

## **BÁO CÁO HOẠT ĐỘNG CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ NĂM 2025 VÀ ĐỊNH HƯỚNG HOẠT ĐỘNG NĂM 2026**

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

Tuân thủ định hướng của Chính phủ, Ngân hàng Nhà nước, Nghị quyết ĐHĐCĐ, Hội đồng quản trị (HĐQT) đã chỉ đạo toàn hệ thống NCB triển khai linh hoạt các giải pháp, phát huy nguồn lực nhằm hoàn thành các chỉ tiêu kinh doanh được giao, đồng thời nâng cao hiệu quả quản trị. HĐQT trân trọng báo cáo Đại hội đồng cổ đông (ĐHĐCĐ) kết quả hoạt động năm 2025 và định hướng năm 2026 như sau:

### **I. BÁO CÁO HOẠT ĐỘNG NĂM 2025**

#### **1. Đặc điểm tình hình kinh tế chung**

- Năm 2025, bức tranh kinh tế thế giới thể hiện rõ hai xu hướng: tăng trưởng chưa dứt gãy, nhưng rủi ro và bất định gia tăng, đến từ các yếu tố địa chính trị, gánh nặng nợ và bảo hộ thương mại. Trên thị trường tài chính, biến động trở thành “trạng thái bình thường mới”. Vàng và bạc hưởng lợi từ nhu cầu phòng ngừa rủi ro và kỳ vọng nói lỏng tiền tệ ở một số nền kinh tế lớn. Giá vàng nhiều lần lập đỉnh mới, giá bạc cũng vươn lên vùng kỷ lục. Lĩnh vực tài chính ngân hàng toàn cầu năm 2025 không xuất hiện khủng hoảng diện rộng, song rủi ro điều chỉnh trên thị trường tài sản và trái phiếu vẫn hiện hữu do tăng trưởng chậm, nợ công cao và bất định về thuế quan.<sup>1</sup>

- Trong nước, năm 2025 có ý nghĩa đặc biệt quan trọng, là năm cuối thực hiện Kế hoạch phát triển kinh tế – xã hội 5 năm 2021-2025, là năm thực hiện cuộc cách mạng về tổ chức bộ máy Chính phủ, sắp xếp lại đơn vị hành chính các cấp và xây dựng tổ chức chính quyền địa phương hai cấp; công tác lập pháp ghi dấu ấn với 89 Luật và 91 Nghị quyết được thông qua. Năm 2025 cũng là năm kinh tế Việt Nam đối mặt với nhiều khó khăn, thách thức: mưa, bão gây ngập lụt nghiêm trọng, lũ quét và sạt lở đất tại các địa phương ảnh hưởng tiêu cực tới hoạt động sản xuất kinh doanh và đời sống của nhân dân. Năm 2025, tăng trưởng kinh tế của Việt Nam nằm trong nhóm dẫn đầu châu Á với tổng sản phẩm quốc nội (GDP) ước tính tăng 8,02% so với năm trước, mức cao nhất trong khu vực ASEAN và thuộc nhóm tăng trưởng hàng đầu thế giới. Quy mô GDP theo giá hiện hành ước đạt 12.847,6 nghìn tỷ đồng, tương đương 514 tỷ USD; GDP bình quân đầu người theo giá hiện hành ước đạt 125,5 triệu đồng/người, tương đương 5.026 USD, tăng 326 USD so với năm 2024, tiệm cận nhóm quốc gia có thu nhập trung bình cao. Thị trường chứng khoán được nâng hạng từ thị trường

<sup>1</sup> Theo Tạp chí Kinh tế Việt Nam: <https://vneconomy.vn/>





cận biên lên thị trường mới nổi thứ cấp, mở ra cánh cửa đón dòng vốn quốc tế quy mô lớn, thúc đẩy tái cấu trúc nền kinh tế, nâng vị thế quốc gia và thu hút dòng vốn FDI chất lượng cao, tạo động lực mới cho hội nhập tài chính khu vực và thế giới.<sup>2</sup>

## 2. Hoạt động quản trị

### 2.1. Hoạt động của HĐQT và các thành viên HĐQT

Từ ngày 01/01/2025 đến ngày 24/12/2025, HĐQT nhiệm kỳ 2020 – 2025 hoạt động với 05 thành viên. Tại ĐHĐCĐ bất thường ngày 24/12/2025, ĐHĐCĐ đã bầu HĐQT nhiệm kỳ 2025-2030 gồm 08 thành viên, trong đó có 02 thành viên độc lập và 01 thành viên đồng thời giữ chức vụ Tổng giám đốc (TGD), tuân thủ đầy đủ quy định của Luật các tổ chức tín dụng. Cụ thể:

| STT | Thành viên HĐQT        | Chức vụ                             |
|-----|------------------------|-------------------------------------|
| 1.  | Bà Bùi Thị Thanh Hương | Chủ tịch HĐQT (Không điều hành)     |
| 2.  | Bà Hoàng Thu Trang     | Phó Chủ tịch HĐQT (Không điều hành) |
| 3.  | Ông Dương Thế Bằng     | Thành viên HĐQT (Không điều hành)   |
| 4.  | Bà Trịnh Thanh Mai     | Thành viên HĐQT (Không điều hành)   |
| 5.  | Ông Tạ Kiều Hưng       | Thành viên HĐQT kiêm TGD            |
| 6.  | Bà Nguyễn Thị Hải Hòa  | Thành viên HĐQT (Không điều hành)   |
| 7.  | Bà Đỗ Thị Thu Hương    | Thành viên độc lập HĐQT             |
| 8.  | Bà Lâm Thùy Dung       | Thành viên độc lập HĐQT             |

Bộ máy quản trị cấp cao NCB được kiện toàn, các thành viên HĐQT đều có bề dày kinh nghiệm trong lĩnh vực tài chính, ngân hàng và quản trị doanh nghiệp lớn, bảo đảm năng lực quản trị phù hợp với yêu cầu tái cơ cấu và định hướng phát triển của Ngân hàng.

Năm 2025, HĐQT NCB đã tổ chức thành công ĐHĐCĐ thường niên, ĐHĐCĐ bất thường, 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. Các cuộc họp của HĐQT 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 2025, HĐQT đã thông qua 327 Nghị quyết, Quyết định dưới hình thức họp hoặc lấy ý kiến bằng văn bản, đưa ra quyết định đối với các nội dung, vấn đề thuộc thẩm quyền của HĐQT. HĐQT thực hiện định hướng chiến lược, giám sát hoạt động và hỗ trợ Ban Điều hành trong triển khai kế hoạch kinh doanh, xử lý các khó khăn phát sinh, bảo đảm hoạt động ổn định và phát triển bền vững của Ngân hàng. Bên cạnh đó, HĐQT tiếp tục chỉ đạo hoàn thiện mô hình quản trị theo các chuẩn mực và thông lệ tốt, tăng cường tính minh bạch, nâng cao hiệu quả quản trị doanh nghiệp và bảo đảm hài hòa lợi ích giữa Ngân hàng, cổ đông và các bên liên quan.

<sup>2</sup> Theo báo cáo của Tổng cục Thống kê



Đối với từng thành viên HĐQT: Chủ tịch HĐQT đã phân công nhiệm vụ cụ thể cho từng thành viên phù hợp với năng lực và kinh nghiệm, bảo đảm sự phối hợp chặt chẽ và hiệu quả trong công tác quản trị. Trên cơ sở nhiệm vụ được phân công, các thành viên HĐQT luôn đặt lợi ích của Ngân hàng và cổ đông làm trọng tâm, chủ động tham gia thảo luận, đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động và xử lý kịp thời các vấn đề phát sinh trong quá trình quản trị, điều hành. Trong năm 2025, các thành viên HĐQT đã tích cực tham gia các cuộc họp định kỳ và chuyên đề, cuộc họp của các Ủy ban/Hội đồng trực thuộc HĐQT, tích cực đóng góp ý kiến đối với các vấn đề thuộc thẩm quyền và thực hiện vai trò giám sát, định hướng đối với hoạt động của Ngân hàng.

*(Chi tiết các cuộc họp và Danh sách các Nghị quyết/Quyết định của HĐQT tại Phụ lục 1, Phụ lục 2 của Báo cáo tình hình quản trị Ngân hàng TMCP Quốc Dân số 50/2026/BC-HĐQT.NCB ngày 28/01/2026 đã công bố)*

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

Năm 2025, các Thành viên độc lập HĐQT đã thực hiện đầy đủ quyền và trách nhiệm theo quy định của pháp luật, Điều lệ Ngân hàng và các quy định nội bộ của NCB; tham gia các cuộc họp của HĐQT và các Ủy ban/Hội đồng trực thuộc, tham gia thảo luận, đóng góp ý kiến đối với các vấn đề quan trọng liên quan đến chiến lược, quản trị rủi ro và tuân thủ. Các ý kiến của Thành viên độc lập HĐQT đã góp phần nâng cao tính minh bạch, hiệu quả giám sát và hỗ trợ HĐQT thực hiện tốt chức năng quản trị, định hướng hoạt động của Ngân hàng.

*(Chi tiết tại Báo cáo của thành viên độc lập HĐQT đính kèm).*

## **2.3. 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, Hội đồng Xử lý rủi ro, Ủy ban Chuyển đổi số và Công nghệ. Các Ủy ban/Hội đồng được thành lập và hoạt động theo quy định của pháp luật và các quy chế do HĐQT ban hành.

- Ủy ban Nhân sự: đã thực hiện tốt vai trò tham mưu cho HĐQT trong công tác tổ chức bộ máy, chính sách nhân sự và phát triển nguồn nhân lực, góp phần kiện toàn cơ cấu tổ chức và nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự của Ngân hàng.

- Ủy ban Chuyển đổi số và Công nghệ: đã tham mưu và hỗ trợ HĐQT trong việc định hướng phát triển công nghệ, giám sát triển khai các dự án công nghệ thông tin và chuyển đổi số, góp phần thúc đẩy tiến trình hiện đại hóa hoạt động của Ngân hàng.

- Ủy ban Tín dụng: đã thực hiện chức năng xem xét, thẩm định và tham mưu HĐQT đối với các khoản cấp tín dụng thuộc thẩm quyền, góp phần bảo đảm việc cấp tín dụng được thực hiện phù hợp với định hướng quản trị rủi ro của Ngân hàng.

- Ủy ban Quản lý rủi ro: đã hỗ trợ HĐQT trong việc rà soát, tham mưu các chính sách và cơ chế quản trị rủi ro, góp phần tăng cường công tác giám sát và kiểm soát rủi ro trong hoạt động của Ngân hàng.



- **Hội đồng Xử lý rủi ro:** 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; hỗ trợ HĐQT trong công tác quản lý và xử lý các khoản nợ tồn đọng theo quy định.

Trong năm 2025, các Ủy ban/Hội đồng đã thực hiện đầy đủ chức năng, nhiệm vụ theo quy định, góp phần hỗ trợ hiệu quả HĐQT trong công tác quản trị, giám sát và điều hành hoạt động của Ngân hàng.

*(Chi tiết tại Báo cáo tình hình quản trị Ngân hàng TMCP Quốc Dân số 50/2026/BC-HĐQT.NCB ngày 28/01/2026 đã công bố)*

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

Hoạt động giám sát của HĐQT đối với Ban Điều hành được thực hiện thường xuyên theo quy định của pháp luật, Điều lệ và các quy chế quản trị nội bộ của Ngân hàng. Thông qua các cuộc họp HĐQT, các cuộc họp chuyên đề, cũng như hệ thống báo cáo định kỳ và đột xuất của Ban Điều hành, HĐQT đã theo dõi, giám sát việc triển khai các Nghị quyết của ĐHĐCĐ và HĐQT, tình hình thực hiện kế hoạch kinh doanh, công tác quản trị rủi ro và tuân thủ trong toàn hệ thống. Trên cơ sở đó, HĐQT đã kịp thời đưa ra các định hướng, chỉ đạo, hỗ trợ Ban Điều hành trong công tác điều hành hoạt động của Ngân hàng hiệu quả, phù hợp với chiến lược phát triển và các mục tiêu đã được ĐHĐCĐ thông qua.

### 3. Các kết quả trọng tâm đạt được

#### 3.1. Hoàn thành và hoàn thành vượt mức toàn bộ các chỉ tiêu kinh doanh được ĐHĐCĐ giao *(Khoản 1.6 Điều 1 Nghị quyết số 320/2025/NQ-ĐHĐCĐ ngày 29/03/2025)*

**Bảng 1: Tình hình thực hiện các chỉ tiêu ĐHĐCĐ giao năm 2025**

| TT | Chỉ tiêu                      | Đơn vị     | Kế hoạch 2025 | Thực hiện 2025 | Thực hiện so với Kế hoạch | %Thực hiện so với kế hoạch |
|----|-------------------------------|------------|---------------|----------------|---------------------------|----------------------------|
| 1  | Tổng tài sản                  | Tỷ đồng    | 135.500       | 163.730        | 28.230                    | 121%                       |
| 2  | Huy động khách hàng           | Tỷ đồng    | 118.500       | 131.937        | 13.437                    | 111%                       |
| 3  | Cho vay khách hàng            | Tỷ đồng    | 92.528        | 97.545         | 5.017                     | 105%                       |
| 4  | Tăng trưởng quy mô khách hàng | Khách hàng | 424.000       | 473.290        | 49.290                    | 112%                       |
| 5  | Tiền gửi không kỳ hạn (CASA)  | Tỷ đồng    | 7.586         | 11.473         | 3.887                     | 151%                       |
| 6  | Lợi nhuận trước PACCL         | Tỷ đồng    | 59            | 949            | 890                       | 1.608%                     |

*(Theo số liệu BCTC riêng lẻ năm 2025)*

So với kế hoạch kinh doanh năm 2025 được ĐHĐCĐ thông qua, NCB đạt và vượt tất cả các mục tiêu chính: Tổng tài sản của NCB đạt 163.730 tỷ đồng, tương đương 121% kế hoạch; Tổng dư nợ cho vay khách hàng đạt 105% kế hoạch, đảm bảo tuân thủ chỉ tiêu



tăng trưởng tín dụng được NHNN giao trong năm 2025; Huy động vốn khách hàng đạt 111% kế hoạch; Tiền gửi không kỳ hạn (CASA) đạt 151% kế hoạch; thu hút thêm 473 nghìn khách hàng, nâng tổng số lượng khách hàng sử dụng dịch vụ NCB lên hơn 1,8 triệu khách hàng, vượt 12% kế hoạch được ĐHĐCĐ thông qua.

Trong bối cảnh Ngân hàng tiếp tục triển khai Phương án cơ cấu lại gắn với xử lý nợ xấu giai đoạn 2023-2025, định hướng đến năm 2030 (PACCL), NCB ghi nhận lợi nhuận trước PACCL đạt 949 tỷ đồng, vượt xa kế hoạch 59 tỷ đồng được ĐHĐCĐ thông qua. Toàn bộ lợi nhuận tạo ra được NCB chủ động sử dụng để thực hiện trích lập bổ sung dự phòng và thoái lãi dự thu, nhằm xử lý các tồn tại cũ, đẩy nhanh tiến độ hoàn thành PACCL.

Những thành quả đạt được trong năm 2025 là minh chứng cho sự nỗ lực, bền bỉ không ngừng nghỉ của Ban lãnh đạo và toàn bộ cán bộ nhân viên NCB, khẳng định chiến lược đúng đắn và tạo nền tảng vững chắc cho hành trình đưa NCB trở thành một trong những ngân hàng minh bạch, uy tín, an toàn bền vững, cung cấp dịch vụ và giải pháp tài chính tốt nhất trên thị trường.

### **3.2. Hoàn thành toàn bộ mục tiêu, lộ trình đặt ra của năm tại PACCL**

Triển khai Phương án cơ cấu lại gắn với xử lý nợ xấu giai đoạn 2023-2025, định hướng đến 2030 (PACCL) được phê duyệt theo quy định, NCB đã hoàn thành toàn bộ các mục tiêu và lộ trình đặt ra của năm 2025 tại PACCL, trong đó, một số nội dung trọng tâm hoàn thành vượt kế hoạch:

- Tăng vốn điều lệ sớm hơn kế hoạch: Hoàn thành tăng vốn điều lệ thêm 7.500 tỷ đồng trong năm 2025, nâng quy mô vốn điều lệ lên mức 19.280 tỷ đồng, sớm hơn 1 năm so với lộ trình tại PACCL;

- Kết quả thu hồi nợ xấu và tài sản tồn đọng hoàn thành vượt kế hoạch: NCB đã hoàn thành 103% kế hoạch thu hồi nợ xấu năm 2025; lũy kế giai đoạn 2024-2025 đạt 112% kế hoạch thu hồi nợ tại PACCL.

- Trích lập dự phòng và thoái lãi dự thu vượt kế hoạch: Năm 2025, NCB đã sử dụng toàn bộ lợi nhuận để xử lý các nghĩa vụ dự phòng và thoái lãi dự thu vượt kế hoạch. Lũy kế giai đoạn 2024-2025, NCB đã thu hồi/ thoái lãi đạt 133% và trích lập dự phòng bổ sung đạt 128,7% so với kế hoạch tại PACCL.

- Kiểm soát tốt chất lượng tín dụng mới.

### **3.3. Về chiến lược phát triển Ngân hàng và chuyển đổi số**

Song song với quá trình cơ cấu lại toàn diện, 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, mang đến những giải pháp hỗ trợ kinh doanh hiệu quả, tối ưu hóa quy trình vận hành và củng cố hạ tầng công nghệ phục vụ chiến lược phát triển dài hạn, không ngừng số hóa trải nghiệm khách hàng qua việc đồng hành cùng nhiều đối tác lớn, uy tín hàng đầu thế giới và khu vực.



Đồng thời, NCB đang xây dựng nền tảng Super App, trọng tâm của Chiến lược NCB giai đoạn 2024-2028 (tầm nhìn 2032), với Digital Wealth đóng vai trò dẫn dắt chuyển đổi số. Phiên bản thử nghiệm đầu tiên của Super App dự kiến ra mắt trong năm 2026, cung cấp hệ sinh thái tài chính số toàn diện theo ba nhóm giải pháp chính: Tiết kiệm/Đầu tư – Tiêu dùng – Tín dụng.

### **3.4. Về quản trị rủi ro và kiểm soát nội bộ**

Năm 2025, 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 PACCL của NCB.

Bên cạnh đó, HĐQT xác định việc nâng cao chất lượng hệ thống kiểm soát nội bộ (KSNB) là một trong những mục tiêu trọng tâm trong lộ trình củng cố năng lực quản trị của Ngân hàng. Trong năm 2025, NCB tiếp tục triển khai các nội dung nhằm hoàn thiện hệ thống KSNB, tăng cường quản trị rủi ro, bảo đảm tuân thủ các quy định của Ngân hàng Nhà nước và tiệm cận các chuẩn mực tiên tiến.

Cơ chế phối hợp giữa các tuyến kiểm soát tiếp tục được củng cố theo mô hình ba tuyến phòng vệ. Thông qua các hoạt động kiểm tra và giám sát, Ngân hàng đã kịp thời phát hiện, cảnh báo và xử lý các vấn đề vi phạm tuân thủ; đồng thời thực hiện truyền thông, cảnh báo tới các đơn vị liên quan và đề nghị xử lý trách nhiệm cá nhân theo quy định, qua đó góp phần hạn chế rủi ro và nâng cao hiệu quả quản trị.

### **3.5. Về mạng lưới**

Sau quá trình rà soát và tối ưu mạng lưới hoạt động từ năm 2023, NCB hiện có 22 chi nhánh và 42 phòng giao dịch, phân bố trên địa bàn miền Bắc, miền Trung, miền Nam.

Năm 2025, NCB thực hiện chuyển địa điểm đặt trụ sở một số chi nhánh tới các địa bàn tiềm năng để nâng cao hiệu quả kinh doanh. Cụ thể, NCB đã chính thức chuyển trụ sở chi nhánh Cà Mau từ tỉnh Cà Mau sang tỉnh Hà Nam và đổi tên thành NCB chi nhánh Hà Nam; chuyển trụ sở chi nhánh Đồng Tháp từ tỉnh Đồng Tháp sang tỉnh Thanh Hóa và đổi tên thành NCB chi nhánh Thanh Hóa; chuyển trụ sở chi nhánh Tiền Giang từ tỉnh Tiền Giang sang tỉnh Khánh Hòa và đổi tên thành NCB Chi nhánh Khánh Hòa (chính thức khai trương vào ngày 17/01/2026).

### **3.6. Về 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 nhiều 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" 3 năm liên tiếp 2023 - 2025.



Bên cạnh đó, thông qua triển khai hoạt động Liên minh Văn hóa 2025, với các hoạt động và mục tiêu chính để cải thiện kết quả kinh doanh, lan tỏa việc sử dụng sản phẩm dịch vụ NCB, ứng dụng 5 giá trị cốt lõi trong hoạt động thực tiễn cũng như các hoạt động thi đua thể thao, văn hóa đã không chỉ thúc đẩy kết quả kinh doanh mà còn xây dựng một nền văn hóa doanh nghiệp hiện đại – nơi mỗi nhân viên đều cảm thấy được ghi nhận, được truyền cảm hứng và có cơ hội phát triển toàn diện.

#### **4. Về tình hình thực hiện các nội dung đã được ĐHĐCĐ năm 2025 thông qua**

Năm 2025, ĐHĐCĐ đã ban hành 08 Nghị quyết, bao gồm 04 Nghị quyết của ĐHĐCĐ thường niên và 04 Nghị quyết của ĐHĐCĐ bất thường.

HĐQT đã tập trung chỉ đạo triển khai để hoàn thành các nội dung được ĐHĐCĐ năm 2025 thông qua.

##### **4.1. Về triển khai kế hoạch kinh doanh năm 2025 (khoản 1.6 Điều 1 Nghị quyết số 320/2025/NQ-ĐHĐCĐ ngày 29/03/2025)**

Nội dung này đã được báo cáo tại mục 3.1 của Báo cáo.

##### **4.2. Về ngân sách thù lao của HĐQT, Ban kiểm soát (BKS) năm 2025 (khoản 1.7 Điều 1 Nghị quyết số 320/2025/NQ-ĐHĐCĐ ngày 29/03/2025)**

Thành viên HĐQT và BKS được hưởng thù lao phù hợp với ngân sách kế hoạch đã được ĐHĐCĐ phê duyệt năm 2025, 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 2025 được báo cáo chi tiết tại Tờ trình ĐHĐCĐ thường niên năm 2026 về việc thông qua thù lao của HĐQT và BKS.

##### **4.3. 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 2026 (khoản 1.8 Điều 1 Nghị quyết số 320/2025/NQ-ĐHĐCĐ ngày 29/03/2025)**

Trên cơ sở được phê duyệt của ĐHĐCĐ tại Nghị quyết số 320/2025/NQ-ĐHĐCĐ, NCB đang triển khai thương thảo các nội dung chi tiết hợp đồng dịch vụ kiểm toán/soát xét báo cáo tài chính và hệ thống KSNB cho năm tài chính 2026 với Tổ chức kiểm toán độc lập đã được lựa chọn.

##### **4.4. Về tăng vốn điều lệ (Nghị quyết số 321/2025/NQ-ĐHĐCĐ ngày 29/03/2025 và Nghị quyết số 1620/2025/NQ-ĐHĐCĐ.NCB ngày 24/12/2025)**

- Triển khai Nghị quyết số 321/2025/NQ-ĐHĐCĐ ngày 29/03/2025, trong năm 2025, HĐQT NCB đã hoàn thành phương án chào bán cổ phiếu riêng lẻ tăng vốn điều lệ thêm 7.500 tỷ đồng. NCB đã được Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (NHNN) chấp thuận sửa đổi vốn điều lệ tại Giấy phép thành lập và hoạt động theo Quyết định số 8395/QĐ-NHNN ngày 15/12/2025; hoàn tất thủ tục niêm yết bổ sung cổ phiếu theo Công văn số 134/QĐ-SGDHN ngày 02/03/2026. Chi tiết kết quả thực hiện đã được HĐQT NCB báo cáo tới ĐHĐCĐ tại Tờ trình ĐHĐCĐ bất thường năm 2025 số 11/2025/TTr-HĐQT ngày 23/12/2025.

- Căn cứ các nội dung đã được Đại hội đồng cổ đông phê duyệt và ủy quyền HĐQT thực hiện theo Nghị quyết 1620/2025/NQ-ĐHĐCĐ.NCB ngày 24/12/2025, NCB đã lập hồ



sơ đề nghị và đã được Ngân hàng Nhà nước Việt Nam chấp thuận việc NCB tăng vốn điều lệ thêm 10.000 tỷ đồng tại Công văn số 560/NHNN-QLGS ngày 22/01/2026. HĐQT NCB đã xây dựng phương án chào bán cổ phiếu riêng lẻ tăng vốn điều lệ chi tiết và đang tiếp tục triển khai các nội dung tăng vốn theo trình tự quy định của pháp luật. Chi tiết tại Tờ trình của HĐQT trình ĐHĐCĐ thường niên năm 2026 về Phương án chào bán cổ phiếu riêng lẻ để tăng vốn điều lệ năm 2026.

**4.5. Về gia hạn thời hạn hoạt động (Nghị quyết số 1617/2025/NQ-ĐHĐCĐ.NCB ngày 24/12/2025)**

Sau khi được ĐHĐCĐ thông qua, NCB đã lập hồ sơ đề nghị và được NHNN chấp thuận sửa đổi nội dung thời hạn hoạt động tại Giấy phép thành lập và hoạt động của NCB theo Quyết định số 56/QĐ-NHNN ngày 16/01/2026. Theo đó, thời hạn hoạt động của NCB là 99 năm kể từ ngày 18/9/1995.

**4.6. Về bầu thành viên HĐQT, BKS NCB nhiệm kỳ 2025-2030 (Nghị quyết số 1619/2025/NQ-ĐHĐCĐ.NCB ngày 24/12/2025)**

Trên cơ sở kết quả bầu thành viên HĐQT, BKS nhiệm kỳ 2025-2030 được ĐHĐCĐ thông qua, HĐQT tiến hành bầu Chủ tịch, Phó Chủ tịch HĐQT nhiệm kỳ 2025 – 2030 và Chủ tịch HĐQT đã có Quyết định phân công nhiệm vụ cho từng thành viên HĐQT; Ban Kiểm soát tiến hành bầu Trưởng BKS và Trưởng BKS đã có Quyết định phân công nhiệm vụ cho từng thành viên BKS; đảm bảo triển khai thực hiện chức năng, nhiệm vụ theo quy định của pháp luật và Điều lệ Ngân hàng.

**4.7. Về một số nội dung khác:**

Các nội dung khác đã được ĐHĐCĐ năm 2025 thông qua, gồm: (i) sửa đổi, bổ sung Điều lệ và Quy chế tổ chức và hoạt động của Hội đồng quản trị (khoản 1.9 Điều 1 Nghị quyết số 320/2025/NQ-ĐHĐCĐ ngày 29/03/2025 và Nghị quyết số 1618/2025/NQ-ĐHĐCĐ.NCB ngày 24/12/2025); (ii) thông qua phương án khắc phục dự kiến trong trường hợp được can thiệp sớm (khoản 1.10 Điều 1 Nghị quyết số 320/2025/NQ-ĐHĐCĐ ngày 29/03/2025); (iii) điều chỉnh phương án sử dụng vốn thu được từ các đợt chào bán cổ phiếu ra công chúng (Nghị quyết số 322/2025/NQ-ĐHĐCĐ và Nghị quyết số 323/2025/NQ-ĐHĐCĐ ngày 29/03/2025): Căn cứ nội dung ĐHĐCĐ thông qua, NCB đã hoàn tất việc triển khai thực hiện theo đúng quy định của pháp luật, Điều lệ Ngân hàng.

**4.8. Về thực hiện Nghị quyết 318/2023/NQ-ĐHĐCĐ ngày 31/05/2023 thông qua việc chuyển nhượng 203 triệu cổ phần Công ty cổ phần Hàng không Tre Việt**

Thực hiện Nghị quyết của ĐHĐCĐ, 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. 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 thời điểm hiện tại, đối tác chưa hoàn tất việc thanh toán theo thỏa thuận. NCB sẽ tiếp tục theo dõi và có biện pháp xử lý phù hợp nhằm bảo đảm quyền và lợi ích hợp pháp của Ngân hàng và cổ đông.



5. 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 50/2026/BC-HĐQT.NCB ngày 28/01/2026 đã công bố.

6. Thông tin của Thành viên Hội đồng quản trị, thành viên Ban kiểm soát, Tổng giám đốc, Phó Tổng giám đốc và chức danh tương đương; Thông tin của Cổ đông sở hữu từ 01% vốn điều lệ trở lên của NCB theo quy định của Điều 49 Luật các Tổ chức tín dụng

NCB niêm yết công khai thông tin tại ĐHĐCĐ.

## **II. ĐỊNH HƯỚNG HOẠT ĐỘNG NĂM 2026**

### **1. Dự báo kinh tế năm 2026**

Nghị quyết của Quốc hội về kế hoạch phát triển kinh tế – xã hội năm 2026 đặt mục tiêu tăng trưởng GDP từ 10% trở lên, tốc độ tăng chỉ số giá tiêu dùng (CPI) bình quân khoảng 4,5%, đồng thời tiếp tục duy trì ổn định kinh tế vĩ mô và củng cố các cân đối lớn của nền kinh tế.<sup>3</sup>

Trong bối cảnh đó, Ngân hàng Nhà nước dự kiến tiếp tục điều hành chính sách tiền tệ theo hướng linh hoạt và thận trọng, với định hướng tăng trưởng tín dụng khoảng 15%<sup>4</sup>, có điều chỉnh phù hợp với diễn biến kinh tế vĩ mô và thị trường tiền tệ; tập trung vốn vào các lĩnh vực sản xuất kinh doanh và các lĩnh vực ưu tiên, đồng thời kiểm soát chặt tín dụng đối với các lĩnh vực tiềm ẩn rủi ro; đồng thời triển khai các giải pháp quản lý ngoại hối và dự trữ ngoại hối nhằm ổn định thị trường ngoại tệ và hỗ trợ điều hành chính sách tiền tệ.

Dự báo kinh tế năm 2026 tiếp tục tạo ra cả cơ hội và thách thức đối với hoạt động của ngành ngân hàng. Nhu cầu vốn của nền kinh tế dự kiến tiếp tục gia tăng, tạo điều kiện cho các tổ chức tín dụng mở rộng hoạt động tín dụng và dịch vụ ngân hàng; đồng thời yêu cầu kiểm soát rủi ro, nâng cao chất lượng tín dụng và đảm bảo an toàn hệ thống cũng ngày càng được đặt ra ở mức cao hơn.

### **2. Định hướng hoạt động 2026**

#### **2.1. Về quản trị điều hành**

- Kiên định với chiến lược đã lựa chọn là phát triển ngân hàng quản lý gia sản hỗ trợ số “Digital Wealth” song song với các 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 của khách hàng.

<sup>3</sup> Nghị quyết số 244/2025/QH15 ngày 13/11/2025 về kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội năm 2026;

<sup>4</sup> Chỉ thị số 01/CT-NHNN ngày 09/01/2026 về tổ chức thực hiện các nhiệm vụ trọng tâm của ngành Ngân hàng trong năm 2026



- Hoàn thành cơ bản các mục tiêu lớn của PACCL theo lộ trình đã được phê duyệt theo quy định.

- Hoàn thành tăng vốn điều lệ thêm 10.000 tỷ đồng thông qua phát hành riêng lẻ, tăng cường năng lực tài chính, đảm bảo hoạt động an toàn, lành mạnh.

- Phát triển nguồn nhân lực và văn hóa doanh nghiệp, chú trọng thúc đẩy các hoạt động thực thi 05 giá trị cốt lõi của NCB “Trung thành - Tín nhiệm - Tận Tâm - Tinh Tế - Thăng hoa”.

## **2.2. Về hoạt động kinh doanh:**

### ***(1) Khách hàng và sản phẩm***

- Lấy khách hàng làm trung tâm, đẩy mạnh chuyển đổi số và ứng dụng công nghệ, hiện đại hóa và nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ, nâng cao trải nghiệm khách hàng. Phát triển thương hiệu, nâng cao hình ảnh NCB với các sản phẩm dịch vụ mới, phù hợp với chiến lược “Digital Wealth”.

- Tăng trưởng bền vững, mở rộng thị phần và phát triển các sản phẩm dịch vụ tài chính, tăng thu từ phí dịch vụ.

- Huy động vốn bám sát diễn biến thị trường, tình hình nguồn vốn – sử dụng nguồn vốn để kịp thời có các giải pháp huy động vốn phù hợp, huy động vốn thị trường 1 tăng trưởng phù hợp với tăng trưởng tín dụng; thúc đẩy tăng trưởng CASA để gia tăng nguồn vốn giá rẻ.

- Tăng trưởng tín dụng an toàn, phù hợp với chỉ tiêu tăng trưởng tín dụng và định hướng tín dụng của Ngân hàng Nhà nước.

- Đẩy mạnh hoạt động kinh doanh tiền tệ; kinh doanh lãi suất ngắn hạn trên thị trường liên ngân hàng. Mở rộng quan hệ hợp tác với các tổ chức tín dụng và các định chế tài chính.

- Kiểm soát chi phí và nâng cao hiệu quả hoạt động, tối ưu hóa mạng lưới chi nhánh, phòng giao dịch.

### ***(2) Quản trị chất lượng nợ***

- Quyết liệt xử lý, thu hồi nợ xấu và tài sản tồn đọng, đảm bảo hoàn thành mục tiêu xử lý nợ theo đúng lộ trình, kế hoạch đặt ra và bám sát lộ trình tại PACCL.

- Quản lý chất lượng tín dụng, đảm bảo tỷ lệ nợ xấu phát sinh mới nằm trong giới hạn theo yêu cầu của Ngân hàng Nhà nước.

### ***(3) Quản trị rủi ro và kiểm soát nội bộ***

- Quản trị rủi ro, thiết lập và duy trì văn hóa kiểm soát là nhiệm vụ trọng tâm, xuyên suốt.

- Tiếp tục triển khai mô hình ba tuyến phòng thủ vững chắc, đảm bảo tăng trưởng kinh doanh đi đôi với an toàn hoạt động, tuân thủ quy định của pháp luật và tiệm cận các chuẩn mực tiên tiến; Tăng cường các công cụ, chính sách, quản lý rủi ro nhằm kịp thời nhận diện và xử lý các rủi ro hoạt động của ngân hàng, trong đó chú trọng xây dựng các mô hình quản lý rủi ro phục vụ quản lý và giám sát hiệu quả rủi ro phát sinh từ sản phẩm công nghệ số.



#### (4) Quản trị nguồn nhân lực

- Phát triển nguồn nhân lực và văn hóa doanh nghiệp, chú trọng thúc đẩy các hoạt động thực thi 5 giá trị cốt lõi của NCB, hoàn thiện hệ thống quản trị nhân sự với các chính sách nhân sự đa dạng, linh hoạt, công bằng, minh bạch, và cạnh tranh trên thị trường.

- 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.

### 2.3. Các chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh 2026

**Bảng 2: Chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh năm 2026**

Đơn vị: tỷ đồng

| TT | Chỉ tiêu                     | KHKD 2026 | Ghi chú   |
|----|------------------------------|-----------|---|
| 1  | Tổng Tài sản                 | 189.912   | Tăng trưởng 16%                                       |
| 2  | Huy động khách hàng          | 158.685   | Tăng trưởng 20%                                       |
| 3  | Cho vay khách hàng           | 131.686   | Tăng trưởng 35%                                       |
| 4  | Tiền gửi không kỳ hạn (CASA) | 15.312    | Tăng trưởng 33%                                       |
| 5  | Lợi nhuận trước PACCL        | 1.416     | NCB cam kết dùng toàn bộ lợi nhuận để thực hiện PACCL |

*(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 trân trọng cảm ơn sự tin tưởng và đồng hành của Quý cổ đông, khách hàng, đối tác cùng toàn thể cán bộ nhân viên trong suốt năm 2025. Trên nền tảng những kết quả đã đạt được, NCB sẽ tiếp tục phát huy tinh thần đoàn kết, kiên định triển khai các định hướng chiến lược, nâng cao năng lực quản trị và phát triển Ngân hàng theo hướng an toàn, bền vững, qua đó gia tăng giá trị cho cổ đông và các bên liên quan.

Kính báo cáo./.

#### Nơi nhận:

- Như kính gửi;
- Lưu: VPHĐQT.

TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ  
CHỦ TỊCH



BÙI THỊ THANH HƯƠNG



## **BÁO CÁO CỦA THÀNH VIÊN ĐỘC LẬP HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ**

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

- **Họ và tên:** Đỗ Thị Thu Hương
- **Chức danh:** Thành viên độc lập Hội đồng quản trị
- **Nhiệm kỳ:** 2025-2030

Căn cứ Điều 280 Nghị định 155/2020/NĐ-CP ngày 31/12/2020, Điều lệ Ngân hàng TMCP Quốc Dân (NCB), tôi báo cáo về hoạt động của Thành viên độc lập Hội đồng quản trị và kết quả đánh giá về hoạt động của Hội đồng quản trị (HĐQT) Ngân hàng TMCP Quốc Dân năm 2025 như sau:

### **1. Hoạt động của Thành viên độc lập HĐQT năm 2025**

- Thực hiện quyền, nghĩa vụ của thành viên Hội đồng quản trị theo đúng quy chế nội bộ của Hội đồng quản trị và sự phân công của Chủ tịch Hội đồng quản trị một cách trung thực, cẩn trọng, vì lợi ích của tổ chức tín dụng và cổ đông; phát huy tính độc lập của thành viên độc lập Hội đồng quản trị trong việc thực hiện quyền, nghĩa vụ; chịu trách nhiệm về việc thực hiện quyền, nghĩa vụ của mình.
- Tham dự cuộc họp Hội đồng quản trị, thảo luận và biểu quyết về nội dung thuộc nhiệm vụ, quyền hạn của Hội đồng quản trị theo quy định.

### **2. Kết quả đánh giá về hoạt động của HĐQT năm 2025**

#### **- Cơ cấu tổ chức HĐQT:**

Cơ cấu tổ chức của HĐQT bảo đảm tuân thủ Điều lệ và pháp luật về số lượng, tiêu chuẩn, điều kiện của thành viên và thành viên độc lập. Tổ chức và thành lập các Ủy ban để trợ giúp HĐQT theo đúng quy định của pháp luật.

#### **- Cơ chế hoạt động:**

HĐQT vận hành hoạt động hiệu quả dựa trên cơ chế hoạch định chiến lược - phê duyệt hành động - giám sát triển khai thông qua ý kiến của các thành viên Hội đồng quản trị, theo nguyên tắc đầy đủ, khách quan, chính xác, minh bạch.

Nghị quyết của HĐQT được các thành viên thông qua tại cuộc họp trực tiếp hoặc biểu quyết bằng văn bản theo đúng nguyên tắc đa số, theo Điều lệ, quy chế hoạt động của HĐQT và pháp luật. Các thông tin được cung cấp đầy đủ, minh bạch hỗ trợ cho công tác thảo luận, đánh giá và đưa ý kiến can trọng của các thành viên HĐQT.



Hoạt động của các Ủy ban hiệu quả, tham mưu kịp thời cho Hội đồng quản trị theo từng lĩnh vực, phù hợp với chức năng nhiệm vụ, quy chế của từng Ủy ban.

**- Công tác quản trị và giám sát:**

Định hướng xuyên suốt được HĐQT quyết định và truyền tải là hoàn thành sớm hơn dự kiến đề án cơ cấu lại đã được Ngân hàng nhà nước phê duyệt. Theo đó các chương trình tổng kết hoạt động kinh doanh năm 2025 và kế hoạch kinh doanh năm 2026 được HĐQT chỉ đạo quyết liệt, cụ thể thông qua định hướng: phân khúc và danh mục khách hàng trọng tâm, công nghệ và chuyển đổi số dẫn dắt, tối ưu chi phí và nguồn lực.

Xác định năm 2026 là năm kỷ nguyên vươn mình nhưng cũng không chủ quan trước những biến động khôn lường của tình hình kinh tế - chính trị thế giới, HĐQT triển khai công tác quản trị chủ động - bám sát - thích ứng linh hoạt để quản lý và điều phối hoạt động kinh doanh, vận hành của Ngân hàng kịp thời, hiệu quả.

Công tác giám sát được tăng cường, nhất là trong bối cảnh xác định Ngân hàng phát triển nhanh và hoàn thành sớm mục tiêu, kế hoạch năm 2026. HĐQT xác định công tác quản trị rủi ro, dự phóng kịch bản và chuẩn bị sớm các giải pháp khi có biến động là yếu tố then chốt để Ngân hàng giữ được thành quả và phát triển bền vững. HĐQT triển khai công tác giám sát Tổng giám đốc và Ban điều hành nghiêm túc, thường xuyên và toàn diện. Ngoài hình thức báo cáo gửi định kỳ, các cuộc họp trực tiếp được tổ chức thường xuyên nhằm phân tích nguyên nhân, định hướng giải pháp và chỉ đạo quyết liệt của HĐQT, hỗ trợ Tổng giám đốc, Ban điều hành bám sát thực thi, hiện thực hóa kết quả theo đúng mục tiêu ĐHCĐ và HĐQT giao.

**Kết luận:** Hoạt động của HĐQT NCB năm 2025 đã được tổ chức, triển khai tuân thủ Điều lệ, Quy chế tổ chức của HĐQT và pháp luật hiện hành. HĐQT NCB lãnh đạo, chỉ đạo toàn hệ thống triển khai đạt kết quả kinh doanh tích cực thực hiện đầy đủ nghĩa vụ với Nhà nước, trách nhiệm với cộng đồng, đảm bảo quyền lợi của cổ đông và người lao động. HĐQT thể hiện vai trò nổi bật trong việc định hướng chiến lược kinh doanh, quản trị rủi ro và một số kết quả đáng ghi nhận của kế hoạch tái cơ cấu lại.

Trân trọng./.

Hà Nội, Ngày 27 tháng 02 năm 2026

THÀNH VIÊN ĐỘC LẬP HĐQT



Đỗ Thị Thu Hương

**Nơi nhận:**

- Như kính gửi;
- HĐQT, BKS (để báo cáo);
- Lưu: VP HĐQT,



## **BÁO CÁO CỦA THÀNH VIÊN ĐỘC LẬP HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ**

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

- **Họ và tên:** Lâm Thùy Dung.
- **Chức danh:** Thành viên độc lập Hội đồng quản trị
- **Nhiệm kỳ:** 2025 – 2030.

Căn cứ Điều 280 Nghị định 155/2020/NĐ-CP ngày 31/12/2020, Điều lệ Ngân hàng TMCP Quốc Dân (NCB), tôi báo cáo về hoạt động của Thành viên độc lập Hội đồng quản trị và kết quả đánh giá về hoạt động của Hội đồng quản trị (HĐQT) Ngân hàng TMCP Quốc Dân năm 2025 như sau:

### **1. Cơ cấu tổ chức HĐQT năm 2025**

Tính đến ngày 24/12/2025, HĐQT NCB có tổng cộng 8 thành viên. Trong đó, bao gồm: 1 chủ tịch HĐQT không điều hành, 1 phó chủ tịch HĐQT không điều hành, 2 thành viên HĐQT không điều hành, 1 thành viên HĐQT kiêm Tổng giám đốc, 2 thành viên HĐQT 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. Việc sắp xếp nhân sự cũng được thực hiện chặt chẽ dựa trên các tiêu chuẩn về số lượng, điều kiện thành viên và đặc biệt đáp ứng đầy đủ các yêu cầu chuyên ngành về tỷ lệ thành viên độc lập.

### **2. Hoạt động của Thành viên độc lập HĐQT năm 2025**

Từ thời gian tôi được bổ nhiệm đến hết 2025, hội đồng quản trị (HĐQT) NCB đã thực hiện công tác quản trị với tinh thần trách nhiệm và minh bạch cao, đảm bảo tuân thủ đầy đủ các quy định pháp luật hiện hành. Các hoạt động của Hội đồng quản trị luôn được tổ chức và triển khai một cách đồng bộ, tuân thủ nghiêm túc Điều lệ, quy chế tổ chức hoạt động của HĐQT cũng như các quy định pháp lý liên quan. Đặc biệt, HĐQT đã phát huy tốt vai trò định hướng chiến lược kinh doanh, đồng thời quyết liệt trong việc chỉ đạo, giám sát và đôn đốc thực hiện các nội dung tại Nghị quyết của Đại hội đồng cổ đông. Song song đó, công tác quản trị rủi ro và giám sát hệ thống luôn được chú trọng thực hiện chặt chẽ, đóng góp tích cực vào sự ổn định và kết quả hoạt động chung của toàn hệ thống.

### **3. Về việc giám sát Tổng Giám đốc và Ban điều hành năm 2025**

Kể từ thời gian được tôi được bổ nhiệm đến hết 2025, hội đồng quản trị đã thực hiện nghiêm túc và hiệu quả vai trò giám sát đối với Tổng Giám đốc và Ban điều hành trong việc tổ chức thực hiện các nhiệm vụ được giao, đảm bảo mọi hoạt động kiểm soát và vận hành kinh doanh của NCB luôn bám sát định hướng chiến lược đề ra. Song song với đó, HĐQT đã quyết liệt chỉ đạo Ban điều hành trong việc xử lý kịp thời các khuyến nghị từ các Cơ quan quản lý Nhà nước cũng như Ban Kiểm soát, nhằm hướng tới mục tiêu phát triển bền vững, nâng cao năng lực quản trị rủi ro và đảm bảo tính



tuân thủ pháp luật hiện hành. Đặc biệt, thông qua việc tham dự đều đặn các cuộc họp giao ban định kỳ và các phiên thảo luận chuyên sâu, HĐQT đã đưa ra những định hướng quan trọng và tham vấn các giải pháp tối ưu để hỗ trợ Ban điều hành tháo gỡ các khó khăn trong vận hành, đồng thời thúc đẩy triển khai hiệu quả các dự án trọng điểm, tiêu biểu là dự án chuyển đổi số của ngân hàng.

#### **4. Kết quả đánh giá về hoạt động của HĐQT năm 2025**

Về tổng thể, Hội đồng quản trị đã thực hiện đầy đủ và nghiêm túc các nhiệm vụ cũng như quyền hạn của mình trong việc giám sát toàn diện mọi mặt hoạt động của Ngân hàng. Công tác định hướng chiến lược và chỉ đạo điều hành được thực hiện một cách phù hợp, kịp thời, đảm bảo việc khai thác và sử dụng hiệu quả các nguồn lực hệ thống nhằm hoàn thành tốt các chỉ tiêu kinh doanh do Đại hội đồng cổ đông (ĐHĐCĐ) đề ra. Mọi hoạt động của HĐQT đều được triển khai trên cơ sở tuân thủ tuyệt đối các quy định của Pháp luật hiện hành và Điều lệ tổ chức, hoạt động của NCB.

Bên cạnh việc thực hiện tốt chức năng quản lý và giám sát chặt chẽ công tác điều hành của Tổng Giám đốc, HĐQT đã thể hiện rõ nét vai trò đồng hành cùng Ban điều hành trong việc hoạch định chiến lược kinh doanh dài hạn và củng cố các giá trị phát triển bền vững cho Ngân hàng. Đồng thời, HĐQT đã quyết liệt chỉ đạo triển khai kế hoạch kinh doanh năm 2025, đảm bảo thực thi đầy đủ và có hiệu quả các nội dung trọng tâm tại các Nghị quyết đã được ĐHĐCĐ ban hành.

Trân trọng./.

Hà Nội, Ngày 10 tháng 03 năm 2026

**THÀNH VIÊN ĐỘC LẬP HĐQT**

(Ký, ghi rõ họ và tên)



Trần Thị Dung

Nơi nhận:

- Như kính gửi;
- HĐQT, BKS (để báo cáo);
- Lưu: VP HĐQT,



## **BÁO CÁO CỦA THÀNH VIÊN ĐỘC LẬP HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ**

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

- **Họ và tên:** Trịnh Thanh Mai
- **Chức danh:** Thành viên độc lập Hội đồng quản trị
- **Nhiệm kỳ:** 2020-2025

Căn cứ Điều 280 Nghị định 155/2020/NĐ-CP ngày 31/12/2020, Điều lệ Ngân hàng TMCP Quốc Dân (NCB), tôi báo cáo về hoạt động của Thành viên độc lập Hội đồng quản trị và kết quả đánh giá về hoạt động của Hội đồng quản trị (HĐQT) Ngân hàng TMCP Quốc Dân năm 2025 như sau:

### **1. Hoạt động của Thành viên độc lập HĐQT năm 2025**

Trong năm 2025, Thành viên độc lập HĐQT đã tham gia đầy đủ các cuộc họp của HĐQT và đóng góp ý kiến cho các quyết sách quan trọng, đặc biệt trong việc hoạch định chiến lược, quản trị rủi ro, kiểm soát tuân thủ và tối ưu hóa hoạt động kinh doanh.

Với tinh thần trách nhiệm cao, khách quan và độc lập, Thành viên độc lập HĐQT đã chủ động đề xuất các ý kiến, giải pháp thực tiễn, góp phần nâng cao hiệu quả quản trị rủi ro, hỗ trợ và đảm bảo hoạt động kinh doanh an toàn và bền vững của Ngân hàng.

### **2. Kết quả đánh giá về hoạt động của HĐQT năm 2025**

#### **2.1 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 2025, 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 2025 (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.



Năm 2025, HĐQT đã tổ chức 11 cuộc họp, đồng thời thực hiện việc lấy ý kiến bằng văn bản đối với các nội dung thuộc thẩm quyền và ban hành 327 Nghị quyết. 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 cân trọng để đưa ra những định hướng và giải pháp đem lại lợi ích cho NCB và cổ đông.

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 quy định nội bộ của NCB.

## **2.2 Hoạt động giám sát của HĐQT với Tổng Giám đốc và Ban điều hành**

HQĐT 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 và tuân thủ theo luật pháp, điều lệ và các quy định của NCB. 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.

HQĐT 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 thành viên 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, tình hình thực hiện các Nghị quyết/Quyết định của ĐHĐCĐ và HĐQT và tiến độ triển khai PACCL 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.

Ngoài ra, định kỳ/đột xuất, HĐQT cũng nhận các thông tin, báo cáo của Ban điều hành để phục vụ cho công tác chỉ đạo, giám sát, đánh giá hiệu quả điều hành của TGD, thực hiện vai trò giám sát cấp cao đối với kiểm soát nội bộ, quản lý rủi ro, đánh giá nội bộ về mức đủ vốn.

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.



### 2.3 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 chuyển đổi số và công nghệ...

### 3.4 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 2025 và triển khai, thực hiện các nội dung của các Nghị quyết ĐHĐCĐ ban hành.

Trân trọng./.

Ngày 27 tháng 02 năm 2026

**THÀNH VIÊN ĐỘC LẬP HĐQT**

(Ký, ghi rõ họ và tên)

**Nơi nhận:**

- Như kính gửi;
- HĐQT, BKS (để báo cáo);
- Lưu: VP HĐQT,



Trịnh Thanh Mai



## BÁO CÁO

### HOẠT ĐỘNG NĂM 2025 VÀ PHƯƠNG HƯỚNG NĂM 2026 CỦA BAN KIỂM SOÁT

Kính trình: Đại hội đồng cổ đông

- 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 08/04/2023 của Ban Kiểm soát;
- Căn cứ tình hình hoạt động của Ngân hàng TMCP Quốc Dân, báo cáo của Hội đồng quản trị (HĐQT), Ban Điều hành (BDH) và kết quả hoạt động của Ban Kiểm soát trong năm 2025;

Ban Kiểm soát báo cáo Đại hội đồng cổ đông (ĐHĐCĐ) về hoạt động của Ban Kiểm soát (BKS) và kết quả thẩm tra báo cáo tài chính của Ngân hàng TMCP Quốc Dân (NCB) như sau:

#### I. HOẠT ĐỘNG CỦA BAN KIỂM SOÁT TRONG NĂM 2025.

Trong năm 2025, BKS đã triển khai, hoàn thành các nhiệm vụ theo quy định tại Điều lệ NCB, Quy chế tổ chức hoạt động của BKS, góp phần cùng toàn hệ thống NCB thực hiện các nhiệm vụ ĐHĐCĐ thông qua, cụ thể:

##### 1. Cơ cấu của Ban Kiểm soát

- Từ 01/01/2025 đến 24/12/2025, BKS có 03 thành viên. ĐHĐCĐ trong phiên họp bất thường ngày 24/12/2025 đã bầu bổ sung cũng như miễn nhiệm thành viên BKS cho nhiệm kỳ 2025-2030 với số lượng thành viên mới là 05 thành viên BKS đáp ứng cơ cấu theo Điều lệ của NCB và theo quy định tại Khoản 2 – Điều 51 Luật Các tổ chức tín dụng 2024 (Luật Các TCTD).
- Các thành viên Ban Kiểm soát nhiệm kỳ 2025-2030 đã tiến hành phiên họp đầu tiên và bầu Trưởng BKS nhiệm kỳ, đồng thời Trưởng BKS đã tổ chức họp phân công nhiệm vụ cho các thành viên 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

Năm 2025, BKS thực hiện đầy đủ nhiệm vụ, quyền hạn của BKS theo quy định tại Điều 51 Luật Các TCTD cụ thể:

- Tổ chức 16 cuộc họp với 100% thành viên BKS tham dự nhằm trao đổi, thảo





luận để triển khai kế hoạch công tác và hoàn thành nhiệm vụ được phân công:

| Stt | Thành viên BKS                                    | Số buổi<br>họp<br>tham<br>dự | Tỷ lệ<br>tham dự<br>họp | Tỷ lệ<br>biểu<br>quyết | Thời gian<br>tham gia BKS<br>năm 2025 |
|-----|---|------------------------------|-------------------------|------------------------|---------------------------------------|
| 1   | Bà Đỗ Thị Đức Minh-<br>Trưởng Ban Kiểm soát       | 16                           | 100%                    | 100%                   | Từ 01/01/2025-<br>31/12/2025          |
| 2   | Bà Vũ Kim Phượng –<br>TV Ban Kiểm soát            | 16                           | 100%                    | 100%                   | Từ 01/01/2025-<br>31/12/2025          |
| 3   | Ông Nguyễn Văn<br>Quang–<br>TV Ban Kiểm soát      | 15                           | 100%                    | 100%                   | Từ 01/01/2025-<br>23/12/2025          |
| 4   | Bà Phạm Thị Hiền -<br>Phó Trưởng Ban Kiểm<br>soát | 1                            | 100%                    | 100%                   | Từ 24/12/2025-<br>31/12/2025          |
| 5   | Ông Nguyễn Việt Sơn –<br>TV Ban Kiểm soát         | 1                            | 100%                    | 100%                   | Từ 24/12/2025-<br>31/12/2025          |
| 6   | Ông Lê Văn Quý –<br>TV Ban Kiểm soát              | 1                            | 100%                    | 100%                   | Từ 24/12/2025-<br>31/12/2025          |

- Định kỳ hàng năm BKS xem xét lại quy định nội bộ của BKS như cập nhật thay đổi về quy định liên quan đến BKS, KTNB theo quy định của Luật Các TCTD, Luật Doanh nghiệp, Luật Chứng khoán và các văn bản pháp luật khác có liên quan, rà soát các văn bản nội bộ của Kiểm toán nội bộ.
- 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; chịu trách nhiệm giám sát hoạt động của NCB nhằm kịp thời phát hiện các rủi ro trong hoạt động của ngân hàng, kiến nghị tới HĐQT và BĐH để có biện pháp khắc phục. Công tác giám sát của BKS được thực hiện thường xuyên đối với hoạt động của NCB như:
  - 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 theo lộ trình NCB đã xây dựng, trong đó bao gồm kế hoạch tăng vốn điều lệ thêm 7.500 tỷ.
  - Giám sát việc thực hiện chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp của thành viên BKS, kiểm toán viên nội bộ đảm bảo tuân thủ đúng quy định của pháp luật.
  - Giám sát và hỗ trợ công tác thanh tra, kiểm tra của NHNN và các cơ quan quản lý tại NCB kịp thời.



- Giám sát việc công bố thông tin.
- Giám sát Trung tâm Kiểm toán nội bộ trong triển khai thực hiện kế hoạch Kiểm toán, theo dõi tình hình thực hiện chỉnh sửa các kiến nghị của KTNB đối với HĐQT, BĐH.

Căn cứ kết quả giám sát, kiểm toán nội bộ và rà soát văn bản 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 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 thông qua lựa chọn tổ chức kiểm toán độc lập được thực hiện kiểm toán Báo cáo tài chính, 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 năm tài chính 2026.
- Tham dự tất cả các cuộc họp của HĐQT, UBQLRR, các cuộc họp giao ban hàng tháng giữa HĐQT với BĐH.
- Phát huy vai trò của mình, BKS đã có tư vấn, kiến nghị/ khuyến nghị gửi tới HĐQT, TGD nhằm:
  - Chỉ đạo các Đơn vị chủ động rà soát các văn bản nội bộ, quy trình, hướng dẫn, sản phẩm liên quan đến các hoạt động của Ngân hàng, đảm bảo tuân thủ quy định pháp luật, nâng cao hiệu quả hoạt động, đồng thời góp phần kiểm soát rủi ro đối với hoạt động ngân hàng.
  - Chỉ đạo các đơn vị tăng cường giám sát việc thực hiện quy định về giải ngân, thẩm định tài sản bảo đảm, kiểm tra, giám sát sau cấp tín dụng, đảm bảo tuân thủ đầy đủ các quy định hiện hành của NCB.
  - Chỉ đạo các đơn vị liên quan rà soát lại bộ tiêu chí phê duyệt thẻ tín dụng đã cấu hình trên hệ thống và đối chiếu với các quy định hiện hành về điều kiện thẻ tín dụng dành cho KHCN phát hành thẻ tín dụng trên hệ thống. Thực hiện bổ sung các chốt kiểm soát nhằm đảm bảo tính xác thực và phù hợp của các thông tin, dữ liệu được sử dụng cho việc ước tính hạn mức thẻ tín dụng cho khách hàng.
  - Chỉ đạo các đơn vị rà soát các khoản vay theo các chương trình cho vay Cán bộ nhân viên và cập nhật lại lãi suất phù hợp theo quy định.
  - Chỉ đạo các đơn vị liên quan phối hợp với khách hàng để thu thập hồ sơ chứng từ chứng minh nguồn thu nhập.






- Chỉ đạo các đơn vị tăng cường chất lượng thẩm định, phê duyệt khoản vay, tăng cường giám sát, cảnh báo nợ sớm để có hành động kịp thời bao gồm cả việc tạm dừng không phát triển tín dụng tại đơn vị hoặc tạm dừng thẩm quyền phê duyệt của cá nhân có liên quan.
  - Rà soát lại các nhà cung cấp đang triển khai cung cấp dịch vụ cho NCB, đảm bảo các nhà cung cấp đã ký kết đầy đủ Cam kết bảo mật theo quy định và thực hiện ký kết bổ sung (nếu cần thiết).
  - Nghiêm túc thực hiện giám sát chất lượng dữ liệu đầu vào sử dụng cho quá trình tính toán CAR/ICAAP.
  - Tăng cường phối hợp các đơn vị liên quan trong công tác rà soát, đối chiếu quyền truy cập tài khoản, đảm bảo các tài khoản được quyền truy cập phù hợp theo phạm vi trách nhiệm của vị trí công việc; các thay đổi về quyền truy cập phải điều chỉnh kịp thời để hạn chế các rủi ro về truy cập vượt quyền hạn, gây lộ lọt thông tin quan trọng của ngân hàng.
  - Chỉ đạo các Đơn vị được kiểm toán nghiêm túc thực hiện khắc phục, chỉnh sửa các tồn tại, thiếu sót đã được Đoàn kiểm toán phát hiện và đề cập trong Biên bản/Báo cáo kiểm toán nhằm nâng cao chất lượng kiểm soát và ngăn ngừa rủi ro.
  - Tăng cường tổ chức các chương trình đào tạo bắt buộc về kiểm soát nội bộ và quản trị rủi ro cho cán bộ chủ chốt và nhân viên nghiệp vụ để nâng cao nhận thức và tinh thần tuân thủ của toàn bộ hệ thống.
- Thực hiện thẩm định báo cáo tài chính năm 2024 và báo cáo tài chính bán niên năm 2025 gửi HĐQT, TGD và báo cáo ĐHĐCĐ năm 2025 về kết quả thẩm định báo cáo tài chính 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.
  - Giám sát việc 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 ĐHĐCĐ, HĐQT trong đó:
    - Rà soát hợp đồng, giao dịch với người có liên quan của NCB thuộc thẩm quyền của ĐHĐCĐ, HĐQT: trong năm 2025 BKS đã rà soát việc phê duyệt



và thực hiện 10 giao dịch với người có liên quan của NCB. Kết quả rà soát cho thấy trình tự, thủ tục, thẩm quyền thông qua đúng theo quy định pháp luật, Điều lệ NCB và được công bố thông tin theo quy định pháp luật.

- Giám sát việc thông qua và theo dõi tình hình thực hiện dự án đầu tư, mua bán tài sản cố định, hợp đồng, giao dịch khác thuộc thẩm quyền của HĐQT: trong năm 2025 BKS đã tiếp nhận thông tin, giám sát quá trình phê duyệt, đưa ra các ý kiến, góp ý độc lập, phù hợp quy định pháp luật đối với các khoản cấp tín dụng và thay đổi điều kiện cho khách hàng.
- Thực hiện các nhiệm vụ khác của BKS theo quy định của Điều lệ và của pháp luật:
  - Tăng cường cơ chế phối hợp hiệu quả theo chức năng kiểm soát nội bộ giữa KTNB, Khối Quản trị rủi ro và Khối Pháp chế tuân thủ, đảm bảo thiết lập, khai thác và chia sẻ thông tin, kết quả kiểm tra 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.
  - Chỉ đạo TTKTNB 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...
- Giám sát HĐQT, TGD trong việc triển khai các Nghị quyết, định hướng, mục tiêu kinh doanh năm 2025 đã được ĐHĐCĐ thông qua cũng như triển khai các chủ trương, chính sách, chỉ đạo của Chính phủ, của NHNN. Kết quả giám sát được đề cập mục 3 dưới đây.

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 2025 của BKS được ĐHĐCĐ thông qua.

### 3. Đánh giá thực hiện các nghị quyết của ĐHĐCĐ, HĐQT

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

- **Kết quả giám sát tình hình thực hiện Nghị quyết ban hành năm 2025:** BKS đã thực hiện giám sát tình hình thực hiện của 08 Nghị quyết ban hành năm 2025. Kết quả giám sát cho thấy đã hoàn thành 7/8 Nghị quyết ; 01 Nghị quyết đang triển khai . Cụ thể tình hình thực hiện như sau:
- + **07 nghị quyết đã hoàn thành:**
  - Nghị quyết số 320/2025/NQ-ĐHĐCĐ ngày 29/03/2025:



- ✓ Ngân sách thù lao của HĐQT, Ban kiểm soát (BKS) năm 2025: Thành viên HĐQT và BKS được hưởng thù lao phù hợp với kế hoạch ngân sách đã được ĐHĐCĐ phê duyệt năm 2025, phù hợp với Điều lệ NCB và các quy định nội bộ có liên quan.
- ✓ 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: Trên cơ sở được phê duyệt của ĐHĐCĐ, NCB đang triển khai thương thảo các nội dung chi tiết hợp đồng dịch vụ kiểm toán/soát xét báo cáo tài chính và hệ thống KSNB cho năm tài chính 2026 với Tổ chức kiểm toán độc lập đã được lựa chọn.
- ✓ Thông qua phương án khắc phục dự kiến trong trường hợp được can thiệp sớm: Đã hoàn thành.
- **Nghị quyết số 321/2025/NQ-ĐHĐCĐ ngày 29/03/2025:**  
Triển khai Nghị quyết số 321/2025/NQ-ĐHĐCĐ ngày 29/03/2025, HĐQT NCB đã hoàn thành phương án chào bán cổ phiếu riêng lẻ tăng vốn điều lệ thêm 7.500 tỷ đồng, thực hiện trong năm 2025. NCB đã được Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (NHNN) chấp thuận sửa đổi vốn điều lệ tại Giấy phép thành lập và hoạt động theo Quyết định số 8395/QĐ-NHNN ngày 15/12/2025; hoàn tất thủ tục niêm yết bổ sung cổ phiếu theo Công văn số 134/QĐ-SGDHN.
- **Nghị quyết số 322/2025/NQ-ĐHĐCĐ ngày 29/03/2025; Nghị quyết số 323/2025/NQ-ĐHĐCĐ ngày 29/03/2025:**  
Sau khi được ĐHĐCĐ thông qua, NCB đã thực hiện các thủ tục ban hành, công bố thông tin theo quy định của pháp luật liên quan.
- **Nghị quyết số 1617/2025/NQ-ĐHĐCĐ.NCB ngày 24/12/2025:**  
Sau khi được ĐHĐCĐ thông qua, NCB đã lập hồ sơ đề nghị và được NHNN chấp thuận sửa đổi nội dung thời hạn hoạt động tại Giấy phép thành lập và hoạt động của NCB theo Quyết định số 56/QĐ-NHNN ngày 16/01/2026. Theo đó, thời hạn hoạt động của NCB là 99 năm kể từ ngày 18/9/1995.
- **Nghị quyết số 1618/2025/NQ-ĐHĐCĐ.NCB ngày 24/12/2025 và khoản 1.9 Điều 1 Nghị quyết số 320/2025/NQ-ĐHĐCĐ ngày 29/03/2025:**  
Sau khi được ĐHĐCĐ thông qua, NCB đã thực hiện các thủ tục theo quy định của pháp luật liên quan đến ban hành, công bố trên trang Thông tin điện tử của NCB các tài liệu gồm Điều lệ, Quy chế tổ chức và hoạt động



của Hội đồng quản trị theo quy định của pháp luật về chứng khoán; gửi Điều lệ được sửa đổi, bổ sung để báo cáo NHNN theo quy định của pháp luật về ngân hàng.

➤ Nghị quyết số 1619/2025/NQ-ĐHĐCĐ.NCB ngày 24/12/2025: Đã hoàn thành.

+ 01 Nghị quyết đang triển khai:

➤ Nghị quyết số 1620/2025/NQ-ĐHĐCĐ.NCB ngày 24/12/2025 :

NCB đã lập hồ sơ đề nghị và đã được Ngân hàng Nhà nước Việt Nam chấp thuận việc NCB tăng vốn điều lệ thêm 10.000 tỷ đồng tại Công văn số 560/NHNN-QLGS ngày 22/01/2026. HĐQT NCB đã xây dựng phương án chào bán cổ phiếu riêng lẻ tăng vốn điều lệ chi tiết và đang tiếp tục triển khai các nội dung tăng vốn theo trình tự quy định của pháp luật.

- Kết quả giám sát tình hình thực hiện Nghị quyết ban hành năm 2023:

➤ Nghị quyết 318/2023/NQ-ĐHĐCĐ ngày 31/05/2023 đang tiếp tục được thực hiện: 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. 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 thời điểm hiện tại, đối tác chưa thực hiện thanh toán theo thỏa thuận. BKS sẽ tiếp tục giám sát việc NCB theo dõi và có biện pháp xử lý phù hợp nhằm đảm bảo quyền lợi của Ngân hàng và cổ đông.

### 3.2 Đánh giá thực hiện các Nghị quyết của HĐQT

- Trong năm 2025, HĐQT đã ban hành 327 Nghị quyết, tình hình triển khai các Nghị quyết của HĐQT như sau:

- Hoàn thành 124 Nghị quyết chiếm tỷ trọng 38%.
- Đang triển khai 187 Nghị quyết chiếm tỷ trọng 57%.
- Chậm tiến độ 5 Nghị quyết chiếm tỷ trọng 2% đều thuộc lĩnh vực tín dụng do thủ tục hoàn thiện thế chấp tài sản bảo đảm bị chậm.
- Dừng triển khai 11 Nghị quyết chiếm 3%, trong đó có 6 Nghị quyết liên quan đến xử lý nợ do Khách hàng không thực hiện được phương án tại nghị quyết, chuyển sang phương án khác; 4 Nghị quyết liên quan đến tín dụng do hết thời hạn giải ngân hoặc tái cấp hạn mức mới, 1 Nghị quyết liên quan đến quy chế do đã ban hành quy chế khác thay thế.



- Giai đoạn năm 2023 – năm 2024 có 71 Nghị quyết vẫn đang thực hiện, 3 Nghị quyết chậm tiến độ trong đó có 2 Nghị quyết liên quan đến tín dụng do thủ tục hoàn thiện thể chấp tài sản bảo đảm bị chậm, 1 Nghị quyết liên quan đến dự án Phòng chống gian lận do thay đổi phương án từ NCB tự triển khai sang phương án đầu tư/thuê ngoài hoàn toàn.
- Tình hình triển khai các Nghị quyết của HĐQT giai đoạn từ năm 2023 đến năm 2025 theo các lĩnh vực như sau:

| STT        | Tình trạng triển khai Nghị quyết  | PHÂN THEO LĨNH VỰC |          |           |           |            |          |           |               |            |
|------------|---|--------------------|----------|-----------|-----------|------------|----------|-----------|---------------|------------|
|            |   | Nhân sự            | Dự án    | Mạng lưới | XLN       | Tín dụng   | ĐHĐCĐ    | Quy chế   | Nội dung khác | Tổng số    |
| <b>I</b>   | <b>Lũy kế giai đoạn 2023 đến 2025</b>   | <b>25</b>          | <b>7</b> | <b>1</b>  | <b>38</b> | <b>238</b> | <b>9</b> | <b>13</b> | <b>70</b>     | <b>401</b> |
| 1          | Hoàn thành  | 24                 | 0        | 1         | 17        | 18         | 9        | 10        | 45            | 124        |
| 2          | Đang thực hiện  | 1                  | 6        | 0         | 15        | 209        | 0        | 2         | 25            | 258        |
| 3          | Chậm tiến độ/Chưa tuân thủ  | 0                  | 1        | 0         | 0         | 7          | 0        | 0         | 0             | 8          |
| 4          | Dừng triển khai   | 0                  | 0        | 0         | 6         | 4          | 0        | 1         | 0             | 11         |
| <b>I.1</b> | <b>Giai đoạn 2023 – 2024 (với các Nghị quyết đang thực hiện/chậm tiến độ/chưa tuân thủ/dừng triển khai)</b> | <b>0</b>           | <b>7</b> | <b>0</b>  | <b>2</b>  | <b>58</b>  | <b>0</b> | <b>0</b>  | <b>7</b>      | <b>74</b>  |
| 1          | Đang thực hiện  |                    | 6        |           | 2         | 56         |          |           | 7             | 71         |
| 2          | Chậm tiến độ/Chưa tuân thủ  |                    | 1        |           |           | 2          |          |           |               | 3          |
| 3          | Dừng triển khai   |                    |          |           |           |            |          |           |               |            |
| <b>I.2</b> | <b>Giai đoạn 2025</b>   | <b>25</b>          | <b>0</b> | <b>1</b>  | <b>36</b> | <b>180</b> | <b>9</b> | <b>13</b> | <b>63</b>     | <b>327</b> |
| 1          | Hoàn thành  | 24                 |          | 1         | 17        | 18         | 9        | 10        | 45            | 124        |
| 2          | Đang thực hiện  | 1                  |          |           | 13        | 153        |          | 2         | 18            | 187        |
| 3          | Chậm tiến độ/Chưa tuân thủ  |                    |          |           |           | 5          |          |           |               | 5          |
| 4          | Dừng triển khai   |                    |          |           | 6         | 4          |          | 1         |               | 11         |

#### 4. Hoàn thiện và nâng cao vai trò của Kiểm toán nội bộ

- BKS chỉ đạo, điều hành, giám sát việc thực hiện chức năng kiểm toán nội bộ như sau:
  - Chỉ đạo và giám sát Trung tâm Kiểm toán nội bộ thực hiện rà soát, đánh giá một cách độc lập, khách quan đối với hệ thống kiểm soát nội bộ tại các Đơn vị thuộc hệ thống NCB: năm 2025, TT KTNB triển khai 08 cuộc kiểm toán Đơn vị kinh doanh, 14 cuộc kiểm toán chuyên đề tại các phòng/ban/chi nhánh của NCB trong nhiều lĩnh vực như hoạt động tín dụng, Phòng chống



rửa tiền, nhân sự, thanh toán quốc tế, thúc đẩy bán, thẩm định TSBD, Giám sát của quản lý cấp cao – Giám sát của TGD, Công nghệ thông tin, phát triển mạng lưới, quản lý rủi ro bên thứ 3, quản lý tỷ lệ an toàn vốn; rà soát các khoản cho vay theo yêu cầu giám sát tăng cường....

Kết quả kiểm toán, rà soát đã chỉ ra các sai sót, vi phạm tại các đơn vị được kiểm toán, các bất cập trong 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 dịch vụ và đảm bảo an toàn trong hoạt động ngân hàng.

- Chỉ đạo TT 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.
- Chỉ đạo TT KTNB triển khai ứng dụng các phần mềm để nâng cao năng suất lao động, góp phần giảm thời gian xử lý các công việc, mang lại hiệu quả công việc cao hơn.

#### 5. Giám sát hoạt động quản trị điều hành

- Từ 01/01/2025 - 23/12/2025, HĐQT NCB gồm 5 thành viên; từ ngày 24/12/2025, HĐQT của NCB gồm 08 thành viên (trong đó có 01 thành viên đảm nhiệm vị trí Chủ tịch HĐQT, 01 thành viên đảm nhiệm vị trí Phó Chủ tịch HĐQT, 02 thành viên HĐQT độc lập). Số lượng thành viên HĐQT như vậy là đáp ứng cơ cấu theo quy định tại 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 HĐQT đã tổ chức phân công nhiệm vụ cho các thành viên HĐQT nhằm triển khai nhiệm vụ của HĐQT theo quy định của Pháp luật và Điều lệ của Ngân hàng.
- HĐQT NCB đã thực hiện quản trị, điều hành theo đúng chức năng, nhiệm vụ được quy định tại Điều 70 Luật TCTD, Điều 55 Điều lệ NCB, Quy chế tổ chức và hoạt động của HĐQT.
- Trong năm 2025, HĐQT 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. HĐQT đã chỉ đạo Ban điều hành trong việc thực hiện kế



768  
ANG  
CỔ PH  
I AN  
HA



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.

- 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 HĐQT.
- Các cổ đông sở hữu từ 1% vốn Điều lệ tại NCB, thành viên HĐQT, 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.
- 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 Ban Kiểm soát với Hội đồng quản trị, Tổng Giám đốc và các cổ đông**

- Việc phối hợp giữa BKS với HĐQT, 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 giám sát việc quản trị và điều hành của HĐQT, TGD theo nội dung các Nghị quyết của ĐHĐCĐ, HĐQT, theo đó HĐQT và BĐH 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 Đảng và 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 đã tạo điều kiện thuận lợi cho BKS thực hiện đầy đủ chức năng, nhiệm vụ của mình. Các kiến nghị của BKS và Kiểm toán nội bộ đã được HĐQT, TGD xem xét, chỉ đạo các đơn vị liên quan nghiêm túc thực hiện.

**7. Giám sát tình hình thực hiện Phương án cơ cấu lại**

- Tại thời điểm 31/12/2025, tổng tài sản của NCB đã hoàn thành 123% so với kế hoạch xây dựng tại PACCL.
- Hoạt động cho vay khách hàng đã tuân thủ theo chỉ tiêu tăng trưởng tín dụng được NHNN giao trong năm 2025.
- Năm 2025, NCB đã hoàn thành phương án phát hành riêng lẻ để tăng vốn điều lệ thêm 7.500 tỷ đồng, nâng quy mô vốn điều lệ lên mức 19.280 tỷ đồng, sớm



hơn 1 năm so với lộ trình được phê duyệt tại PACCL. NHNN đã ban hành Quyết định số 8395/QĐ-NHNN ngày 15/12/2025 sửa đổi nội dung vốn điều lệ tại Giấy phép thành lập và hoạt động của NCB. Như vậy, trong cả giai đoạn năm 2024 – 2025 triển khai PACCL, NCB đã thực hiện tăng thêm 13.678 tỷ đồng vốn điều lệ, cao hơn so với mức tăng 6.200 tỷ đồng theo kế hoạch được phê duyệt tại PACCL.

- Kết quả kinh doanh vượt kế hoạch đề ra: như nội dung được phê duyệt tại PACCL, năm 2025 NCB dự kiến không có lợi nhuận, không thực hiện phân bổ/trích lập bổ sung dự phòng và thoái lãi dự thu. Trên thực tế, lợi nhuận trước PACCL của NCB đạt 949 tỷ đồng. NCB đã sử dụng toàn bộ lợi nhuận tạo ra để trích lập dự phòng và thoái lãi dự thu phải thoái theo PACCL.
- Tổng thực hiện xử lý/thu hồi nợ theo PACCL của NCB giai đoạn 2024-2025 hoàn thành 122% so với kế hoạch.

## II. VỀ KẾT QUẢ THẨM ĐỊNH BÁO CÁO TÀI CHÍNH CỦA NGÂN HÀNG NĂM 2025

BKS đã thẩm định báo cáo tài chính riêng lẻ và hợp nhất giữa niên độ, báo cáo tài chính năm 2025. BKS thống nhất với ý kiến của Công ty TNHH Kiểm toán AFC Việt Nam: BCTC đã phản ánh trung thực, hợp lý trên các khía cạnh trọng yếu tình hình tài chính của NCB và công ty con tại thời điểm 31/12/2025 và kết quả hoạt động, tình hình lưu chuyển tiền tệ cho năm tài chính kết thúc cùng ngày, phù hợp với chuẩn mực kế toán, chế độ kế toán Ngân hàng Việt Nam và các quy định pháp lý có liên quan. BKS cũng thống nhất với các vấn đề đã được nhấn mạnh trong BCTC riêng lẻ và hợp nhất được kiểm toán.

*Tóm tắt một số chỉ tiêu hoạt động kinh doanh năm 2025 như sau:*

*Đơn vị: Tỷ đồng*

| STT | Chỉ tiêu  | Thực hiện 2024 | Kế hoạch 2025 | Thực hiện 2025 | %Thực hiện |
|-----|---|----------------|---------------|----------------|------------|
| 1   | Tổng tài sản  | 118.559        | 135.500       | 163.730        | 121%       |
| 2   | Tổng dư nợ cho vay (cuối kỳ)                        | 71.175         | 92.528        | 97.545         | 105%       |
| 3   | Huy động vốn TT1 (cuối kỳ) gồm TGKH+ phát hành GTCG | 100.489        | 118.500       | 131.937        | 111%       |
| 4   | Lợi nhuận trước PACCL                               | (5.140)        | 59            | 949            | 1.608%     |

*Số liệu chi tiết tại Báo cáo tài chính riêng lẻ năm 2025 đã được kiểm toán và kế hoạch năm 2025 được ĐHĐCĐ thông qua)*

- Dưới sự chỉ đạo của TGD theo định hướng của HĐQT, cùng với nỗ lực mở rộng hoạt động kinh doanh của toàn hệ thống, NCB đã hoàn thành và vượt các



chỉ tiêu trọng yếu theo kế hoạch được ĐHĐCĐ thường niên năm 2025 thông qua. Cụ thể, Tổng tài sản đạt 163.730 tỷ đồng, hoàn thành 121% kế hoạch; Dự nợ cho vay đạt 97.545 tỷ đồng, hoàn thành 105% kế hoạch; Huy động vốn TT1 đạt 131.937 tỷ đồng, tương đương 111% kế hoạch.

- Đối với chỉ tiêu Lợi nhuận trước PACCL, NCB ghi nhận lợi nhuận trước thuế trước thực hiện theo PACCL đạt 949 tỷ đồng. Theo cam kết, toàn bộ lợi nhuận này được sử dụng để thực hiện PACCL, do đó lợi nhuận sau thực hiện PACCL còn 0 đồng.
- BKS nhận định rằng trong năm 2025, Ngân hàng đã từng bước ổn định hoạt động sau giai đoạn tập trung rà soát và củng cố chất lượng tài sản. Cùng với việc đẩy mạnh phát triển kinh doanh và mở rộng hoạt động tín dụng, các chỉ tiêu tài chính và kết quả kinh doanh đã ghi nhận sự cải thiện tích cực. Đồng thời, Ngân hàng tiếp tục tăng cường công tác quản trị rủi ro và đảm bảo tuân thủ các quy định pháp luật, qua đó tạo nền tảng cho sự phát triển an toàn và bền vững trong các năm tiếp theo.

### III. PHƯƠNG HƯỚNG HOẠT ĐỘNG CỦA BAN KIỂM SOÁT NĂM 2026

Trên cơ sở chức năng, nhiệm vụ được quy định tại Điều lệ NCB, Quy chế tổ chức và hoạt động của BKS và kế hoạch kinh doanh năm 2026 của hệ thống NCB, BKS xác định trọng tâm công tác năm 2026 như sau:

1. Tiếp tục tăng cường và nâng cao hoạt động Giám sát của BKS đối với việc tuân thủ các quy định của pháp luật, Quy định nội bộ, Điều lệ của NCB trong công tác quản trị, điều hành Ngân hàng.
2. Giám sát thực hiện các Nghị quyết của ĐHĐCĐ, các Nghị quyết/Quyết định của HĐQT, việc triển khai hoạt động của Ban điều hành.
3. Thực hiện sửa đổi, bổ sung Quy chế tổ chức và hoạt động của BKS, các quy định nội bộ khác do BKS ban hành phù hợp quy định pháp luật hiện hành.
4. Chỉ đạo Kiểm toán nội bộ triển khai công tác Kiểm toán nội bộ năm 2026 và xây dựng kế hoạch năm 2027. Thực hiện hiệu quả chức năng kiểm tra, giám sát thông qua KTNB, kịp thời phát hiện các rủi ro, đảm bảo an toàn hoạt động ngân hàng.
5. Tiếp tục nâng cao năng lực Kiểm toán nội bộ, nâng cao năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả kiểm toán nội bộ; đổi mới nội dung và phương thức hoạt động nhằm chủ động phát hiện, ngăn ngừa và xử lý kịp thời các hành vi vi phạm.



6. Thực hiện thẩm định báo cáo tài chính năm 2025 và báo cáo tài chính bán niên năm 2026.
7. Lập 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 và cổ đông sở hữu từ 01% vốn Điều lệ trở lên; lưu giữ và cập nhật thay đổi của danh sách này theo đúng quy định pháp luật.
8. Duy trì cơ chế phối hợp giữa BKS với HĐQT, TGD và cổ đông. Phối hợp với HĐQT và BDH nâng cao hiệu quả hoạt động ngân hàng. Tăng cường cơ chế phối hợp hiệu quả theo chức năng kiểm soát nội bộ giữa các tuyến, đảm bảo thiết lập, khai thác và chia sẻ thông tin, kết quả một cách hệ thống.
9. Giám sát việc 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 ĐHĐCĐ, HĐQT. Định kỳ hằng năm, lập và gửi báo cáo kết quả giám sát cho ĐHĐCĐ, HĐQT.
10. Tiếp tục thực hiện 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.
11. Thực hiện kiểm tra tính hợp lý, hợp pháp, tính trung thực và mức độ cẩn trọng trong quản lý, điều hành hoạt động kinh doanh; tính hệ thống, nhất quán và phù hợp của công tác kế toán, thống kê và lập báo cáo tài chính.
12. Thực hiện các chức năng nhiệm vụ khác theo đúng quy định của Pháp luật và điều lệ của NCB.

Từ những nội dung trình bày trên, BKS báo cáo và kính đề nghị ĐHĐCĐ thường niên năm 2026 xem xét, thông qua các nội dung báo cáo của BKS nêu trên, đồng thời thông qua phương hướng hoạt động năm 2026.

**Trân trọng cảm ơn!**

Nơi nhận:

- ĐHĐCĐ;
- HĐQT, BKS, TGD;
- Lưu: BKS, VP HĐQT.

TM. BAN KIỂM SOÁT  
TRƯỞNG BAN



**Đỗ Thị Đức Minh**



Số: 1233 /2026/BC-TGD

Hà Nội, ngày 09 tháng 03 năm 2026

## BÁO CÁO ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NĂM 2025 VÀ KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG 2026

**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 (ĐHĐCĐ) kết quả hoạt động kinh doanh năm 2025 và kế hoạch năm 2026 như sau:

### I. ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NĂM 2025

#### 1. Biến động của nền kinh tế

##### 1.1. Kinh tế thế giới

- **Kinh tế vĩ mô:** Năm 2025, bức tranh vĩ mô kinh tế thế giới thể hiện rõ hai xu hướng: tăng trưởng chưa đứt gãy, nhưng rủi ro và bất định gia tăng, đặc biệt từ các yếu tố địa chính trị, gánh nặng nợ và bảo hộ thương mại. Trên bình diện chung, kinh tế thế giới vẫn giữ được nhịp đi lên nhưng động lực tăng trưởng kém sôi động hơn giai đoạn trước đại dịch. Các đợt áp thuế quan mới của Mỹ, cùng biện pháp trả đũa và nguy cơ đáp trả, đã đẩy nhanh quá trình dịch chuyển dòng chảy thương mại toàn cầu, tái cấu trúc chuỗi cung ứng cho đến cuộc đua giành lợi thế ở các “nút thắt” chiến lược như đất hiếm và chip. Trên thị trường tài chính, biến động trở thành “trạng thái bình thường mới”. Vàng và bạc hưởng lợi nhu cầu phòng ngừa rủi ro và kỳ vọng nói lòng tiền tệ ở một số nền kinh tế lớn, trong đó giá vàng nhiều lần lập đỉnh mới, còn giá bạc cũng vươn lên vùng kỷ lục. Thị trường tiền ảo tiếp tục biến động mạnh khi dòng tiền và các kênh đầu tư mới mở rộng khả năng tiếp cận, nhưng cũng đảo chiều nhanh chóng khi khẩu vị rủi ro thay đổi. Năm 2025 chứng kiến hai chiều song hành định hình khẩu vị rủi ro: nợ toàn cầu tiếp tục phình to, dư địa chính sách thu hẹp và lạm chi phí vốn ngày càng nhạy cảm với biến động lãi suất; cùng với đó là cơn sốt trí tuệ nhân tạo (AI) vừa mở ra một động lực tăng trưởng mới, vừa trở thành thách thức đối với thị trường vốn. Song song với các yếu tố trên, các điểm



nóng địa chính trị và xung đột kéo dài (xung đột vũ trang ở Nga – Ukraine, Trung Đông; rủi ro xung đột tiềm tàng ở Nam Mỹ và châu Á – Thái Bình Dương) cùng với đó là biến đổi khí hậu và thiên tai, tất cả những yếu tố trên đã tạo nên sự bất định cho triển vọng kinh tế thế giới. Tăng trưởng kinh tế thế giới năm 2025 được IMF dự kiến đạt 3.2%, giảm nhẹ so với 3.3% năm 2024. Thương mại toàn cầu lần đầu tiên vượt mốc 35,000 tỷ USD, tăng trưởng 7% - gấp đôi so với năm 2024. Lạm phát hạ nhiệt từ 5.9% năm 2024 xuống khoảng 4.2% năm 2025, tuy nhiên vẫn cao hơn giai đoạn tiền đại dịch.

**Lĩnh vực tài chính Ngân hàng toàn cầu năm 2025** nhìn chung ổn định, không xuất hiện khủng hoảng diện rộng; song rủi ro điều chỉnh trên thị trường tài sản và trái phiếu vẫn hiện hữu do tăng trưởng chậm, nợ công cao và bất định về thuế quan. Năm 2025 là năm các ngân hàng trung ương lớn trên thế giới chuyển sang lập trường ôn hòa hơn so với 2024. Fed đã 3 lần hạ lãi suất, mỗi lần 0,25 điểm phần trăm, tương tự Ngân hàng Anh. Ngân hàng Trung ương châu Âu và Ngân hàng Canada mỗi bên thực hiện 4 lần cắt giảm.

## 1.2. Kinh tế - xã hội Việt Nam

- Trong nước, năm 2025 có ý nghĩa đặc biệt quan trọng, là năm cuối thực hiện Kế hoạch phát triển kinh tế – xã hội 5 năm 2021-2025, năm thực hiện cuộc cách mạng về tổ chức bộ máy Chính phủ, sắp xếp lại đơn vị hành chính các cấp và xây dựng tổ chức chính quyền địa phương hai cấp; công tác lập pháp ghi dấu ấn với 89 Luật và 91 Nghị quyết được thông qua... Nhiều hoạt động kỷ niệm các ngày lễ lớn trong năm như Lễ kỷ niệm 80 năm Cách mạng tháng Tám và Quốc khánh 02/9; Lễ kỷ niệm 50 năm Ngày giải phóng miền Nam, thống nhất đất nước đã khơi dậy niềm tự hào dân tộc, tạo động lực lớn cho Nhân dân cả nước phấn đấu, vươn lên thực hiện mục tiêu phát triển kinh tế – xã hội. Năm 2025 cũng là năm kinh tế Việt Nam đối mặt với nhiều khó khăn, thách thức: mưa, bão gây ngập lụt nghiêm trọng, lũ quét và sạt lở đất tại các địa phương đã ảnh hưởng tới hoạt động sản xuất kinh doanh và đời sống của Nhân dân.
- Trong bối cảnh đó, dưới sự lãnh đạo của Đảng, sự chỉ đạo linh hoạt, quyết liệt, kịp thời, hiệu quả của Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ, các bộ, ngành, địa phương đã theo dõi chặt chẽ những biến động của tình hình kinh tế thế giới và trong nước, nỗ lực thực hiện đồng bộ nhiệm vụ, giải pháp, nền kinh tế nước ta đạt được kết quả



toàn diện trên nhiều ngành, lĩnh vực, kinh tế vĩ mô ổn định, lạm phát trong tầm kiểm soát. Một số kết quả khả quan đạt được trong năm 2025 như sau:

- + Tăng trưởng kinh tế nằm trong nhóm dẫn đầu châu Á: Tổng sản phẩm quốc nội (GDP) năm 2025 ước tính tăng 8.02% so với năm trước, mức cao nhất trong khu vực ASEAN và thuộc nhóm tăng trưởng hàng đầu thế giới. Quy mô GDP theo giá hiện hành năm 2025 ước đạt 12,847.6 nghìn tỷ đồng, tương đương 514 tỷ USD; GDP bình quân đầu người năm 2025 theo giá hiện hành ước đạt 125.5 triệu đồng/người, tương đương 5,026 USD, tăng 326 USD so với năm 2024, tiệm cận nhóm quốc gia có thu nhập trung bình cao;
- + Ngành chế biến, chế tạo tăng trưởng cao nhất 5 năm qua: Sản xuất công nghiệp khởi sắc nhờ “những nỗ lực tháo gỡ khó khăn, hỗ trợ doanh nghiệp vượt khó và chuyển đổi mô hình sản xuất” của Chính phủ và Bộ Công Thương dù bối cảnh nhiều khó khăn do đứt gãy cung ứng toàn cầu, thiên tai, bão lũ,... Đáng chú ý, các doanh nghiệp nội địa ngày càng tham gia sâu vào chuỗi cung ứng toàn cầu, đóng góp gần 50% giá trị sản xuất công nghiệp (so với khoảng 35% năm 2020). Năm 2025, GDP công nghiệp đạt khoảng 200 tỷ USD, tăng mạnh so với 136 tỷ USD năm 2020. Ngành điện tử vươn lên trở thành lĩnh vực xuất khẩu lớn nhất Việt Nam, với kim ngạch xuất khẩu đạt khoảng 100 tỷ USD, đưa Việt Nam trở thành mắt xích quan trọng trong chuỗi giá trị công nghệ toàn cầu;
- + Kim ngạch xuất nhập khẩu đạt kỷ lục: ước đạt 920 tỷ USD, tăng 17% so với năm 2024 & chính thức thuộc nhóm 25 nền kinh tế có trị giá xuất nhập khẩu lớn nhất trên thế giới;
- + Tổng đầu tư toàn xã hội tăng khoảng 11-12%, trong đó đầu tư công là động lực quan trọng, tập trung cho hạ tầng chiến lược như đường cao tốc Bắc – Nam, các vành đai đô thị lớn và tuyến ven biển, tạo dư địa mới cho phát triển du lịch, logistics và thương mại;
- + Khởi công, khánh thành loạt dự án thay đổi diện mạo quốc gia: ước tính trong năm 2025, Việt Nam đã khởi công, khánh thành 564 công trình, dự án với tổng mức đầu tư trên 5.14 triệu tỷ đồng, trong đó nguồn vốn tư nhân 3.84 triệu tỷ đồng chiếm khoảng 75%;
- + Du lịch lập kỷ lục đón khách quốc tế: Năm 2025 ước đón 21.5 triệu lượt khách quốc tế, phục vụ 135.5 triệu lượt khách nội địa, tổng thu từ khách du lịch vượt mốc trên 1 triệu tỉ đồng. Những thành tích ấn tượng trong năm 2025 được coi là bản lề, đánh



dấu bước tăng tốc mạnh mẽ của du lịch Việt Nam, hướng tới mục tiêu đón 25 triệu lượt khách du lịch quốc tế, phục vụ 150 triệu lượt khách du lịch nội địa và tổng thu từ khách du lịch đạt khoảng 1,125 triệu tỉ đồng trong năm 2026.

- + Thương mại điện tử vượt mốc 31 tỷ USD: tăng gấp hơn 2 lần so với năm 2020; chiếm khoảng 10% tổng mức bán lẻ hàng hóa và doanh thu dịch vụ tiêu dùng cả nước. Thương mại điện tử đã trở thành kênh phân phối chủ lực với hơn 60 triệu người tiêu dùng Việt Nam mua sắm trực tuyến, gấp đôi so với năm 2020. Mức chi tiêu thương mại điện tử bình quân đầu người năm 2025 đạt 400 USD/người/năm. Nhiều mô hình kinh doanh số bùng nổ: mua sắm qua di động chiếm tới 73% giao dịch; mua sắm qua mạng xã hội và livestream trở thành xu hướng phổ biến.
- + Nghị quyết 68 lần đầu tiên đặt kinh tế tư nhân là động lực quan trọng nhất: thể hiện kinh tế tư nhân là một động lực quan trọng nhất của nền kinh tế, là lực lượng tiên phong thúc đẩy tăng trưởng, tạo việc làm, năng lực cạnh tranh quốc gia, cùng với kinh tế nhà nước và kinh tế tập thể, kinh tế tư nhân giữ vai trò vững chắc cho nền kinh tế độc lập, tự chủ, tự cường và hội nhập thành công.
- + Thị trường chứng khoán được nâng hạng: từ thị trường cận biên lên thị trường mới nổi thứ cấp, mở ra cánh cửa đón dòng vốn quốc tế quy mô lớn, thúc đẩy tái cấu trúc nền kinh tế; nâng vị thế quốc gia và thu hút dòng vốn FDI chất lượng cao; tạo động lực mới cho hội nhập tài chính khu vực và thế giới.
- + Vị thế, thương hiệu và sức mạnh mềm quốc gia nâng hạng 7 bậc: giá trị Thương hiệu quốc gia Việt Nam đạt 519.6 tỷ USD (tăng 2.5%), giữ vững vị trí thứ 32 thế giới. Nhiều thương hiệu doanh nghiệp đã vươn tầm toàn cầu. Theo đánh giá của Brand Finance, vị thế quyền lực mềm của Việt Nam đã có bước tiến vượt bậc, xếp thứ 52 trên tổng số 193 quốc gia.

*(Theo báo cáo của Tổng cục Thống kê, Liên đoàn thương mại & công nghiệp VN)*

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

### **2.1. Một số điểm sáng nổi bật**

#### **2.1.1 Hoàn thành toàn bộ mục tiêu, lộ trình đặt ra của năm tại phương án cơ cấu lại (PACCL)**

Triển khai Phương án cơ cấu lại gắn với xử lý nợ xấu giai đoạn 2023-2025, định hướng đến 2030 (PACCL) được phê duyệt theo quy định, NCB đã hoàn thành toàn



bộ các mục tiêu và lộ trình đặt ra của năm 2025 tại PACCL, trong đó, một số nội dung trọng tâm hoàn thành vượt kế hoạch:

- Tăng vốn điều lệ sớm hơn kế hoạch: Hoàn thành tăng vốn điều lệ thêm 7,500 tỷ đồng trong năm 2025, nâng quy mô vốn điều lệ lên mức 19,280 tỷ đồng. Giai đoạn 2024 - 2025, NCB đã hoàn thành tăng thêm 13,678 tỷ đồng, cao hơn 6,200 tỷ đồng và sớm hơn 1 năm so với lộ trình đã đặt ra tại PACCL;
- Kết quả thu hồi nợ xấu và tài sản tồn đọng hoàn thành vượt kế hoạch: NCB đã hoàn thành 103% kế hoạch thu hồi nợ xấu năm 2025; lũy kế giai đoạn 2024-2025 đạt 112% kế hoạch thu hồi nợ tại PACCL.
- Trích lập dự phòng và thoái lãi dự thu vượt kế hoạch: Năm 2025, NCB đã sử dụng toàn bộ lợi nhuận để xử lý các nghĩa vụ dự phòng và thoái lãi dự thu vượt kế hoạch. Lũy kế giai đoạn 2024 - 2025, NCB đã thu hồi/ thoái lãi đạt 133% và trích lập dự phòng bổ sung đạt 128.7% so với kế hoạch tại PACCL.
- Kiểm soát tốt chất lượng tín dụng mới.

#### **2.1.2 Hoạt động phát triển mạng lưới**

- Sau quá trình rà soát và tối ưu mạng lưới từ 2023, NCB hiện có 22 chi nhánh & 42 phòng giao dịch, phân bố trên địa bàn miền Bắc, miền Trung, miền Nam.
- Năm 2025, NCB thực hiện chuyển địa điểm đặt trụ sở một số chi nhánh tới các địa bàn tiềm năng để nâng cao hiệu quả kinh doanh. Cụ thể:
  - + Chuyển trụ sở chi nhánh Cà Mau từ tỉnh Cà Mau sang tỉnh Hà Nam và đổi tên thành NCB chi nhánh Hà Nam;
  - + Chuyển trụ sở chi nhánh Đồng Tháp từ tỉnh Đồng Tháp sang tỉnh Thanh Hóa và đổi tên thành NCB chi nhánh Thanh Hóa;
  - + Chuyển trụ sở chi nhánh Tiền Giang từ tỉnh Tiền Giang sang tỉnh Khánh Hòa và đổi tên thành NCB Chi nhánh Khánh Hòa (chính thức khai trương vào ngày 17/01/2026)

#### **2.1.3 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 2025, NCB đã thu hút thêm 473 nghìn khách hàng, nâng tổng số lượng khách hàng sử dụng dịch vụ NCB lên hơn 1.8 triệu khách hàng,



vượt 12% mục tiêu Đại hội đồng cổ đông thường niên 2025 thông qua, và tăng 34% so với 2024.

- Bên cạnh đó, 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.

#### **2.1.4 Sản phẩm tiên phong & sáng tạo**

- Năm 2025, Ngân hàng TMCP Quốc Dân (NCB) ghi dấu ấn trong đổi mới sản phẩm thẻ với việc phát triển thành công dòng thẻ tín dụng mang bản sắc riêng “**Thống Nhất – Tự Hào**”. Mở đầu là thẻ tín dụng NCB Visa “Thống Nhất – Tự hào một dải Việt Nam” ra mắt nhân dịp kỷ niệm 50 năm Ngày Giải phóng miền Nam, thống nhất đất nước, trở thành thẻ tín dụng đầu tiên trên thị trường ngân hàng gắn với một sự kiện lịch sử trọng đại của quốc gia. Sản phẩm nhanh chóng tạo hiệu ứng tích cực, với toàn bộ số thẻ phát hành giai đoạn đầu được khách hàng đăng ký hết và tỷ lệ kích hoạt đạt gần 100%, cho thấy mức độ đón nhận cao từ thị trường.
- Trên nền tảng thành công đó, NCB tiếp tục mở rộng thành dòng thẻ tín dụng NCB Visa “Tự Hào”, ra mắt dịp Quốc khánh 2/9 với nhiều phiên bản thiết kế giàu ý nghĩa lịch sử – văn hóa, đồng thời tích hợp đầy đủ tiện ích tài chính hiện đại và các chương trình chi tiêu gắn với sẻ chia cộng đồng. Việc phát triển liên tiếp từ thẻ Visa Thống Nhất đến dòng thẻ Visa Tự Hào ngay trong năm 2025 đã khẳng định tư duy sáng tạo khác biệt của NCB trong thiết kế sản phẩm, góp phần nâng cao hình ảnh thương hiệu và sức hút của mảng ngân hàng bán lẻ.

#### **2.1.5 Chiến lược và các 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 hỗn hợp số “Digital Wealth”** giai đoạn 2024-2028 cùng với các hoạt động/giải pháp chuyển đổi số.



- Năm 2025 NCB đã triển khai hàng loạt giải pháp thông qua các dự án mang đến những giải pháp hỗ trợ kinh doanh hiệu quả:
- + NCB đã triển khai và golive Mobile Banking App cho đối tượng Khách hàng doanh nghiệp vào tháng 1/2025; và tiên phong trong việc hoàn thành Sinh trắc học cho khách hàng doanh nghiệp.
- + NCB là một trong số ít ngân hàng đầu tiên hoàn thành triển khai kết nối NAPAS 2.0 (tháng 4/2025);
- + Triển khai dự án Giải pháp quản lý quan hệ khách hàng (CRM) nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng và tối ưu hóa các quy trình kinh doanh của NCB; đưa vào sử dụng thử nghiệm ở quy mô nhỏ từ tháng 12/2024 và chính thức đưa vào vận hành từ tháng 5/2025;
- + NCB đã golive hệ thống Khởi tạo và xử lý khoản vay Khách hàng cá nhân (RLOS) từ tháng 5/2025 để hoàn thiện số hoá quy trình cấp tín dụng. Hệ thống tích hợp với các hệ thống CRM, Decision Engine, Data platform... để tối ưu trải nghiệm người dùng và nâng cao năng lực xử lý hồ sơ trong quá trình phê duyệt cấp tín dụng. Đến nay, RLOS đã xử lý 62 nghìn bộ hồ sơ thẻ tín dụng, hơn 4,800 thẻ tín dụng được phát hành; xử lý hơn 7,500 hồ sơ vay, trong đó gần 4,300 hồ sơ được phê duyệt với 8,300 tỷ đồng giải ngân cho 3,200 khách hàng.
- + NCB đã triển khai các dự án và giải pháp an ninh bảo mật theo kế hoạch (bên cạnh các hệ thống hiện có) nhằm tăng cường công tác an ninh bảo mật: DDOS, SIEM, Pentest Service, Database Security, API Security, DLP; trong quý IV/2025, NCB đã hoàn thành việc triển khai XDR – Giải pháp phát hiện và ứng phó với nguy cơ tấn công mạng; đưa vào vận hành thành công mô hình SDWAN-SASE – giải pháp hội tụ mạng và bảo mật trên nền tảng điện toán đám mây, giúp nâng cao hiệu suất vận hành về chất lượng đường truyền, kết nối, giảm rủi ro, mang lại khả năng kết nối thông minh, bảo mật toàn diện và tính linh hoạt cao;
- + NCB đang triển khai các dự án nâng cấp Firewall core, Internal WAF; SCF – Tài trợ chuỗi cung ứng cho đối tượng khách hàng SME và doanh nghiệp lớn...
- + Đồng thời, NCB đang xây dựng nền tảng Super App, trọng tâm của Chiến lược NCB giai đoạn 2024-2028 (tầm nhìn 2032), với Digital Wealth đóng vai trò dẫn dắt chuyển đổi số. Phiên bản thử nghiệm đầu tiên của Super App dự kiến ra mắt trong năm 2026, cung cấp hệ sinh thái tài chính số toàn diện theo ba nhóm giải pháp chính: Tiết kiệm/Đầu tư – Tiêu dùng – Tín dụng;





### 2.1.6 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" 3 năm liên tiếp 2023 - 2025.
- Bên cạnh đó, thông qua triển khai hoạt động **Liên minh Văn hóa 2025**, với các hoạt động và mục tiêu chính để cải thiện kết quả kinh doanh, lan tỏa việc sử dụng sản phẩm dịch vụ NCB, ứng dụng 5 GTCL trong hoạt động thực tiễn cũng như các hoạt động thi đua thể thao, văn hóa đã không chỉ thúc đẩy kết quả kinh doanh mà còn xây dựng một nền văn hóa doanh nghiệp hiện đại – nơi mỗi nhân viên đều cảm thấy được ghi nhận, được truyền cảm hứng và có cơ hội phát triển toàn diện.

### 2.1.7 Quản trị rủi ro

- Năm 2025, 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 2025, 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 thành việc xây dựng mô hình và đưa vào vận hành hệ thống cảnh báo sớm rủi ro tín dụng giúp nhận diện sớm, kiểm soát xử lý các rủi ro tín dụng;
  - + Hoàn thiện việc ban hành mới quy định nội bộ và đang hệ thống hóa công việc kiểm tra sau cấp tín dụng nhằm nâng cao cơ chế giám sát thường xuyên, liên tục, hiệu quả và tiết kiệm thời gian, tối ưu nguồn lực bán hàng. Đồng thời, NCB duy trì liên tục công tác cảnh báo sớm sau cấp tín dụng;



- + Ban hành hạn mức rủi ro năm 2025, với các nhóm rủi ro trọng yếu theo quy định tại Thông tư 13/2018/TT-NHNN, bao gồm các hạn mức cấp tín dụng cho một khách hàng, khách hàng và người có liên quan; giới hạn cấp tín dụng để đầu tư kinh doanh trái phiếu, cấp tín dụng không có TSBĐ; hạn mức tập trung tín dụng cho ngành, lĩnh vực kinh tế... Song song với đó, NCB thực hiện theo dõi, giám sát thường xuyên hạn mức rủi ro năm 2025;
- + Năm 2025 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;
- + Về xếp hạng tín dụng nội bộ: hoàn thành giai đoạn kiểm thử sử dụng kết quả chấm điểm xếp hạng tín dụng cho phê duyệt tín dụng đối với khách hàng cá nhân và đang trong giai đoạn kiểm thử sử dụng kết quả chấm điểm CIC đối với khách hàng doanh nghiệp. NCB đã áp dụng kết quả xếp hạng tín dụng trong phê duyệt tín dụng trên hệ thống RLOS. Song song với đó, NCB tiếp tục chuẩn bị dữ liệu, nền tảng cho xây dựng các mô hình xếp hạng tín dụng nội bộ.
- **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 2025 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 Bản đồ nhiệt rủi ro (*Heatmap*) giúp trực quan hóa dữ liệu, nâng cao năng lực giám sát, dự báo và ra quyết định. ✓



## 2.2. Về kết quả kinh doanh:

### 2.2.1 Tình hình thực hiện chỉ tiêu tài chính của ĐHĐCĐ năm 2025

(Đơn vị: Tỷ đồng/Khách hàng)

| TT | Chỉ tiêu                         | Kế hoạch 2025 | Thực hiện 2025 | +/- Thực hiện so với Kế hoạch | %Thực hiện so với kế hoạch |
|----|----------------------------------|---------------|----------------|-------------------------------|----------------------------|
| 1  | Tổng tài sản                     | 135,500       | 163,730        | 28,230                        | 121%                       |
| 2  | Huy động khách hàng <sup>1</sup> | 118,500       | 131,937        | 13,437                        | 111%                       |
| 3  | Cho vay khách hàng               | 92,528        | 97,545         | 5,017                         | 105%                       |
| 4  | Tăng trưởng quy mô khách hàng    | 424,000       | 473,290        | 49,290                        | 112%                       |
| 5  | Tiền gửi không kỳ hạn (CASA)     | 7,586         | 11,473         | 3,887                         | 151%                       |
| 6  | Lợi nhuận trước PACCL            | 59            | 949            | 890                           | 1,608%                     |

(Ghi chú: Theo số liệu BCTC riêng lẻ năm 2025)

#### Nhận xét:

- So với kế hoạch đề ra tại Đại hội đồng cổ đông, hết năm 2025: NCB đạt và vượt tất cả các mục tiêu chính được ĐHĐCĐ giao trong 2025:
  - + Tổng tài sản đạt 121% kế hoạch;
  - + Tổng dư nợ cho vay đạt 105% kế hoạch;
  - + Huy động khách hàng đạt 111% kế hoạch;
  - + Tiền gửi không kỳ hạn (CASA) đạt 151% kế hoạch;
  - + Quy mô khách hàng tăng trưởng đạt 112% so với kế hoạch cả năm và tăng trưởng 34% so với cuối 2024;
  - + Lợi nhuận trước PACCL đạt 949 tỷ đồng, đạt 1,608% kế hoạch;
- Trong bối cảnh khó khăn chung của toàn thị trường và là năm thứ hai thực hiện PACCL, những thành quả đạt được trong năm 2025 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.

<sup>1</sup> Bao gồm Tiền gửi khách hàng và Phát hành Giấy tờ có giá khách hàng



**2.2.2 Kết quả trích lập dự phòng và sử dụng dự phòng 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)**

(Đơn vị: Tỷ đồng)

| TT | Khoản mục               | 31/12/2025 | 31/12/2024 | +/- Năm 2025<br>so với 2024 |
|----|-------------------------|------------|------------|-----------------------------|
| 1  | Tổng số dự quỹ dự phòng | 1,242      | 1,205      | 37                          |
| 2  | Sử dụng dự phòng        | 0          | 83         |                             |

- Quỹ dự phòng năm 2025 tăng 37 tỷ đồng so với năm 2024.
  - Trong năm 2025, NCB không sử dụng dự phòng để xử lý rủi ro.
- 2.2.3 Các khoản cấp tín dụng cho đối tượng quy định tại Điều 135 Luật các TCTD**
- Tại thời điểm 31/12/2025, tổng số dư NCB cấp tín dụng cho đối tượng quy định tại Điều 135 Luật các TCTD là 242 tỷ đồng. Khách hàng được cấp tín dụng bao gồm 2 đối tượng là: Kế toán trưởng và cán bộ nhân viên thực hiện công tác thẩm định, xét duyệt cấp tín dụng tại NCB.
  - Việc cấp tín dụng cho các đối tượng này tuân thủ theo quy định của NHNN và quy định nội bộ của NCB.

## **II. KẾ HOẠCH KINH DOANH NĂM 2026**

### **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; 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; 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; 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 2026

| TT | Chỉ tiêu                         | Đơn vị  | KHKD 2026 | Ghi chú  |
|----|----------------------------------|---------|-----------|--|
| 1  | Tổng Tài sản                     | Tỷ đồng | 189,912   | Tăng trưởng 16%                                  |
| 2  | Huy động khách hàng <sup>2</sup> | Tỷ đồng | 158,685   | Tăng trưởng 20%                                  |
| 3  | Cho vay khách hàng               | Tỷ đồng | 131,686   | Tăng trưởng 35%                                  |
| 4  | Tiền gửi không kỳ hạn (CASA)     | Tỷ đồng | 15,312    | Tỷ lệ Casa/ Tổng tiền gửi KH: 9.6%               |
| 5  | Lợi nhuận trước PACCL            | Tỷ đồng | 1,416     | NCB sử dụng toàn bộ lợi nhuận để thực hiện PACCL |

## 3. Kế hoạch hành động

### 3.1. Khách hàng

NCB hiện phục vụ lượng lớn Khách hàng sở hữu Hệ sinh thái quy mô, chất lượng. Lợi thế này cho phép NCB gia tăng giá trị cho các khách hàng mới trên cơ sở khai thác những nguồn lực sẵn có, cung cấp cho khách hàng của NCB các giải pháp tài chính toàn diện, khác biệt:

- **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:** Ưu tiên mở rộng khai thác các doanh nghiệp thuộc hệ sinh thái của các đối tác chiến lược; các doanh nghiệp hàng đầu trong lĩnh vực Xây lắp và Cung ứng; các đối tác thi công các Công trình trọng điểm của quốc gia; chuỗi đơn vị trong lĩnh vực Du lịch; đồng thời đa dạng nguồn huy động vốn từ Thị trường liên ngân hàng, các Quỹ đầu tư.

### 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 2026 NCB sẽ cho ra mắt phiên bản ứng dụng ngân hàng số hoàn toàn mới – Super App.

<sup>2</sup> Bao gồm Tiền gửi khách hàng và Phát hành Giấy tờ có giá khách hàng



- 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 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.
  - **Phân khúc khách hàng cá nhân:** Năm 2026 khách hàng cá nhân tiếp tục 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 các tiện ích/ưu đãi của các đối tác của NCB.
  - **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 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 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. 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.

### 3.4. Công nghệ và chuyển đổi số

Trong năm 2026, Hoạt động chuyển đổi số và công nghệ bước vào giai đoạn triển khai then chốt - chuyển từ xây dựng nền tảng sang **triển khai quy mô lớn và tạo ra tác động kinh doanh đo lường được**. Dựa trên chiến lược Chuyển đổi Số và lộ trình đa niên, NCB sẽ đẩy nhanh việc triển khai các nền tảng trọng yếu, đồng thời giới thiệu các sáng kiến mang tính đột phá sẽ định nghĩa lại cách NCB phục vụ khách hàng, trao quyền cho đội ngũ nhân sự và cạnh tranh trong thị trường ngày càng ưu tiên số hóa.

**Chương trình Công nghệ và Chuyển đổi số 2026 xây dựng trên bốn trụ cột chiến lược:**

- **Hoàn thiện Lõi Số** — Hoàn tất và nâng cấp các nền tảng cốt lõi (Dữ liệu, AI/ML, API Hub, Decision Engine) – trụ cột cho ngân hàng thông minh, vận hành dựa trên dữ liệu;
- **Số hóa Toàn bộ Hành trình** - Loại bỏ giấy tờ, tinh gọn và tối ưu hóa quy trình, đẩy mạnh tự động hóa các quy trình trọng yếu nhằm nâng cao trải nghiệm khách hàng và hiệu quả vận hành trên cả phân khúc Bán lẻ và Doanh nghiệp;



- **Ra mắt Trải nghiệm Số Dẫn đầu Thị trường** - Triển khai Super App thể hệ mới và Chi nhánh Số, đưa NCB trở thành ngân hàng tiên phong trong bức tranh ngân hàng Việt Nam;
- **Đảm bảo Khả năng Chống chịu & Tuân thủ** - Tăng cường tuân thủ pháp lý, quản trị dữ liệu, an ninh mạng và quản lý rủi ro vận hành trên toàn bộ tài sản số.

#### 3.4.1. Về các nền tảng Chuyển đổi số:

- **Hệ thống quản trị dữ liệu tập trung - Data platform:** chịu trách nhiệm thu thập, chuẩn hóa, lưu trữ và quản trị dữ liệu từ toàn bộ hệ sinh thái công nghệ của Ngân hàng (LOS, CRM, T24, Mobile Banking và các hệ thống khác). Nền tảng cung cấp các Data Mart được quản lý - bao gồm Domain Mart và chế độ xem **Customer 360** thống nhất - cùng với các API được quản trị phục vụ hệ thống vận hành, báo cáo & phân tích, và ứng dụng AI/ML. Các nguyên tắc cốt lõi bao gồm đảm bảo chất lượng dữ liệu, tuân thủ pháp lý, bảo mật theo thiết kế và tối ưu chi phí;
- **Hệ thống Trí tuệ nhân tạo và máy học (AI- ML):** phân tích nâng cao kết hợp năng lực Trí tuệ Nhân tạo và Học máy để tạo ra các biến dữ liệu làm giàu, xây dựng và triển khai mô hình dự đoán, cung cấp thông tin hành động ở quy mô lớn. Nền tảng này hỗ trợ quyết định tín dụng, cá nhân hóa khách hàng, phát hiện gian lận và tối ưu hóa doanh thu trên toàn Ngân hàng;
- **Hệ thống ra quyết định thông minh - Decision Engine:** Hệ thống quản lý quyết định dựa trên quy tắc và mô hình, tự động hóa và chuẩn hóa các quyết định kinh doanh quan trọng - từ phê duyệt tín dụng đến xác định ưu đãi phù hợp - dựa trên tiêu chí định sẵn, chính sách và kết quả mô hình AI/ML theo thời gian thực. Hệ thống giúp giảm đáng kể can thiệp thủ công, tăng tốc xử lý và đảm bảo tính nhất quán;
- **Nền tảng cung cấp giao dịch lập trình ứng dụng - API HUB:** quản lý API tập trung, an toàn và có khả năng mở rộng, đóng vai trò xương sống tích hợp của hệ sinh thái số NCB. API Hub cho phép tương tác liền mạch giữa các hệ thống nội bộ, đối tác bên thứ ba và dịch vụ fintech - đẩy nhanh thời gian đưa sản phẩm mới ra thị trường và sẵn sàng cho kiến trúc ngân hàng mở;
- **Hệ thống quản lý quan hệ khách hàng – CRM:** từ thu hút đến giữ chân - đồng thời cung cấp cho các Quản lý Quan hệ Khách hàng tầm nhìn 360 độ, chấm điểm khách hàng tiềm năng thông minh, quản lý cơ hội bán hàng và phân tích hiệu suất nhằm tối đa hóa hiệu quả bán hàng;



- **Công nghệ tiếp thị (MarTech) & Nền tảng dữ liệu khách hàng (Customer Data Platform):** giúp làm sâu sắc mối quan hệ khách hàng, thúc đẩy tăng trưởng doanh thu và tạo ra lợi thế cạnh tranh khác biệt thông qua tương tác thông minh và quản lý vòng đời khách hàng;
- **Nền tảng Khách hàng thân thiết (Loyalty Platform):** giúp tăng sự gắn bó của khách hàng, thúc đẩy bán chéo và bán thêm, đồng thời khen thưởng các hành vi có giá trị cao. Nền tảng hỗ trợ chương trình tích điểm, phần thưởng theo cấp bậc, tích hợp đối tác và cơ chế khuyến mại thời gian thực;
- **Hệ thống khởi tạo và xử lý khoản vay cho KHCN (RLOS):** Hệ thống hiện đại, xử lý toàn diện cho khởi tạo khoản vay bán lẻ và thẻ tín dụng - từ tiếp nhận hồ sơ, đánh giá tín dụng, phê duyệt, lập hồ sơ đến giải ngân. RLOS mang lại tốc độ xử lý nhanh hơn, giảm các bước thủ công và trải nghiệm vượt trội cho khách hàng;
- **Hệ thống khởi tạo và xử lý khoản vay cho KHDN (CLOS) và Tài trợ chuỗi cung ứng (SCF):** Giải pháp tài chính toàn diện cho khách hàng doanh nghiệp, được cung cấp thông qua nền tảng Corp360 - số hóa quản trị toàn diện, quản lý vòng đời tín dụng và quy trình vận hành ngân hàng doanh nghiệp; Bên cạnh đó, xây dựng trên nền tảng Corp360, NCB sẽ triển khai **Bàn làm việc RM tự động hóa hoàn toàn** - không gian làm việc thống nhất cho Quản lý Quan hệ Khách hàng, số hóa và tự động hóa toàn bộ chuỗi giá trị ngân hàng doanh nghiệp, bao gồm: tự động hóa toàn diện quy trình Cấp tín dụng & Phê duyệt, xử lý Giải ngân, Mở Tài khoản mới cho doanh nghiệp, giao dịch Ngoại hối & Chuyển tiền quốc tế, và hỗ trợ Tài trợ Thương mại. Nền tảng nâng cao loại bỏ các bước chuyển giao thủ công, giảm rủi ro vận hành và trao quyền cho RM tập trung vào tư vấn khách hàng thay vì xử lý hành chính - chuyển đổi trải nghiệm ngân hàng doanh nghiệp từ cả góc nhìn của nhân viên ngân hàng và khách hàng;
- **Phòng chống rửa tiền (AML):** Nền tảng tuân thủ pháp lý đảm bảo NCB tuân thủ đầy đủ các quy định AML/CFT quốc gia và quốc tế. Hệ thống cung cấp giám sát giao dịch thời gian thực, phát hiện hoạt động đáng ngờ, tự động hóa thẩm định khách hàng (CDD) và báo cáo pháp lý - cho phép Ngân hàng chủ động phòng ngừa, giảm thiểu và hạn chế tối đa rủi ro phát sinh từ hoạt động rửa tiền và tài trợ khủng bố.

#### 3.4.2. Về công nghệ:

- Bên cạnh phát triển các nền tảng chuyển đổi số, NCB 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 đó, công tác bảo mật công nghệ thông tin là mục tiêu ưu tiên hàng đầu, xuyên suốt.



- Để cải tiến và nâng cao hiệu quả kinh doanh, năm 2026 NCB triển khai tổng số 51 dự án công nghệ, trong đó bao gồm một số dự án trọng điểm như: Nâng cấp hệ thống thẻ, sản phẩm thẻ dành cho KHDN, nâng cấp hệ thống Payment Gateway, triển khai tiêu chuẩn bảo mật dữ liệu thẻ (PCI-DSS), nâng cấp và mở rộng hệ thống Online banking phục vụ KHDN,...

### 3.5. Dự án chiến lược

NCB kiên định, quyết tâm bằng mọi nguồn lực để tiếp tục thực hiện các giai đoạn tiếp theo của dự án chiến lược - xây dựng và triển khai “Digital Wealth” với 39 sáng kiến chia thành các cấu phần khác nhau. Chương trình đại diện cho bước đi táo bạo nhất của NCB hướng đến vị thế dẫn đầu thị trường trong ngân hàng số, được thiết kế để vượt qua đối thủ cạnh tranh và khẳng định NCB là ngân hàng sáng tạo nhất và lấy khách hàng làm trung tâm tại Việt Nam:

- **Digital Branch - Chi nhánh thông minh, không giấy tờ:** Tái định nghĩa trải nghiệm chi nhánh truyền thống bằng cách triển khai môi trường ngân hàng tự phục vụ hoàn toàn số hóa, không giấy tờ và được bảo mật bằng sinh trắc học - trải nghiệm đầu tiên trên thị trường kết hợp sự tin cậy của giao dịch trực tiếp với tốc độ và sự tiện lợi của công nghệ số;
- **Super App - Trung tâm tài chính tích hợp tất cả trong một:** Mang đến nền tảng ngân hàng di động toàn diện, an toàn và thông minh nhất thị trường Việt Nam - đưa mọi dịch vụ có tại chi nhánh trực tiếp vào tay khách hàng. Super App không chỉ đơn thuần là nâng cấp ngân hàng điện tử - đây là chiến lược nền tảng định nghĩa lại mối quan hệ khách hàng - ngân hàng. Bằng cách kết hợp quản lý tài chính thông minh, kiểm soát toàn bộ vòng đời tín dụng, thanh toán liền mạch, bảo mật cấp FIDO không mật khẩu và ngang bằng chi nhánh di động hoàn toàn, NCB sẽ thúc đẩy thu hút khách hàng mới, làm sâu sắc sự gắn kết, tăng khối lượng giao dịch số, giảm phụ thuộc chi nhánh và mở ra nguồn doanh thu hoàn toàn mới thông qua hợp tác hệ sinh thái;
- Ngoài ra, đối với phân khúc khách hàng đại chúng, năm 2026 NCB khởi động thí điểm Ngân hàng số theo hình thức BaaS (Ngân hàng như một dịch vụ) thông qua hợp tác với đối tác Fintech chiến lược để phục vụ phân khúc này một cách chuyên biệt, mở rộng nền tảng khách hàng số với cấu trúc vận hành tinh gọn, chi phí tối ưu và tạo nguồn khách hàng nâng hạng trong trung và dài hạn.



- Đặc biệt, NCB vinh dự tham gia, đồng hành với hoạt động chuyển đổi số ngành du lịch quốc gia với **Dự án Visit Vietnam**. Ngày 20/12/2025, nền tảng dữ liệu du lịch quốc gia - Visit Vietnam đã chính thức ra mắt, hướng tới chuẩn hóa, kết nối dữ liệu phục vụ quản trị, kinh doanh và nâng cao trải nghiệm du lịch trong tiến trình chuyển đổi số. Nền tảng do Tập đoàn Sun Group vận hành, bảo trợ bởi Chính phủ, Cục Du lịch Quốc gia Việt Nam và Hiệp hội Dữ liệu Quốc gia, dự kiến sẽ đi vào hoạt động từ quý II/2026. Ngân hàng TMCP Quốc Dân (NCB) trong vai trò đối tác chiến lược, nền tảng sẽ được tích hợp giải pháp thanh toán iZiPay của NCB (phối hợp cùng Hiệp hội Dữ liệu Quốc gia và Visa), cho phép du khách đặt dịch vụ và thanh toán ngay trên hệ thống tại các điểm chấp nhận trên toàn quốc. Đây là nỗ lực của NCB nhằm góp phần nâng cao năng lực phục vụ của điểm đến trong bối cảnh du lịch số ngày càng phát triển. NCB cũng đẩy mạnh triển khai các giải pháp thanh toán số hóa mang tính tiên phong trên thị trường, đặc biệt là các giải pháp thanh toán hỗ trợ thu hút khách du lịch quốc tế đến Việt Nam với tầm nhìn “Chuyển đổi từ giao dịch sang trải nghiệm: thanh toán như một lợi thế cạnh tranh quốc gia trong du lịch”. Việc đồng hành cùng Visit Vietnam, cùng với định hướng phát triển các giải pháp thanh toán gắn với thói quen tiêu dùng của du khách, thể hiện chiến lược dài hạn của NCB trong việc kết nối tài chính và công nghệ với sự chuyển động của ngành du lịch. Trong thời gian tới, ngân hàng sẽ tiếp tục ra mắt các giải pháp thanh toán số theo hướng thuận tiện, an toàn và phù hợp hơn với từng hành trình trải nghiệm, đóng góp vào việc hình thành một hệ sinh thái du lịch số thống nhất, nâng cao chất lượng dịch vụ tại điểm đến và hỗ trợ mục tiêu phát triển bền vững của du lịch Việt Nam.

### 3.6. Con người và Văn hóa doanh nghiệp

- Để đảm bảo nguồn nhân lực phù hợp cho sự phát triển của Ngân hàng, năm 2026 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:** 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.

### 3.7. Mạng lưới và kênh bán

- 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 cũng như trình phương án thành lập một số Chi nhánh tại TP Hà Nội, TP Hồ Chí Minh trên cơ sở chuyển đổi hoạt động của một số Phòng giao dịch hiện hữu.
- **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 2026. ✓





### 3.8. Thương hiệu và Maccam

- 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 2025 và mục tiêu triển khai kế hoạch kinh doanh định hướng hành động trọng tâm năm 2026 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 2026.

*Trân trọng báo cáo!*

#### Nơi nhận:

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

TỔNG GIÁM ĐỐC



TẠ KIỀU HÙNG



**TỜ TRÌNH**

**ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG THƯỜNG NIÊN NĂM 2026**

(V/v: Thông qua 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) tình hình sử dụng Quỹ thù lao thực hiện năm 2025 của Hội đồng quản trị (HĐQT) và Ban kiểm soát (BKS) như sau:

- Ngân sách thù lao thực lĩnh năm 2025 (Căn cứ theo phê duyệt tại Nghị quyết số 320/2025/NQ-ĐHĐCĐ.NCB ngày 29/03/2025 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 27/03/2025): **24,421,530,000 VND** (Bằng chữ: Hai mươi bốn tỷ, bốn trăm hai mươi mốt triệu, năm trăm ba mươi nghìn đồng chẵn);
- Thù lao thực lĩnh năm 2025: **20,438,113,000 VND** (Bằng chữ: Hai mươi tỷ bốn trăm ba mươi tám triệu một trăm mười ba nghìn đồng chẵn).

Đối với mức thù lao thực lĩnh chi tiết của từng thành viên trực thuộc: ủy quyền Hội đồng Quản trị và Ban kiểm soát quyết toán trên cơ sở tổng mức thù lao thực lĩnh đã được phê duyệt, phù hợp với chức danh, mức độ đóng góp và quy định hiện hành của Ngân hàng.

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

Nơi nhận:

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

**TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ**

**CHỦ TỊCH**



**BUI THI THANH HƯƠNG**



Hà Nội, ngày 01 tháng 04 năm 2026

**TỜ TRÌNH**  
**ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG THƯỜNG NIÊN 2026**

(V/v: Thông qua Báo cáo tài chính năm 2025 và Phương án phân phối lợi nhuận năm 2025)

**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 (đã được sửa đổi, bổ sung);
- Căn cứ Nghị định số 135/2025/NĐ-CP ngày 12/06/2025 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 các tổ chức tín dụng do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ và tổ chức tín dụng có vốn nhà nước;
- 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 Ngân hàng TMCP Quốc Dân (NCB);
- Căn cứ vào Kết quả hoạt động kinh doanh năm 2025 của Ngân hàng TMCP Quốc Dân đã được kiểm toán bởi Công ty TNHH Kiểm toán AFC Việt Nam.

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 2025 của Ngân hàng TMCP Quốc Dân đã được Công ty TNHH Kiểm toán AFC Việt Nam kiểm toán phát hành ngày 16/03/2026.
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 AFC Việt Nam.

| STT | Các chỉ tiêu                                     | Số tiền<br>(Triệu đồng) |
|-----|--|-------------------------|
| 1   | Lợi nhuận trước thuế TNDN năm 2025 của Ngân hàng | 1.341                   |



| STT | Các chỉ tiêu  | Số tiền<br>(Triệu đồng) |
|-----|---|-------------------------|
| 2   | Thuế TNDN   | 1.341                   |
| 3   | Lợi nhuận năm 2025 sau thuế TNDN<br>(3) = (1) - (2)                     | 0                       |
| 4   | Lợi nhuận chưa phân phối các năm trước tại 01/01/2025                   | (5.767.611)             |
| 5   | Tổng trích các quỹ năm 2025 theo quy định pháp luật hiện hành           | 0                       |
| 6   | Lợi nhuận chưa phân phối lũy kế tại 31/12/2025<br>(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<br>(8) = (5) + (7)             | 0                       |

Do lợi nhuận sau thuế năm 2025 bằng không, 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 2025.

Trân trọng cảm ơn!

**Nơi nhận:**

- Như kính gửi;
- Lưu VP.HĐQT.

TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

CHỦ TỊCH



BÙI THỊ THANH HƯƠNG



**TỜ TRÌNH**  
**ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG THƯỜNG NIÊN NĂM 2026**  
(V/v: Thông qua Kế hoạch Kinh doanh năm 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 (đã được sửa đổi, bổ sung);
- Căn cứ Luật Doanh nghiệp số 59/2020/QH14 ngày 17/6/2020 (đã được sửa đổi, bổ sung);
- Căn cứ Điều lệ Ngân hàng TMCP Quốc Dân,

Hội đồng quản trị kính trình Đại hội đồng cổ đông xem xét, thông qua các chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh 2026 (theo số liệu báo cáo tài chính riêng lẻ) như sau:

| STT | Chỉ tiêu   | Đơn vị  | Kế hoạch kinh doanh năm 2026 | Ghi chú   |
|-----|--|---------|------------------------------|---|
| 1   | Tổng Tài sản   | Tỷ đồng | 189.912                      | Tăng trưởng 16%                                       |
| 2   | Huy động khách hàng (Bao gồm Huy động có kỳ hạn và CASA) | Tỷ đồng | 158.685                      | Tăng trưởng 20%                                       |
| 3   | Cho vay khách hàng                                       | Tỷ đồng | 131.686                      | Tăng trưởng 35%                                       |
| 4   | Tiền gửi không kỳ hạn (CASA)                             | Tỷ đồng | 15.312                       | Tăng trưởng 33%                                       |
| 5   | Lợi nhuận trước PACCL                                    | Tỷ đồng | 1.416                        | NCB cam kết dùng toàn bộ lợi nhuận để thực hiện PACCL |

Trân trọng kính trình!

Nơi nhận:

- Như kính gửi;
- Lưu VP.HĐQT.

TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ  
CHỦ TỊCH  
  
Bà Thị Thanh Hương



**TỜ TRÌNH**

**ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG THƯỜNG NIÊN NĂM 2026**

(V/v: Thông qua ngân sách thù lao của Hội đồng quản trị và Ban kiểm soát năm 2026)

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 2026 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 2026: 27,804,000,000 VND  
(Bằng chữ: Hai mươi bảy tỷ tám trăm linh bốn triệu đồng chẵn), trong đó:
  - Thù lao thực lĩnh của HĐQT: 18,044,000,000 VND;
  - Thù lao thực lĩnh của BKS: 9,760,000,000 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



BUI THỊ THANH HƯƠNG



**TỜ TRÌNH**  
**ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG THƯỜNG NIÊN 2026**

V/v Phương án chào bán cổ phiếu riêng lẻ để tăng vốn điều lệ năm 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 (đã được sửa đổi, bổ sung);
- Căn cứ Luật Chứng khoán số 54/2019/QH14 ngày 26/11/2019 (đã được sửa đổi, bổ sung);
- 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 (đã được sửa đổi, bổ sung);
- Căn cứ Điều lệ của Ngân hàng TMCP Quốc Dân (NCB);
- Căn cứ Nghị quyết số 1620/2025/NQ-ĐHĐCĐ.NCB ngày 24/12/2025;
- Căn cứ tình hình thực tế;

Hội đồng quản trị (HĐQT) kính báo cáo Đại hội đồng cổ đông (ĐHĐCĐ) thường niên 2026 về Phương án chào bán cổ phiếu riêng lẻ để tăng vốn điều lệ năm 2026:

**I. Nội dung báo cáo:**

Trên cơ sở các nội dung đã được ĐHĐCĐ bất thường năm 2025 phê duyệt và ủy quyền HĐQT thực hiện tại Nghị quyết số 1620/2025/NQ-ĐHĐCĐ.NCB ngày 24/12/2025:

- NCB đã lập hồ sơ đề nghị và đã được Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (NHNN) chấp thuận việc NCB tăng vốn điều lệ thêm 10.000 tỷ đồng tại Công văn số 560/NHNN-QLGS ngày 22/01/2026.

- HĐQT đã xây dựng và có Nghị quyết số 209/2026/NQ-HĐQT.NCB phê duyệt Phương án chi tiết phát hành cổ phiếu riêng lẻ tăng vốn điều lệ năm 2026, trong đó:

(i) **Giá chào bán: 10.000 đồng/cổ phiếu.**

(ii) **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, cam kết đồng hành lâu dài, chung tầm nhìn chiến lược của Ngân hàng.

(iii) **Phương án đảm bảo việc chào bán cổ phiếu đáp ứng tỷ lệ sở hữu nước ngoài:** Để bảo đảm tỷ lệ sở hữu của nhà đầu tư nước ngoài phù hợp với quy định của





pháp luật và Điều lệ của NCB, HĐQT sẽ chỉ chào bán cổ phiếu cho nhà đầu tư trong nước.

**(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 10.000.000.000.000 đồng sẽ được sử dụng để bổ sung nguồn vốn cho hoạt động kinh doanh theo thứ tự ưu tiên phân bổ như sau:

| STT | Nội dung sử dụng vốn   | Giá trị<br>(tỷ đồng) | Thời gian<br>sử dụng vốn<br>dự kiến |
|-----|--|----------------------|-------------------------------------|
|     | Bổ sung nguồn vốn cho hoạt động kinh doanh   | 10.000               | Trong năm<br>2026-2027              |
| 1   | Cấp tín dụng phục vụ đời sống, tiêu dùng của khách hàng cá nhân  | 3.000                |                                     |
| 2   | Cấp tín dụng phục vụ hoạt động sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực du lịch và giải trí. | 2.000                |                                     |
| 3   | Cấp tín dụng phục vụ hoạt động sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp thương mại, dịch vụ                           | 1.500                |                                     |
| 4   | Cấp tín dụng phục vụ hoạt động sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp xây lắp                                       | 1.500                |                                     |
| 5   | Cấp tín dụng phục vụ hoạt động sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp vận tải, kho bãi                              | 1.000                |                                     |
| 6   | Cấp tín dụng phục vụ hoạt động sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp sản xuất                                      | 1.000                |                                     |
|     | <b>Tổng cộng</b>   | <b>10.000</b>        |                                     |

- NCB hiện đang trong quá trình tìm kiếm, tiếp xúc và làm việc với các nhà đầu tư tiềm năng.

**II. Hội đồng quản trị kính trình Đại hội đồng cổ đông:**

Để đảm bảo đáp ứng đầy đủ các điều kiện và hoàn thiện hồ sơ chào bán cổ phần riêng lẻ tăng vốn điều lệ năm 2026 theo quy định của Luật chứng khoán (đã sửa đổi, bổ sung) và Nghị định 155/2020/NĐ-CP (đã sửa đổi, bổ sung), HĐQT kính trình ĐHCĐ thông qua các nội dung sau:

- Thông qua các nội dung của Phương án phát hành cổ phiếu riêng lẻ để tăng vốn điều lệ năm 2026 được trình bày tại Mục I của Tờ trình này, bao gồm:
  - Giá chào bán;
  - Đối tượng chào bán và tiêu chí lựa chọn nhà đầu tư;
  - Phương án sử dụng số tiền thu được từ đợt chào bán.



2. Giao/Ủy quyền cho Hội đồng quản trị:

2.1. Tiếp tục triển khai Phương án phát hành cổ phiếu riêng lẻ để tăng vốn điều lệ năm 2026 theo các nội dung tại điểm 1 Mục II Tờ trình này và các nội dung được ĐHĐCĐ thông qua tại Nghị quyết số 1620/2025/NQ-ĐHĐCĐ.NCB ngày 24/12/2025, HĐQT thông qua tại Nghị quyết số 209/2026/NQ-HĐQT.NCB ngày 24/02/2026.


2.2. Tiếp tục giao và ủy quyền cho Hội đồng quản trị quyết định, triển khai thực hiện các nội dung đã được ĐHĐCĐ giao, ủy quyền tại Phương án phát hành cổ phiếu riêng lẻ để tăng vốn điều lệ năm 2026 được ĐHĐCĐ thông qua tại Nghị quyết số 1620/2025/NQ-ĐHĐCĐ.NCB ngày 24/12/2025.

2.3. 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.

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

Nơi nhận:

- Như kính gửi;
- Lưu: VP HĐQT.

TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ   
CHỦ TỊCH



Bùi Thị Thanh Hương





**TỜ TRÌNH**

**ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG THƯỜNG NIÊN NĂM 2026**

*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 2027*

**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 (đã được sửa đổi, bổ sung);
- Căn cứ Luật Chứng khoán số 54/2019/QH14 ngày 26/11/2019 (đã được sửa đổi, bổ sung);
- Nghị định số 155/2020/NĐ-CP ngày 31/12/2020 (Nghị định số 155/2020/NĐ-CP) của Chính phủ quy định chi tiết một số điều của Luật Chứng khoán (đã được sửa đổi, bổ sung);
- Căn cứ Thông tư số 51/2024/TT-NHNN (Thông tư số 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 số 51 “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, 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 năm tài chính tiếp theo”.

Theo Điều 288 Nghị định số 155/2020/NĐ-CP quy định quyền và nghĩa vụ của Ban Kiểm soát đối với Công ty đại chúng “Đề xuất, kiến nghị Đại hội đồng cổ đông phê duyệt danh sách tổ chức kiểm toán được chấp thuận thực hiện kiểm toán Báo cáo tài chính của công ty, quyết định tổ chức kiểm toán được chấp thuận thực hiện kiểm tra hoạt động của công ty, bãi miễn kiểm toán viên được chấp thuận khi xét thấy cần thiết”.

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 có năng lực và kinh nghiệm đáp ứng theo yêu cầu tại Điều 11 và Điều 13 Thông tư 51 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 bày báo cáo tài chính cho năm 2027.



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 trong việc lập và trình bày báo cáo tài chính cho năm 2027 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  
TRƯỞNG BAN



Đỗ Thị Đức Minh





NGÂN HÀNG QUỐC DÂN

Số: 06 /2026/TTr-HĐQT

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

Hà Nội, ngày 1 tháng 4 năm 2026

## TỜ TRÌNH

### ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG THƯỜNG NIÊN NĂM 2026

V/v thông qua sửa đổi, bổ sung Điều lệ và Quy chế tổ chức và hoạt động của Hội đồng quản trị 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 số 32/2024/QH15 (đã được sửa đổi, bổ sung);
- Căn cứ Điều lệ Ngân hàng TMCP Quốc Dân ngày 24 tháng 12 năm 2025,

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. NCB đã được Ngân hàng Nhà nước cấp đổi Giấy phép thành lập và hoạt động (Giấy phép số 01/GP-NHNN ngày 09/01/2026) và chấp thuận gia hạn thời hạn hoạt động lên 99 năm kể từ ngày 18/9/1995 (Quyết định số 56/QĐ-NHNN ngày 16/01/2026). Theo quy định tại điểm a khoản 4 Điều 37 Luật các TCTD, NCB phải sửa đổi, bổ sung Điều lệ phù hợp với nội dung thay đổi.

Ngoài ra, một số quy định tại Điều lệ, Quy chế tổ chức và hoạt động của Hội đồng quản trị cần sửa đổi để phù hợp với một số văn bản quy phạm pháp luật và thực tiễn vận hành tại NCB.

2. Căn cứ quy định tại Luật các TCTD và Điều lệ hiện hành về thẩm quyền thông qua sửa đổi Điều lệ, quy định về tổ chức và hoạt động của HĐQT, Hội đồng quản trị kính trình Đại hội đồng cổ đông thông qua:

(i) 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); trong đó, quy định sửa đổi, bổ sung Điều 42 Điều lệ, Điều 8 Quy chế tổ chức và hoạt động của HĐQT sẽ có hiệu lực từ ngày 01/7/2026 (cùng thời điểm Thông tư 83/2025/TT-NHNN có hiệu lực);

(ii) Giao Chủ tịch Hội đồng quản trị tổ chức hợp nhất các nội dung sửa đổi, bổ sung Điều lệ, Quy chế tổ chức và hoạt động của Hội đồng quản trị, ký ban hành và công bố theo quy định của pháp luật.

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

#### Nơi nhận:

- Như kính gửi;
- Lưu: VP HĐQT.

#### Gửi kèm:

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

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 /2026/TTr-HĐQT ngày 1 /4/2026 v/v sửa đổi, bổ sung Điều lệ và Quy chế tổ chức và hoạt động của Hội đồng quản trị Ngân hàng TMCP Quốc Dân)

| STT | Điều, khoản  | Nội dung Điều lệ hiện hành  | Nội dung Điều lệ (sửa đổi)  | Lý do sửa đổi, bổ sung  |
|-----|--|---|---|---|
| 1   | <b>Khoản 1.16 Điều 1</b><br>(Giải thích từ ngữ)                                  | 1.16. Cổ tức là khoản lợi nhuận ròng được trả cho mỗi cổ phần bằng tiền mặt hoặc bằng tài sản khác.   | 1.16. Cổ tức là khoản <i>lợi nhuận sau thuế</i> được trả cho mỗi cổ phần bằng tiền hoặc bằng tài sản khác.  | Để phù hợp với khoản 5 Điều 4 Luật Doanh nghiệp (được sửa đổi bổ sung bởi Luật số 76/2025/QH15)                       |
| 2   | <b>Phần mở đầu Điều 2</b><br>(Tên, trụ sở chính và thông tin khác của Ngân hàng) | Ngân hàng hoạt động theo Giấy phép thành lập và hoạt động số 0057/NH-GP ngày 18/9/1995 và các văn bản sửa đổi, bổ sung, cấp đổi Giấy phép của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam.  | (Bỏ)  | Luật TCTD, Luật Doanh nghiệp không quy định Điều lệ phải bao gồm nội dung này   |
| 3   | <b>Khoản 5 Điều 2</b><br>(Tên, trụ sở chính và thông tin khác của Ngân hàng)     | 2.5. Thời hạn hoạt động của Ngân hàng ghi trên Giấy phép do Ngân hàng Nhà nước cấp. Thời hạn hoạt động của Ngân hàng có thể được gia hạn theo nghị quyết của Đại hội đồng cổ đông và được Ngân hàng Nhà nước chấp thuận.  | 2.5. Thời hạn hoạt động của Ngân hàng <i>là 99 năm kể từ ngày 18 tháng 9 năm 1995</i> . Thời hạn hoạt động của Ngân hàng có thể được gia hạn theo nghị quyết của Đại hội đồng cổ đông và được Ngân hàng Nhà nước chấp thuận.  | Để phù hợp với Quyết định số 56/QĐ-NHNN ngày 16/01/2026 v/v sửa đổi nội dung thời hạn hoạt động tại Giấy phép của NCB |
| 4   | <b>Điểm j (ii) Khoản 1 Điều 25</b><br>(Quyền của cổ đông)                        | ...<br>Yêu cầu triệu tập họp Hội đồng cổ đông phải được lập bằng văn bản và phải có họ, tên, địa chỉ liên lạc, số giấy tờ pháp lý của cá nhân đối với cổ đông là cá nhân; tên, mã số doanh nghiệp hoặc số giấy tờ pháp lý của tổ chức, địa chỉ trụ sở chính đối với cổ đông là tổ chức; số cổ phần và thời điểm đăng ký cổ phần của từng cổ đông, tổng số cổ phần của cả nhóm cổ đông và tỷ lệ sở hữu | ...<br>Yêu cầu triệu tập họp Đại hội đồng cổ đông phải bằng văn bản và phải bao gồm các nội dung: họ, tên, địa chỉ liên lạc, quốc tịch, số giấy tờ pháp lý của cá nhân đối với cổ đông là cá nhân; tên, mã số doanh nghiệp hoặc số giấy tờ pháp lý của tổ chức, địa chỉ trụ sở chính đối với cổ đông là tổ chức; số lượng cổ phần và thời điểm đăng ký cổ phần của từng cổ đông, tổng số cổ phần của cả nhóm cổ | Để phù hợp với khoản 4 Điều 115 Luật Doanh nghiệp (được sửa đổi, bổ sung bởi Luật số 76/2025/QH15)                    |



|   |   |  |  |  |
|---|---|--|--|--|
|   |   | trong tổng số cổ phần của công ty, căn cứ và lý do yêu cầu triệu tập họp Đại hội đồng cổ đông. Kèm theo yêu cầu phải có các tài liệu, chứng cứ về các vi phạm của Hội đồng quản trị, mức độ vi phạm hoặc về quyết định vượt quá thẩm quyền.  | đồng và tỷ lệ sở hữu trong tổng số cổ phần của Ngân hàng, căn cứ và lý do yêu cầu triệu tập họp Đại hội đồng cổ đông. Kèm theo yêu cầu triệu tập họp phải có các tài liệu, chứng cứ về các vi phạm của Hội đồng quản trị, mức độ vi phạm hoặc về quyết định vượt quá thẩm quyền. <i>Cổ đông hoặc nhóm cổ đông chịu hoàn toàn trách nhiệm trước pháp luật về tính chính xác, trung thực của các tài liệu, chứng cứ cung cấp cho cơ quan có thẩm quyền khi yêu cầu triệu tập họp Đại hội đồng cổ đông</i>  |  |
| 5 | Khoản 3 Điều 29 (Triệu tập ĐHĐCĐ)                       | 29.3. Danh sách cổ đông có quyền dự họp phải có họ, tên, địa chỉ liên lạc, quốc tịch, số giấy tờ pháp lý của cá nhân đối với cổ đông là cá nhân; tên, mã số doanh nghiệp, hoặc số giấy tờ pháp lý của tổ chức, địa chỉ trụ sở chính của cổ đông là tổ chức; số lượng cổ phần từng loại, số và ngày đăng ký cổ đông của từng cổ đông. | <i>29.3. Danh sách cổ đông có quyền dự họp Đại hội đồng cổ đông được lập dựa trên sổ đăng ký cổ đông, sổ đăng ký người sở hữu chứng khoán của Ngân hàng. Danh sách cổ đông có quyền dự họp Đại hội đồng cổ đông được lập không quá 10 ngày trước ngày gửi giấy mời họp Đại hội đồng cổ đông.</i><br>Danh sách cổ đông có quyền dự họp phải có họ, tên, địa chỉ liên lạc, quốc tịch, số giấy tờ pháp lý của cá nhân đối với cổ đông là cá nhân; tên, mã số doanh nghiệp, hoặc số giấy tờ pháp lý của tổ chức, địa chỉ trụ sở chính của cổ đông là tổ chức; số lượng cổ phần từng loại, số và ngày đăng ký cổ đông của từng cổ đông. | Để phù hợp với khoản 1 Điều 141 Luật Doanh nghiệp (được sửa đổi, bổ sung bởi Luật số 76/2025/QH15)                               |
| 6 | Điều 42 (Những trường hợp không cùng đảm nhiệm chức vụ) | (không quy định)   | <i>Thành viên Hội đồng quản trị của Ngân hàng không được đồng thời đảm nhiệm các chức danh, chức vụ khác tại Ngân hàng, trừ trường hợp đảm nhiệm chức vụ Tổng Giám đốc, các chức danh, chức vụ tại Hội đồng xử lý rủi ro, các ủy ban do Hội đồng quản trị thành lập.</i>   | Để phù hợp với điểm c(ii) khoản 1 Điều 5 Thông tư 83/2025/TT-NHNN quy định về hệ thống kiểm soát nội bộ của ngân hàng thương mại |



|    |   |   |  |  |
|----|---|---|--|--|
| 7  | <b>Khoản 4 Điều 42</b><br>(Tiêu chuẩn, điều kiện đối với Tổng Giám đốc) | (không quy định)  | <i>Không được là người có liên quan của người quản lý, thành viên Ban kiểm soát của Ngân hàng và công ty mẹ của Ngân hàng, người đại diện phần vốn của doanh nghiệp tại Ngân hàng và công ty mẹ của Ngân hàng theo quy định tại điểm d khoản 46 Điều 4 Luật Chứng khoán.</i>   | Đề phù hợp với khoản 6 Điều 291 Nghị định 155/2020/NĐ-CP quy định chi tiết thi hành một số điều của Luật Chứng khoán (được sửa đổi, bổ sung bởi Nghị định số 245/2025/NĐ-CP) |
| 8  | <b>Điều 55</b><br>(Nhiệm vụ, quyền hạn của HĐQT)                        | (không quy định)  | <i>Thực hiện các chức năng, nhiệm vụ liên quan đến hoạt động kiểm soát theo quy định tại Thông tư của Ngân hàng Nhà nước quy định về hệ thống kiểm soát nội bộ của ngân hàng thương mại và quy định nội bộ của Ngân hàng.</i>  | Đề phù hợp với khoản 1 Điều 14 Thông tư 83/2025/TT-NHNN quy định về hệ thống kiểm soát nội bộ của ngân hàng thương mại   |
| 9  | <b>Khoản 16 Điều 55</b><br>(Nhiệm vụ, quyền hạn của HĐQT)               | 55.16. Thông qua hợp đồng, giao dịch khác có giá trị từ 10% vốn điều lệ trở lên của Ngân hàng ghi trong báo cáo tài chính đã được kiểm toán gần nhất. Đối với hợp đồng, giao dịch khác có giá trị dưới 10% vốn điều lệ của Ngân hàng ghi trong báo cáo tài chính gần nhất, Hội đồng quản trị quy định phân cấp thẩm quyền phê duyệt bảo đảm phù hợp với tình hình thực tế của Ngân hàng và phê duyệt theo thẩm quyền (nếu có) tại quy định này. | 55.16. Thông qua hợp đồng, giao dịch khác có giá trị từ 10% vốn điều lệ trở lên của Ngân hàng ghi trong báo cáo tài chính đã được kiểm toán gần nhất. Đối với hợp đồng, giao dịch khác có giá trị dưới 10% vốn điều lệ của Ngân hàng ghi trong báo cáo tài chính đã được kiểm toán gần nhất, Hội đồng quản trị quy định phân cấp thẩm quyền phê duyệt bảo đảm phù hợp với tình hình thực tế của Ngân hàng nếu xét thấy cần thiết và phê duyệt theo thẩm quyền (nếu có) tại quy định này. | Đề phù hợp với thực tiễn vận hành  |
| 10 | <b>Khoản 11 Điều 57</b><br>(Quyền, nghĩa vụ của thành viên HĐQT)        | 57.11. Thành viên độc lập Hội đồng quản trị phải lập báo cáo đánh giá về hoạt động của Hội đồng quản trị.   | 57.11. <i>Từng</i> thành viên độc lập Hội đồng quản trị phải lập báo cáo đánh giá về hoạt động của Hội đồng quản trị.  | Đề phù hợp với khoản 3 Điều 277, khoản 4 Điều 280 Nghị định 155/2020/NĐ-CP (được sửa đổi, bổ sung bởi Nghị định số 245/2025/NĐ-CP)   |
| 11 | <b>Khoản 3 Điều 60</b>  | 60.3. Trường hợp lấy ý kiến bằng văn bản để thông qua nghị quyết, quyết định của Hội đồng   | 60.3. Trường hợp lấy ý kiến bằng văn bản để thông qua nghị quyết, quyết định của Hội đồng quản trị   | Bổ sung để phù hợp với thực tiễn vận hành  |



|    |  |   |   |  |
|----|--|---|---|--|
|    |  | quản trị thì nghị quyết, quyết định của Hội đồng quản trị được thông qua trên cơ sở ý kiến tán thành của đa số thành viên Hội đồng quản trị có quyền tham gia biểu quyết. | thì nghị quyết, quyết định của Hội đồng quản trị được thông qua trên cơ sở ý kiến tán thành của đa số thành viên Hội đồng quản trị có quyền tham gia biểu quyết. <i>Trường hợp số phiếu ngang nhau thì quyết định cuối cùng thuộc về phía có ý kiến của Chủ tịch Hội đồng quản trị.</i> |  |
| 12 | Khoản 2<br>Điều 68                         | 68.2. Quyết định các vấn đề thuộc thẩm quyền liên quan đến hoạt động kinh doanh hằng ngày của Ngân hàng mà không thuộc thẩm quyền của Hội đồng quản trị.                  | 68.2. Quyết định các vấn đề <del>thuộc thẩm quyền</del> liên quan đến hoạt động kinh doanh hằng ngày của Ngân hàng mà không thuộc thẩm quyền của Hội đồng quản trị.   | Để phù hợp với thực tiễn vận hành  |
| 13 | Điều 36,<br>Điều 55<br>Điều 71,<br>Điều 73 |   | (Sửa một số dẫn chiếu điều khoản, loại giấy tờ, tên cơ quan, đơn vị đã thay đổi: “ <i>Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh</i> ”, “ <i>Trung tâm lưu ký chứng khoán</i> ”, “ <i>Trung tâm giao dịch chứng khoán</i> ” )   | Để đồng bộ với nội dung sửa đổi, bổ sung và phù hợp với các quy định pháp luật hiện hành |



**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 /2026/TTr-HĐQT ngày 1 /4/2026 v/v sửa đổi, bổ sung Điều lệ và Quy chế tổ chức và hoạt động của  
Hội đồng quản trị Ngân hàng TMCP Quốc Dân)*

| STT | Điều, khoản  | Nội dung Quy chế hiện hành  | Nội dung Quy chế (sửa đổi)  | Lý do sửa đổi, bổ sung                                   |
|-----|--|---|---|--|
| 1   | <b>Điều 8</b><br>(Những trường hợp không cùng đảm nhiệm chức vụ) | (không quy định)  | <i>Thành viên HĐQT của Ngân hàng không được đồng thời đảm nhiệm các chức danh, chức vụ khác tại Ngân hàng, trừ trường hợp đảm nhiệm chức vụ Tổng Giám đốc, các chức danh, chức vụ tại Hội đồng xử lý rủi ro, các ủy ban do HĐQT thành lập.</i>  | Để đồng bộ với nội dung bổ sung Điều 42 Điều lệ          |
| 2   | <b>Điều 17</b><br>(Nhiệm vụ, quyền hạn của HĐQT)                 | (không quy định)  | <i>Thực hiện các chức năng, nhiệm vụ liên quan đến hoạt động kiểm soát theo quy định tại Thông tư của Ngân hàng Nhà nước quy định về hệ thống kiểm soát nội bộ của ngân hàng thương mại và quy định nội bộ của Ngân hàng.</i>   | Để đồng bộ với nội dung bổ sung Điều 55 Điều lệ          |
| 3   | <b>Khoản 16 Điều 17</b><br>(Nhiệm vụ, quyền hạn của HĐQT)        | 17.16. Thông qua hợp đồng, giao dịch khác có giá trị từ 10% vốn điều lệ trở lên của Ngân hàng ghi trong báo cáo tài chính đã được kiểm toán gần nhất. Đối với hợp đồng, giao dịch khác có giá trị dưới 10% vốn điều lệ của Ngân hàng ghi trong báo cáo tài chính gần nhất, Hội đồng quản trị quy định phân cấp thẩm quyền phê duyệt bảo đảm phù hợp với tình hình thực tế của Ngân hàng và phê duyệt theo thẩm quyền (nếu có) tại quy định này. | 17.16. Thông qua hợp đồng, giao dịch khác có giá trị từ 10% vốn điều lệ trở lên của Ngân hàng ghi trong báo cáo tài chính đã được kiểm toán gần nhất. Đối với hợp đồng, giao dịch khác có giá trị dưới 10% vốn điều lệ của Ngân hàng ghi trong báo cáo tài chính đã được kiểm toán gần nhất, Hội đồng quản trị quy định phân cấp thẩm quyền phê duyệt bảo đảm phù hợp với tình hình thực tế của Ngân hàng <b>nếu xét thấy cần thiết</b> và phê duyệt theo thẩm quyền (nếu có) tại quy định này. | Để đồng bộ với nội dung sửa đổi khoản 16 Điều 55 Điều lệ |
| 4   | <b>Khoản 18 Điều 19</b> (Quyền, nghĩa vụ của thành viên HĐQT)    | 19.18. Thành viên độc lập HĐQT phải lập báo cáo đánh giá về hoạt động của HĐQT.   | 19.18. <del>Từng</del> thành viên độc lập HĐQT phải lập báo cáo đánh giá về hoạt động của HĐQT.   | Để đồng bộ với nội dung sửa đổi khoản 11 Điều 57 Điều lệ |





Hà Nội, ngày 16 tháng 03 năm 2026

**TỜ TRÌNH**  
**ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG THƯỜNG NIÊN NĂM 2026**

V/v: sửa đổi, bổ sung Quy chế tổ chức và hoạt động của Ban kiểm soát

Kính trình: **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 (đã được sửa đổi, bổ sung);
- Căn cứ Thông tư số 13/2018/TT-NHNN ngày 18/5/2018 của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam quy định về hệ thống kiểm soát nội bộ của ngân hàng thương mại, chi nhánh ngân hàng nước ngoài;
- Căn cứ Thông tư số 83/2025/TT-NHNN ngày 31/12/2025 của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam quy định về hệ thống kiểm soát nội bộ của ngân hàng thương mại, chi nhánh ngân hàng nước ngoài;
- Căn cứ Điều lệ của Ngân hàng TMCP Quốc Dân (NCB).

Thông tư số 83/2025/TT-NHNN quy định về hệ thống kiểm soát nội bộ của ngân hàng thương mại, chi nhánh ngân hàng nước ngoài do Ngân hàng Nhà nước ban hành sẽ có hiệu lực thi hành từ ngày 01/7/2026 (sau đây gọi tắt là Thông tư 83), Thông tư này sửa đổi, bổ sung một số quy định về hoạt động của Ban Kiểm soát, Kiểm toán nội bộ, do đó Quy chế tổ chức và hoạt động của Ban kiểm soát được Đại hội đồng cổ đông thông qua ngày 13/4/2024 cũng cần phải được sửa đổi để đảm bảo phù hợp với quy định mới tại Thông tư 83 và Điều lệ Ngân hàng TMCP Quốc Dân (NCB).

Từ lý do trên, Ban kiểm soát NCB đã xây dựng dự thảo sửa đổi, bổ sung một số nội dung trong Quy chế Tổ chức và hoạt động của Ban kiểm soát như nội dung văn bản kèm theo Tờ trình này.

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

- Dự thảo sửa đổi Quy chế tổ chức và hoạt động của Ban Kiểm soát, thay thế Quy chế tổ chức và hoạt động của Ban kiểm soát ban hành theo Nghị quyết số 1002/2024/NQ-ĐHĐCĐ ngày 13/4/2024.

- Giao Trưởng Ban Kiểm soát ký ban hành theo quy định.

Trân trọng kính trình!

Nơi nhận:

- Như trên;
- Ban kiểm soát;
- Lưu VP.HĐQT.





## BẢNG TỔNG HỢP NỘI DUNG CƠ BẢN SỬA ĐỔI, BỔ SUNG QUY CHẾ TỔ CHỨC VÀ HOẠT ĐỘNG CỦA BAN KIỂM SOÁT

### Ghi chú:

- Phần chữ được in nghiêng tại cột “Nội dung Quy chế hiện hành”: Là nội dung quy chế hiện hành;
- Phần chữ in nghiêng, gạch chân tại cột “Nội dung Quy chế sau khi sửa đổi, bổ sung”: Là nội dung dự kiến bổ sung, sửa đổi, thay thế.

| STT | Điều khoản sửa đổi                 | Nội dung Quy chế hiện hành   | Nội dung Quy chế sau khi sửa đổi, bổ sung   | Cơ sở pháp lý/Lý do sửa đổi, bổ sung Quy chế                            |
|-----|------------------------------------|--|---|---|
|     | Sửa tên Điều 6                     | Điều 6: thành phần, nhiệm kỳ và cơ cấu của Ban Kiểm soát:  | Điều 6: Ban Kiểm soát   | Sửa để phù hợp Điều 51 Luật các TCTD                                    |
|     | Bổ sung nội dung khoản 6.2 Điều 6  | Ban Kiểm soát NCB có tối thiểu 05 (năm) thành viên trở lên do Đại hội đồng bầu.  | Ban Kiểm soát NCB có tối thiểu 05 (năm) thành viên trở lên do Đại hội đồng bầu. <u>Cơ cấu Ban Kiểm soát gồm có Trưởng Ban Kiểm soát, Phó Trưởng Ban Kiểm soát (theo yêu cầu thực tế từng thời kỳ) và các thành viên khác theo quyết định của Ban Kiểm soát.</u><br>(STT trong QC mới 6.1) | Bổ sung để phù hợp với thực tế thực hiện                                |
|     | Sửa điểm ii mục a khoản 6.3 Điều 6 | a. Ban kiểm soát có các bộ phận trực thuộc sau:<br><br>ii. Bộ phận giúp việc (Gồm <u>Ban cố vấn</u> và các chức danh khác do Trưởng Ban Kiểm soát quy định từng thời kỳ) | a. Ban kiểm soát có các bộ phận trực thuộc sau:<br><br>ii. Bộ phận giúp việc ( <u>Gồm Trợ lý Trưởng Ban Kiểm soát</u> và các chức danh khác do Ban Kiểm soát quy định từng thời kỳ)<br>(STT trong QC mới 6.2)   | Sửa để phù hợp với thực tế thực hiện                                    |
|     | Sửa mục b khoản 6.3 Điều 6         | <u>Chức năng, nhiệm vụ</u> cụ thể của Trung tâm, <u>bộ phận trực thuộc</u> Ban   | <u>Cơ cấu tổ chức</u> , chức năng, nhiệm vụ, <u>quyền hạn</u> cụ thể của Trung tâm, <u>bộ phận giúp việc</u> do Ban   | Sửa để phù hợp khoản 3 Điều 6 Thông tư Số 83/2025/TT-NHNN (Thông tư 83) |



| STT | Điều khoản sửa đổi    | Nội dung Quy chế hiện hành   | Nội dung Quy chế sau khi sửa đổi, bổ sung  | Cơ sở pháp lý/Lý do sửa đổi, bổ sung Quy chế  |
|-----|-----------------------|--|--|---|
|     |                       | kiểm soát do Ban Kiểm soát quy định  | Kiểm soát quy định.<br>(STT trong QC mới 6.2)  |   |
|     | Sửa khoản 7.3 Điều 7  | Tổ chức thực hiện kiểm toán nội bộ; <u>được tiếp cận, cung cấp đầy đủ, chính xác, kịp thời các thông tin, tài liệu liên quan đến hoạt động quản trị, điều hành NCB, có quyền sử dụng các nguồn lực của NCB để thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn được giao; được thuê chuyên gia, tư vấn độc lập và tổ chức bên ngoài để thực hiện nhiệm vụ nhưng vẫn phải chịu trách nhiệm về việc thực hiện nhiệm vụ của Ban kiểm soát.</u> | Cắt quy định về quyền được cung cấp thông tin của Ban Kiểm soát: <u>được tiếp cận, cung cấp đầy đủ, chính xác, kịp thời các thông tin, tài liệu liên quan đến hoạt động quản trị, điều hành NCB, có quyền sử dụng các nguồn lực của NCB để thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn được giao; được thuê chuyên gia, tư vấn độc lập và tổ chức bên ngoài để thực hiện nhiệm vụ nhưng vẫn phải chịu trách nhiệm về việc thực hiện nhiệm vụ của Ban kiểm soát</u> thành một khoản riêng tại Điều 7. | Sửa để đảm bảo tính phù hợp trong cách trình bày văn bản  |
|     | Sửa khoản 7.19 Điều 7 | Đề xuất, kiến nghị Đại hội đồng cổ đông <u>phê duyệt danh sách</u> tổ chức kiểm toán được chấp thuận thực hiện kiểm toán Báo cáo tài chính của NCB;<br><u>Quyết định tổ chức kiểm toán được chấp thuận thực hiện kiểm tra hoạt</u>   | (i) Đề xuất, kiến nghị Đại hội đồng cổ đông <u>quyết định lựa chọn</u> tổ chức kiểm toán độc lập kiểm toán NCB.<br>(ii) Bỏ nội dung: " <u>Quyết định tổ chức kiểm toán được chấp thuận thực hiện kiểm tra hoạt động của công ty, bãi miễn kiểm toán viên được chấp thuận khi xét thấy cần thiết.</u> "   | (i) Sửa để phù hợp khoản 2 Điều 7 Thông tư số: 51/2024/TT-NHNN<br>(ii) Bỏ do nội dung này quy định thẩm quyền của ĐHĐCĐ |



| STT | Điều khoản sửa đổi    | Nội dung Quy chế hiện hành  | Nội dung Quy chế sau khi sửa đổi, bổ sung   | Cơ sở pháp lý/Lý do sửa đổi, bổ sung Quy chế         |
|-----|-----------------------|---|---|--|
|     |                       | <u>đồng của công ty, bãi miễn kiểm toán viên được chấp thuận khi xét thấy cần thiết.</u>  |   |  |
|     | Sửa khoản 7.25 Điều 7 | <u>Ban Kiểm soát của NCB thực hiện giám sát đối với kiểm toán viên nội bộ bao gồm:</u><br><br><u>b) Giám sát Trung tâm Kiểm toán nội bộ trong việc:</u><br><br><u>i. Thực hiện kiểm toán nội bộ;</u><br><br><u>ii. Rà soát, đánh giá tính hiệu quả của kiểm toán nội bộ và kết quả thực hiện nhiệm vụ của Trường Kiểm toán nội bộ;</u><br><br><u>iii. Xử lý, khắc phục các tồn tại, hạn chế của kiểm toán nội bộ theo yêu cầu, kiến nghị của Ngân hàng Nhà nước, tổ chức kiểm toán độc lập và các cơ quan chức năng khác;</u> | <u>Ban Kiểm soát của NCB thực hiện chức năng, nhiệm vụ liên quan đến Kiểm toán nội bộ bao gồm:</u><br><br><u>a) Giám sát, đánh giá việc thực hiện chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp của thành viên Ban kiểm soát, kiểm toán viên nội bộ;</u><br><br><u>b) Giám sát, đánh giá bộ phận kiểm toán nội bộ, Trường kiểm toán nội bộ trong việc thực hiện chức năng, nhiệm vụ. Ban kiểm soát được thuê tổ chức bên ngoài có chuyên môn đánh giá chất lượng hoạt động của bộ phận kiểm toán nội bộ.</u><br><br>(STT trong QC mới 7.28) | Sửa đổi để phù hợp khoản 1 Điều 72 Thông tư 83       |
|     | Bổ sung Điều 7        | Không quy định  | <u>Phê duyệt báo cáo báo cáo hàng năm về kiểm toán nội bộ theo quy định pháp luật.</u><br><br>(STT trong QC mới 7.22)   | Bổ sung để đáp ứng điểm b khoản 4 Điều 9 Thông tư 84 |



| STT | Điều khoản sửa đổi       | Nội dung Quy chế hiện hành                                | Nội dung Quy chế sau khi sửa đổi, bổ sung   | Cơ sở pháp lý/Lý do sửa đổi, bổ sung Quy chế  |
|-----|--------------------------|---|---|---|
|     | Bổ sung Điều 7           |   | <p>(i) Được tiếp cận và được cung cấp đầy đủ, chính xác, kịp thời các thông tin, tài liệu liên quan đến hoạt động quản trị, điều hành NCB theo quy định tại Điều 25 Quy chế này.</p> <p>(STT trong QC mới 7.25)</p> <p>(ii) Có quyền sử dụng các nguồn lực của NCB để thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn được giao; được thuê chuyên gia, tư vấn độc lập và tổ chức bên ngoài để thực hiện nhiệm vụ nhưng vẫn phải chịu trách nhiệm về việc thực hiện nhiệm vụ của Ban Kiểm soát.</p> <p>(STT trong QC mới 7.26)</p> | Bổ sung (cắt quy định về quyền được cung cấp thông tin của BKS tại khoản 7.3 Điều 7 thành hai khoản riêng) để đảm bảo tính phù hợp trong cách trình bày văn bản |
|     | Bổ sung khoản 9.2 Điều 9 | Bầu một thành viên Ban Kiểm soát làm Trưởng Ban Kiểm soát | Bầu một thành viên Ban Kiểm soát làm Trưởng Ban Kiểm soát, <u>Phó Trưởng Ban Kiểm soát (nếu có)</u>   | Bổ sung để phù hợp thực tế  |
|     | Bỏ khoản 9.16 Điều 9     |   | Kiểm soát các hoạt động kinh doanh, kiểm soát sổ sách kế toán, tài sản, các báo cáo, bản quyết toán năm tài chính và kiến nghị khắc phục các sai phạm (nếu có);   | Bỏ do trùng khoản 9.4 Điều 9  |



| STT | Điều khoản sửa đổi      | Nội dung Quy chế hiện hành   | Nội dung Quy chế sau khi sửa đổi, bổ sung  | Cơ sở pháp lý/Lý do sửa đổi, bổ sung Quy chế |
|-----|-------------------------|--|--|--|
|     | Sửa khoản 10.2 Điều 10  | Danh sách dự kiến những người được bầu làm thành viên Ban Kiểm soát phải được Ngân hàng Nhà nước chấp thuận bằng văn bản trước khi bầu, bổ nhiệm chức danh này. <u>Những người được bầu làm thành viên Ban Kiểm soát phải thuộc danh sách đã được Ngân hàng Nhà nước chấp thuận.</u>   | Bỏ nội dung: <u>Những người được bầu làm thành viên Ban Kiểm soát phải thuộc danh sách đã được Ngân hàng Nhà nước chấp thuận</u>   | Bỏ do trùng í                                |
|     | Sửa khoản 12.12 Điều 12 | Người phải chịu trách nhiệm theo kết luận thanh tra dẫn đến việc NCB, <u>chi nhánh NCB nước ngoài</u> bị xử phạt hành chính trong lĩnh vực tiền tệ và Ngân hàng ở khung phạt tiền cao nhất đối với hành vi vi phạm quy định về giấy phép, quản trị, điều hành, cổ phần, cổ phiếu, góp vốn, mua cổ phần, cấp tín dụng, mua trái phiếu doanh nghiệp, tỷ lệ bảo đảm an toàn theo quy định của Pháp luật về xử lý vi | Người phải chịu trách nhiệm theo kết luận thanh tra dẫn đến việc NCB bị xử phạt hành chính trong lĩnh vực tiền tệ và Ngân hàng ở khung phạt tiền cao nhất đối với hành vi vi phạm quy định về giấy phép, quản trị, điều hành, cổ phần, cổ phiếu, góp vốn, mua cổ phần, cấp tín dụng, mua trái phiếu doanh nghiệp, tỷ lệ bảo đảm an toàn theo quy định của Pháp luật về xử lý vi phạm hành chính trong lĩnh vực tiền tệ và ngân hàng. | Sửa để phù hợp Điều 42 Luật các TCTD         |



| STT | Điều khoản sửa đổi            | Nội dung Quy chế hiện hành  | Nội dung Quy chế sau khi sửa đổi, bổ sung  | Cơ sở pháp lý/Lý do sửa đổi, bổ sung Quy chế  |
|-----|-------------------------------|---|--|---|
|     |                               | phạm hành chính trong lĩnh vực tiền tệ và ngân hàng.  |  |   |
|     | Sửa điểm d khoản 15.1 Điều 15 | Không hoàn thành nhiệm vụ, công việc được phân công   | Không hoàn thành nhiệm vụ, công việc được phân công <i>theo đánh giá của Ban Kiểm soát</i>   | Sửa để có cơ sở thực hiện trên thực tế  |
|     | Bổ sung Khoản 15.2 Điều 15    | Không quy định  | Việc miễn nhiệm, bãi nhiệm, thành viên Ban kiểm soát phù hợp với quy định của pháp luật và Điều lệ của NCB.  | Bổ sung làm rõ thời điểm, thẩm quyền miễn nhiệm, bãi nhiệm thành viên Ban Kiểm soát |
|     | Sửa khoản 16.1 Điều 16        | Trưởng Ban Kiểm soát, Thành viên Ban Kiểm soát khi bị miễn nhiệm, bãi nhiệm có trách nhiệm bàn giao công việc cho Trưởng Ban Kiểm soát, Thành viên Ban Kiểm soát mới được bầu | Trưởng Ban Kiểm soát, <i>Phó Trưởng Ban Kiểm soát (nếu có)</i> , Thành viên Ban Kiểm soát khi bị miễn nhiệm, bãi nhiệm có trách nhiệm bàn giao công việc cho Trưởng Ban Kiểm soát, <i>Phó Trưởng Ban Kiểm soát (nếu có)</i> Thành viên Ban Kiểm soát mới được bầu. | Sửa để phù hợp thực tế tại NCB  |
|     | Sửa khoản 16.2 Điều 16        | Đối với các trường hợp <u>từ nhiệm</u> , miễn nhiệm, bãi nhiệm thành viên Ban Kiểm soát theo quy định tại Quy chế này dẫn đến việc Ban Kiểm soát không đủ số lượng            | Đối với các trường hợp miễn nhiệm, bãi nhiệm thành viên Ban Kiểm soát theo quy định tại Quy chế này dẫn đến việc Ban Kiểm soát không đủ số lượng người để hoạt động theo quy định của pháp luật hoặc Điều lệ NCB, trong thời hạn tối                               | Bỏ quy định "từ nhiệm" do thuộc trường hợp miễn nhiệm theo quy định tại Điều 15     |



| STT | Điều khoản sửa đổi     | Nội dung Quy chế hiện hành  | Nội dung Quy chế sau khi sửa đổi, bổ sung   | Cơ sở pháp lý/Lý do sửa đổi, bổ sung Quy chế      |
|-----|------------------------|---|---|---|
|     |                        | người để hoạt động theo quy định của pháp luật hoặc Điều lệ NCB, trong thời hạn tối đa 90 ngày, Ngân hàng phải bầu bổ sung đủ số lượng thành viên Ban Kiểm soát.  | đa 90 ngày, Ngân hàng phải bầu bổ sung đủ số lượng thành viên Ban Kiểm soát.  |   |
|     | Sửa khoản 16.3 Điều 16 | Trường hợp Trưởng Ban Kiểm soát xin từ nhiệm, Ban Kiểm soát tổ chức họp để bầu ra Trưởng Ban Kiểm soát <u>ngay sau khi Đại hội đồng cổ đông thông qua đơn từ nhiệm xin từ nhiệm.</u>  | Trường hợp Trưởng Ban Kiểm soát xin từ nhiệm, Ban Kiểm soát tổ chức họp để bầu ra Trưởng Ban Kiểm soát <u>mới trong thời hạn tối đa năm (05) ngày kể từ ngày Trưởng Ban Kiểm soát nộp đơn.</u>  | Sửa để có cơ sở thực hiện                         |
|     | Sửa khoản 19.1 Điều 19 | <u>Đại hội đồng cổ đông quyết định thù lao, thưởng, lợi ích khác và Ngân sách hoạt động hàng năm của Ban Kiểm soát.</u>   | <u>Trên cơ sở tổng thù lao đã được Đại hội đồng cổ đông phê duyệt, Ban kiểm soát dự tính mức thù lao cho từng thành viên theo nguyên tắc nhất trí.</u>  | Sửa để có cơ sở thực hiện                         |
|     | Sửa khoản 21.1 Điều 21 | Cuộc họp Ban Kiểm soát đầu tiên của nhiệm kỳ Ban Kiểm soát để bầu Trưởng Ban và ra các quyết định khác thuộc thẩm quyền phải được tổ chức trong vòng 07 (bảy) ngày sau ngày bầu cử Ban Kiểm soát đó. <u>Cuộc họp Ban Kiểm soát đầu tiên của nhiệm kỳ Ban Kiểm</u> | Cuộc họp Ban Kiểm soát đầu tiên của nhiệm kỳ Ban Kiểm soát để bầu Trưởng Ban Kiểm soát và ra các quyết định khác thuộc thẩm quyền phải được tổ chức trong vòng 07 (bảy) ngày sau ngày bầu Ban Kiểm soát đó. Người có trách nhiệm triệu tập cuộc họp đầu tiên của Ban Kiểm soát sẽ là những người theo thứ tự sau:<br>(i) Thành viên Ban Kiểm soát có số phiếu | Sửa để phù hợp và có cơ sở thực hiện trên thực tế |



| STT | Điều khoản sửa đổi     | Nội dung Quy chế hiện hành   | Nội dung Quy chế sau khi sửa đổi, bổ sung  | Cơ sở pháp lý/Lý do sửa đổi, bổ sung Quy chế       |
|-----|------------------------|--|--|--|
|     |                        | <p><u>soát để bầu Trưởng Ban theo nguyên tắc đa số</u></p> <p><u>Thành viên Ban Kiểm soát có số phiếu bầu cao nhất sẽ phải triệu tập cuộc họp Ban Kiểm soát đầu tiên, dự kiến chương trình, thời gian và địa điểm họp trước ngày họp dự kiến ít nhất 03 (ba) ngày.</u></p> <p><u>Trưởng họp có nhiều hơn một thành viên có số phiếu bầu cao nhất và ngang nhau thì các thành viên đã bầu theo nguyên tắc đa số một người trong số họ triệu tập họp Ban Kiểm soát.</u></p> <p><u>trong số họ triệu tập họp Ban Kiểm soát.</u></p> | <p>bầu cao nhất;</p> <p>(ii) Trưởng Ban Kiểm soát nhiệm kỳ trước (nếu tái trúng cử) trong trường hợp có nhiều hơn một thành viên BKS có phiếu bầu cao nhất và bằng nhau;</p> <p>(iii) Thành viên Ban Kiểm soát cao tuổi nhất;</p> <p>(iv) Thành viên Ban Kiểm soát có thời gian giữ chức vụ thành viên Ban Kiểm soát lâu nhất trong trường hợp có nhiều hơn một thành viên BKS có số tuổi cao nhất và bằng nhau;</p> <p>(v) Thành viên có thời gian công tác tại NCB lâu nhất.</p> |  |
|     | Sửa khoản 21.6 Điều 21 | <p><u>Nội dung</u> cuộc họp Ban Kiểm soát phải được ghi biên bản một cách đầy đủ, trung thực, chính xác (kể cả các ý kiến bảo lưu của Ban Kiểm soát, nếu có) và phải có chữ ký của tất cả các thành viên Ban Kiểm soát dự họp.</p>   | <p><u>Mọi</u> cuộc họp của Ban Kiểm soát phải được lập biên bản bằng văn bản, ghi đầy đủ, trung thực, chính xác các ý kiến thảo luận, ý kiến bảo lưu (nếu có) và kết luận, và phải có chữ ký của tất cả các thành viên Ban Kiểm soát dự họp.</p> <p><u>Các ý kiến thảo luận và kết luận liên quan đến hệ thống kiểm soát nội bộ trong cuộc họp của</u></p>   | Sửa để làm rõ, đáp ứng khoản 3 Điều 4 Thông tư 83. |



| STT | Điều khoản sửa đổi  | Nội dung Quy chế hiện hành  | Nội dung Quy chế sau khi sửa đổi, bổ sung   | Cơ sở pháp lý/Lý do sửa đổi, bổ sung Quy chế   |
|-----|---------------------|---|---|--|
|     |                     |   | <u>Ban Kiểm soát bắt buộc phải được ghi nhận bằng văn bản</u>   |  |
|     | Bổ sung Điều 27     | <u>Không quy định</u>   | <u>Các nội dung khác theo yêu cầu của BKS tùy từng thời</u>   | Sửa để phù hợp thực tế   |
|     | Sửa khoản 1 Điều 29 | Quy chế này được Đại hội đồng Cổ đông <u>phê chuẩn</u> thông qua ngày | Quy chế này được Đại hội đồng Cổ đông phê chuẩn thông qua ngày  | Bỏ từ phê chuẩn để thống nhất cách dùng từ trong văn bản   |
|     | Hiệu lực thi hành   |   | Quy chế này được Đại hội đồng Cổ đông phê chuẩn thông qua ngày.....04/2026, có hiệu lực kể từ ngày 01/07/2026 | Phù hợp hiệu lực Thông tư 83, do Quy chế sửa theo các nội dung sửa đổi, bổ sung tại Thông tư 83. |