức trung bình theo quy định của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước;
- Vi phạm tỷ lệ khả năng chi trả quy định tại điểm a khoản 1 Điều 138 của Luật các Tổ chức tín dụng trong thời gian 30 ngày liên tục;
- Vi phạm tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu quy định tại điểm b khoản 1 Điều 138 của Luật các Tổ chức tín dụng trong thời gian 06 tháng liên tục;
- Bị rút tiền hàng loạt và có báo cáo gửi Ngân hàng Nhà nước.

Trường hợp NCB được Ngân hàng Nhà nước can thiệp sớm theo một trong các trường hợp nói trên, NCB sẽ xây dựng các phương án khắc phục bao gồm nhưng không giới hạn các biện pháp dưới đây.

## 1. Các biện pháp khắc phục dự kiến trong trường hợp được can thiệp sớm

### a. Biện pháp tăng vốn điều lệ

- *Tăng vốn điều lệ và lộ trình tăng vốn điều lệ:*

NCB thực hiện đánh giá thực trạng tài chính hoặc xem xét thuê tổ chức kiểm toán độc lập tùy tình hình thực tế. Dựa trên kết quả đánh giá thực trạng tài chính, NCB thực hiện kiểm tra sức chịu đựng về vốn theo Quy trình ICAAP để xác định số vốn cần thiết tương ứng với từng kịch bản cụ thể, từ đó có kế hoạch tăng vốn và xây dựng lộ trình cụ thể để đảm bảo khắc phục dần tình trạng thiếu vốn và đảm bảo ngân hàng hoạt động an toàn.

- *Phương án về tỷ lệ sở hữu cổ phần khi tăng vốn điều lệ:*

Khi thực hiện thủ tục tăng vốn điều lệ, NCB lựa chọn cổ đông đúng theo quy định pháp luật, tuân thủ quy định tại Điều 63 Luật các TCTD:

- Một cổ đông là cá nhân không được sở hữu cổ phần vượt quá 05% vốn điều lệ của một tổ chức tín dụng;
- Một cổ đông là tổ chức không được sở hữu cổ phần vượt quá 10% vốn điều lệ của một tổ chức tín dụng;
- Cổ đông và người có liên quan của cổ đông đó không được sở hữu cổ phần vượt quá 15% vốn điều lệ của một tổ chức tín dụng. Cổ đông lớn của một tổ chức tín dụng và người có liên quan của cổ đông đó không được sở hữu cổ phần từ 05% vốn điều lệ trở lên của một tổ chức tín dụng khác.

Trường hợp cần thiết trong quá trình triển khai tìm kiếm nhà đầu tư để thực hiện phương án tăng vốn điều lệ, căn cứ quy định tại Khoản 1 Điều 159 Luật các TCTD, NCB sẽ xem xét việc đề nghị NHNN cho phép cổ đông tham gia góp vốn được sở hữu cổ phần vượt giới hạn tỷ lệ sở hữu cổ phần quy định tại Điều 63 của Luật các TCTD. Trong trường hợp này, cổ đông phải có lộ trình giảm tỷ lệ sở hữu cổ phần để tuân thủ giới hạn.

*Handwritten signature*



**b. Các biện pháp cải thiện khả năng thanh khoản**

- *Cải thiện khả năng thanh khoản:* trong trường hợp NCB không đảm bảo tỷ lệ khả năng chi trả quy định tại điểm a khoản 1 Điều 138 Luật các Tổ chức tín dụng trong thời gian 30 ngày liên tục và trong trường hợp có dấu hiệu rút tiền hàng loạt.

NCB xây dựng phương án cải thiện khả năng thanh khoản, với các nhiệm vụ cụ thể theo mức độ ưu tiên sử dụng từ 1 đến 4:

STT	Biện pháp	Mức độ ưu tiên
1	- Tối ưu nguồn lực nội tại thông qua sử dụng thanh khoản lỗi khả dụng hoặc - Tạm thời sử dụng nguồn từ dự trữ bắt buộc;	1
2	- Tăng cường vay từ các TCTD trên thị trường 2	2
3	- Tăng cường hỗ trợ từ cổ đông, đối tác chiến lược	2
4	- Rút trước hạn hoặc tăng cường cầm cố đối với hợp đồng tiền gửi có kỳ hạn	3
5	- Vay tái cấp vốn NHNN đối với các hợp đồng tín dụng	4
6	- Vay tái cấp vốn đối với TPDB VAMC	4

- *Biện pháp truyền thông:* NCB xây dựng kịch bản truyền thông chủ động để ứng phó trong các tình huống kinh doanh bất lợi.

**c. Các biện pháp nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh**

- Cắt giảm chi phí hoạt động, đặc biệt các chi phí gián tiếp như chi phí tiếp khách, tiếp thị quảng cáo;
- Cắt giảm chi phí quản lý, thù lao, lương, thưởng, yêu cầu bồi hoàn thù lao, tiền thưởng đối với người quản lý, người điều hành, thành viên Ban kiểm soát;
- Hạn chế hoạt động kinh doanh không hiệu quả, có rủi ro cao.

**d. Các biện pháp nâng cao năng lực quản trị, điều hành**

- *Tổ chức lại bộ máy quản trị điều hành:* rà soát, đánh giá lại hiệu quả hoạt động, sắp xếp lại mạng lưới, tối ưu các điểm kinh doanh có hiệu quả kinh doanh thấp;



- *Tăng cường quản trị rủi ro:* tiếp tục thực hiện các dự án nâng cao năng lực hệ thống kiểm soát nội bộ theo tư vấn của KPMG trong khuôn khổ dự án Hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ; thực hiện kiểm toán nội bộ hoặc thuê tư vấn độc lập đánh giá lại các chốt kiểm soát; đánh giá lại hiệu quả của năng lực quản trị rủi ro trong trường hợp đã hoàn thiện bộ máy/hệ thống kiểm soát nội bộ nhưng chưa hoạt động hiệu quả; từ đó khắc phục điểm yếu trong quản trị rủi ro, bổ sung các năng lực còn thiếu.

**e. Các biện pháp xử lý tồn tại, yếu kém**

- *Về tài chính:* NCB sẽ không chia cổ tức, lợi tức, phân phối lợi nhuận trong trường hợp được Ngân hàng Nhà nước quyết định thực hiện can thiệp sớm;
- *Về nợ xấu và tài sản bảo đảm:* NCB đã xây dựng lộ trình thu hồi xử lý nợ xấu chi tiết tới từng khách hàng được nhận diện trong PACCL. Trong trường hợp chất lượng nợ suy giảm mạnh với tỷ lệ nợ xấu phát sinh mới tăng cao đột biến, NCB thực hiện đánh giá lại tổng thể tình hình danh mục nợ xấu phát sinh mới, đánh giá/định giá lại tài sản bảo đảm, đồng thời xây dựng lộ trình thu hồi xử lý nợ xấu chi tiết tới từng khách hàng;
- *Về vi phạm pháp luật:* trường hợp phát hiện các sai phạm thì xử lý theo thẩm quyền được quy định trong văn bản nội bộ, hoặc báo cáo cấp có thẩm quyền xử lý theo quy định của pháp luật (bao gồm cả việc chuyển hồ sơ sang Cơ quan điều tra nếu có dấu hiệu tội phạm).

**f. Đề xuất biện pháp hỗ trợ từ Ngân hàng nhà nước**

Tùy vào tình hình cụ thể tại thời điểm cập nhật xây dựng Phương án khắc phục, NCB sẽ đề xuất với Ngân hàng Nhà nước cơ chế hỗ trợ theo một hoặc một số biện pháp nêu tại Điều 159 Luật các Tổ chức tín dụng:

- Cho phép NCB tuân thủ có lộ trình đối với một hoặc một số giới hạn, tỷ lệ theo quy định tại Điều 136 và Điều 138 Luật các Tổ chức tín dụng; các giới hạn, tỷ lệ này đề xuất dựa trên tình hình thực tế tại thời điểm cập nhật lại PAKP;
- Cho phép một hoặc một số cổ đông được sở hữu cổ phần vượt giới hạn tỷ lệ sở hữu cổ phần quy định tại Điều 63 và Điều 77 của Luật các Tổ chức tín dụng kèm theo lộ trình giảm tỷ lệ sở hữu cổ phần, để tuân thủ giới hạn khi thực hiện tăng vốn điều lệ;
- Được phép trích lập dự phòng rủi ro tương đương chênh lệch thu chi trong trường hợp số tiền phải trích lập dự phòng rủi ro lớn hơn chênh lệch thu chi;
- Được thoái lãi dự thu theo năng lực tài chính trên nguyên tắc tổng mức phân bổ lãi phải thu phải thoái và số tiền phải trích lập dự phòng rủi ro bằng chênh lệch thu chi từ kết quả kinh doanh của NCB. Đồng thời đề xuất thời gian được phép phân bổ.



## 2. Lộ trình khắc phục, triển khai phương án khắc phục

Căn cứ vào tình hình cụ thể của NCB khi được can thiệp sớm, các biện pháp khắc phục cụ thể được triển khai tương ứng.

TT	Công việc	Thời gian dự kiến
1	Tăng vốn điều lệ	Trình ĐHĐCĐ phê duyệt tăng vốn điều lệ ngay khi hoàn thành đánh giá thực trạng tài chính, đánh giá nội bộ về mức đủ vốn, kế hoạch tăng vốn và lộ trình tăng vốn
2	2.1 Cải thiện khả năng thanh khoản	Thực hiện các biện pháp cải thiện khả năng thanh khoản theo mức độ ưu tiên tùy vào tình huống khó khăn thanh khoản cụ thể.
	2.2 Tăng cường biện pháp truyền thông	Thực hiện ngay khi ngân hàng có dấu hiệu khó khăn về thanh khoản
3	Nâng cao hiệu quả kinh doanh	Thực hiện ngay khi nhận được quyết định của Ngân hàng Nhà nước
4	Nâng cao năng lực quản trị, điều hành	
5	Xử lý tồn tại yếu kém	

Sau khi Đại hội đồng cổ đông thông qua, Hội đồng Quản trị thực hiện báo cáo Ngân hàng Nhà nước theo yêu cầu tại khoản 4 Điều 143 Luật các Tổ chức tín dụng, đồng thời theo dõi cập nhật định kỳ theo đúng quy định.



CHỦ TỊCH HĐQT  
*Bùi Thị Thanh Hương*



NGÂN HÀNG QUỐC DÂN

Số: ...../2025/NQ-ĐHĐCD.NCB

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM  
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

Hà Nội, ngày ... tháng ... năm 2025

**DỰ THẢO**

**NGHỊ QUYẾT  
ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG THƯỜNG NIÊN NĂM 2025**

- Căn cứ Luật Các tổ chức tín dụng 2024;
- Căn cứ Luật Doanh nghiệp 2020;
- Căn cứ Điều lệ của Ngân hàng TMCP Quốc Dân (NCB);
- Căn cứ Biên bản họp Đại hội cổ đông thường niên năm 2025 số:...../2025/BBH-ĐHĐCD ngày 29/03/2025,

**QUYẾT NGHỊ:**

- Điều 1.** Thông qua kết quả thực hiện và điều chỉnh phương án sử dụng vốn thu được từ đợt chào bán thêm cổ phiếu ra công chúng năm 2021 theo báo cáo số ...../2025/BC-HĐQT.NCB ngày .../.../2025.
- Điều 2.** Hội đồng Quản trị, Ban Kiểm soát, Người Điều hành Ngân hàng chịu trách nhiệm quán triệt và triển khai thực hiện có hiệu quả cao nhất nội dung các Quyết nghị đã được thông qua nêu trên. Hội đồng Quản trị có trách nhiệm báo cáo tình hình và kết quả thực thi Nghị quyết này trong các phiên họp thường niên kế tiếp.
- Điều 3.** Nghị quyết này có hiệu lực kể từ ngày 29 tháng 03 năm 2025. Thành viên Hội đồng Quản trị, thành viên Ban Kiểm soát, Người Điều hành Ngân hàng và các đơn vị, cá nhân khác có liên quan chịu trách nhiệm thi hành Nghị quyết này./.

**Nơi nhận:**

- Như kính gửi;
- HĐQT, BĐH, BKS;
- Lưu VP.HĐQT, VPHS.

**TM. ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG  
CHỦ TỌA**

**BÙI THỊ THANH HƯƠNG**





NGÂN HÀNG QUỐC DÂN

Số: ...../2025/NQ-ĐHĐCĐ.NCB

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM  
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

Hà Nội, ngày ... tháng ... năm 2025

**DỰ THẢO**

**NGHỊ QUYẾT  
ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG THƯỜNG NIÊN NĂM 2025**

- Căn cứ Luật Các tổ chức tín dụng 2024;
- Căn cứ Luật Doanh nghiệp 2020;
- Căn cứ Điều lệ của Ngân hàng TMCP Quốc Dân (NCB);
- Căn cứ Biên bản họp Đại hội cổ đông thường niên năm 2025 số:...../2025/BBH-ĐHĐCĐ ngày 29/03/2025,

**QUYẾT NGHỊ:**

- Điều 1.** Thông qua báo cáo kết quả thực hiện phương án phát hành cổ phiếu riêng lẻ và điều chỉnh phương án sử dụng số tiền thu được từ đợt chào bán đã thông qua tại Nghị quyết số 1003/2024/NQ-ĐHĐCĐ ngày 13/04/2024 theo báo cáo số /2025/BC-HĐQT.NCB ngày .../.../2025.
- Điều 2.** Hội đồng Quản trị, Ban Kiểm soát, Người Điều hành Ngân hàng chịu trách nhiệm quán triệt và triển khai thực hiện có hiệu quả cao nhất nội dung các Quyết nghị đã được thông qua nêu trên. Hội đồng Quản trị có trách nhiệm báo cáo tình hình và kết quả thực thi Nghị quyết này trong các phiên họp thường niên kế tiếp.
- Điều 3.** Nghị quyết này có hiệu lực kể từ ngày 29 tháng 03 năm 2025. Thành viên Hội đồng Quản trị, thành viên Ban Kiểm soát, Người Điều hành Ngân hàng và các đơn vị, cá nhân khác có liên quan chịu trách nhiệm thi hành Nghị quyết này./.

**Nơi nhận:**

- Như kính gửi;
- HĐQT, BĐH, BKS;
- Lưu VP.HĐQT, VPHS.

**TM. ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG  
CHỦ TỌA**

**BÙI THỊ THANH HƯƠNG**





NGÂN HÀNG QUỐC DÂN

Số: ...../2025/NQ-ĐHĐCD

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM  
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

Hà Nội, ngày ... tháng ... năm 2025

**DỰ THẢO**

**NGHỊ QUYẾT  
ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG THƯỜNG NIÊN NĂM 2025**

- Căn cứ Luật Các tổ chức tín dụng 2024;
- Căn cứ Luật Doanh nghiệp 2020;
- Căn cứ Điều lệ của Ngân hàng TMCP Quốc Dân (NCB);
- Căn cứ Biên bản họp Đại hội cổ đông thường niên năm 2025 số: ...../2025/BBH-ĐHĐCD ngày 29/03/2025,

**QUYẾT NGHỊ:**

- Điều 1.** Thông qua phương án phát hành cổ phiếu riêng lẻ tăng vốn điều lệ và phương án sử dụng số tiền thu được từ đợt chào bán theo tờ trình số 05/2025/TTr-HĐQT ngày .../.../2025.
- Điều 2.** Hội đồng Quản trị, Ban Kiểm soát, Người Điều hành Ngân hàng chịu trách nhiệm quán triệt và triển khai thực hiện có hiệu quả cao nhất nội dung các Quyết nghị đã được thông qua nêu trên. Hội đồng Quản trị có trách nhiệm báo cáo tình hình và kết quả thực thi Nghị quyết này trong các phiên họp thường niên kế tiếp.
- Điều 3.** Nghị quyết này có hiệu lực kể từ ngày 29 tháng 03 năm 2025. Thành viên Hội đồng Quản trị, thành viên Ban Kiểm soát, Người Điều hành Ngân hàng và các đơn vị, cá nhân khác có liên quan chịu trách nhiệm thi hành Nghị quyết này./.

Nơi nhận:

- Như kính gửi;
- HĐQT, BĐH, BKS;
- Lưu VP.HĐQT, VPHS.

**TM. ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG  
CHỦ TỌA**

**BÙI THỊ THANH HƯƠNG**







NGÂN HÀNG QUỐC DÂN

Số: ...../2025/NQ-ĐHĐCĐ

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM  
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

Hà Nội, ngày ... tháng ... năm 2025

**DỰ THẢO**

**NGHỊ QUYẾT  
ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG THƯỜNG NIÊN NĂM 2024**

- Căn cứ Luật Các tổ chức tín dụng 2024;
- Căn cứ Luật Doanh nghiệp 2020;
- Căn cứ Điều lệ của Ngân hàng TMCP Quốc Dân (NCB);
- Căn cứ Biên bản họp Đại hội cổ đông thường niên năm 2025 số: ...../2025/BBH-ĐHĐCĐ ngày 29/03/2025,

**QUYẾT NGHỊ:**

**Điều 1. Thông qua các nội dung sau đây:**

- 1.1. Báo cáo của Hội đồng quản trị tổng kết nhiệm kỳ 2020-2025, kết quả hoạt động năm 2024 và phương hướng nhiệm vụ 2025-2030 theo Báo cáo số 165/2025/BC-HĐQT.NCB ngày .../.../2025.
- 1.2. Báo cáo Hoạt động năm 2024 và phương hướng nhiệm vụ nhiệm kỳ 2025-2030 của Ban Kiểm Soát số 03/2025/BC-BKS ngày 3/3/2025.
- 1.3. Báo cáo Đánh giá Hoạt động kinh doanh năm 2024 và kế hoạch hành động 2025 của Tổng Giám đốc theo báo cáo số 1386/2025/BC-TGD ngày 04/03/2025.
- 1.4. Thông qua mức thù lao thực lĩnh năm 2024 của Hội đồng quản trị và Ban kiểm soát theo tờ trình số 01/2025/TTr-HĐQT.NCB ngày .../03/2025;
- 1.5. Thông qua Báo cáo tài chính năm 2024 và Phương án phân phối lợi nhuận năm 2024 theo tờ trình số 02/2025/TTr-HĐQT ngày .../.../2025.
- 1.6. Thông qua Kế hoạch kinh doanh năm 2025 theo Tờ trình số 03/2025/TTr-HĐQT ngày .../.../2025.
- 1.7. Thông qua ngân sách thù lao của Hội đồng quản trị và Ban kiểm soát

năm 2025 theo tờ trình số 04/2025/TTr-HĐQT.NCB ngày ...../03/2025.

- 1.8. Thông qua sửa đổi, bổ sung Điều lệ và Quy chế tổ chức và hoạt động của Hội đồng quản trị của Ngân hàng TMCP Quốc Dân theo Tờ trình số 06/2025/TTr-HĐQT ngày tháng năm 2025.
  - 1.9. Thông qua phương án khắc phục dự kiến trong trường hợp được can thiệp sớm theo Tờ trình số 07/2025/TTr-HĐQT ngày 27/03/2025 của Hội đồng quản trị.
  - 1.10. Thông qua/Quyết định lựa chọn Tổ chức kiểm toán độc lập thực hiện kiểm toán/soát xét báo cáo tài chính và hệ thống kiểm soát nội bộ cho năm tài chính 2026 theo Tờ trình số 01/2025/TTr-BKS ngày 03 tháng 03 năm 2025 của Ban kiểm soát.
- Điều 2.** Hội đồng Quản trị, Ban Kiểm soát, Người Điều hành Ngân hàng chịu trách nhiệm quán triệt và triển khai thực hiện có hiệu quả cao nhất nội dung các Quyết nghị đã được thông qua nêu trên. Hội đồng Quản trị có trách nhiệm báo cáo tình hình và kết quả thực thi Nghị quyết này trong các phiên họp thường niên kế tiếp.
- Điều 3.** Nghị quyết này có hiệu lực kể từ ngày 29 tháng 03 năm 2025. Thành viên Hội đồng Quản trị, thành viên Ban Kiểm soát, Người Điều hành Ngân hàng và các đơn vị, cá nhân khác có liên quan chịu trách nhiệm thi hành Nghị quyết này./.

**Nơi nhận:**

- Như kính gửi;
- HĐQT, BDH, BKS;
- Lưu VP.HĐQT, VPHS.

**TM. ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG  
CHỦ TỌA**

**BÙI THỊ THANH HƯƠNG**