

Số: 810/2024/BC-HĐQT.NCB

Hà Nội, ngày 18 tháng 03 năm 2024

## BÁO CÁO HOẠT ĐỘNG CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ NĂM 2023 VÀ ĐỊNH HƯỚNG HOẠT ĐỘNG NĂM 2024

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

### I. BÁO CÁO HOẠT ĐỘNG NĂM 2023

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

Năm 2023, tình hình thế giới diễn biến nhanh, phức tạp, thách thức nhiều hơn so với dự báo. Cạnh tranh chiến lược giữa các nước lớn, cạnh tranh kinh tế, chiến tranh thương mại gay gắt. Kinh tế toàn cầu có xu hướng tăng trưởng chậm, lạm phát neo ở mức cao, nhiều nền kinh tế lớn duy trì chính sách tiền tệ thắt chặt, lãi suất cao, một số quốc gia có dấu hiệu rơi vào suy thoái kinh tế. Nguy cơ mất thanh khoản, rủi ro, bất ổn về tài chính, tiền tệ, nợ công, bất động sản, an ninh năng lượng, lương thực, thông tin trên toàn cầu gia tăng.

Trong nước, sản xuất kinh doanh tiếp tục đối mặt với nhiều thách thức. Các thị trường xuất, nhập khẩu lớn, truyền thống của Việt Nam bị thu hẹp. Những tồn tại, hạn chế, bất cập từ nội tại nền kinh tế về cơ cấu kinh tế, năng lực sản xuất trong nước, các thị trường tài chính, tiền tệ, bất động sản tích tụ từ lâu chưa được xử lý dứt điểm. Khả năng cạnh tranh và sức chống chịu của nền kinh tế trong nước trước các cú sốc từ bên ngoài còn hạn chế; những yếu tố đột xuất, bất ngờ vẫn tiềm ẩn rủi ro, khó dự báo. Sức cầu của nền kinh tế yếu, hoạt động kinh doanh khó khăn, khiến khả năng hấp thụ vốn của doanh nghiệp suy giảm. Các yếu tố trên dẫn tới thực trạng doanh nghiệp vừa giảm nhu cầu vay, vừa giảm khả năng tiếp cận tín dụng do khó đáp ứng các điều kiện về tín dụng.

Giai đoạn từ cuối năm 2022 đến giữa năm 2023, lãi suất tăng cao cùng với các sự cố có liên quan tới các doanh nghiệp lớn liên tiếp xảy ra đã tạo ra các cú sốc lớn đối với thị trường chứng khoán, bất động sản, trái phiếu và bảo hiểm, làm sứt mẻ niềm tin của khách hàng định chế tài chính cũng như các sản phẩm, dịch vụ của ngân hàng đúng nghĩa, ảnh hưởng nghiêm trọng đến nguồn thu ngoài tín dụng của Ngân hàng.

Trong bối cảnh nhu cầu tín dụng thấp, chi phí đầu vào tăng, nguồn thu phi tín dụng suy giảm, ngành Ngân hàng đứng trước thách thức lớn về nợ xấu khi nợ xấu tại hầu hết các ngân hàng đều tăng cao, kết quả kinh doanh kém “sắc”.

## 2. Hoạt động quản trị

### 2.1. Tổng kết các cuộc họp và các Nghị quyết/Quyết định của Hội đồng Quản trị

Trong năm 2023, NCB đã tổ chức họp ĐHĐCĐ bất thường thông qua việc miễn nhiệm 02 thành viên HĐQT theo nguyên vọng cá nhân, đồng thời bầu bổ sung 02 thành viên HĐQT. HĐQT hiện gồm 05 Thành viên, đảm bảo cơ cấu phù hợp với quy định của pháp luật về ngân hàng, chứng khoán và Điều lệ NCB.

Công tác quản trị ngân hàng được HĐQT đặc biệt chú trọng. 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 và 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 hoạch kinh doanh của NCB, cũng như kịp thời xử lý các tồn tại, khó khăn, vướng mắc trong hoạt động. HĐQT đã thực hiện quản trị, điều hành theo đúng chức năng, nhiệm vụ quy định theo pháp luật và Điều lệ NCB, Quy chế tổ chức và hoạt động của HĐQT. Chủ tịch HĐQT đã tổ chức phân công nhiệm vụ cho các Thành viên trong HĐQT nhằm triển khai nhiệm vụ của HĐQT theo quy định của pháp luật và Điều lệ ngân hàng.

Các cuộc họp của HĐQT được triệu tập kịp thời, đảm bảo tuân thủ trình tự theo quy định pháp luật, Điều lệ NCB, quy chế tổ chức 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 2023, Hội đồng quản trị đã thông qua 307 nghị quyết, quyết định dưới hình thức họp hoặc lấy ý kiến để đưa ra các quyết sách, định hướng chỉ đạo hoạt động của NCB và quyết định các nội dung, vấn đề thuộc thẩm quyền quyết định của HĐQT.

*(Chi tiết các cuộc họp và Danh sách các Nghị quyết/Quyết định của HĐQT tại Phụ lục 1, Phụ lục 2 Báo cáo tình hình quản trị Ngân hàng TMCP Quốc dân năm 2023 số 450/2024/BC-HĐQT.NCB ngày 29/01/2024 đã công bố)*

### 2.2. Một số kết quả đạt được

Trải qua một năm nhiều trở ngại, thách thức từ nền kinh tế trong nước và quốc tế, HĐQT đã cùng Ban điều hành và toàn thể cán bộ nhân viên NCB quyết tâm và nỗ lực thực hiện các nhiệm vụ được ĐHĐCĐ giao và đạt được những kết quả quan trọng:

#### a. Về Chiến lược phát triển Ngân hàng

Trong năm 2023, NCB đã cùng Đối tác tư vấn chiến lược hàng đầu thế giới thực hiện và hoàn tất dự án xây dựng Chiến lược mới cho NCB giai đoạn 2024-2028, đồng thời triển khai tái cấu trúc toàn diện với các bước đi bài bản, chuyên nghiệp, mục tiêu từng bước đưa NCB trở thành một ngân hàng lành mạnh, an toàn, phát triển bền vững. Theo đó, HĐQT đã có nghị quyết lựa chọn mô hình Digital Wealth làm

Chiến lược phát triển Ngân hàng đến năm 2028, phù hợp với tầm nhìn chiến lược phát triển dài hạn của Ngân hàng trong 20 năm tới.

#### **b. Về chuyển đổi số**

Song song với đó, NCB từng bước triển khai các dự án chuyển đổi số toàn diện, tập trung xây dựng nền tảng dữ liệu, nền tảng hạ tầng công nghệ, không ngừng nâng cấp các sản phẩm dịch vụ, gia tăng trải nghiệm khách hàng.

#### **c. Về sắp xếp, tối ưu mạng lưới**

Trong năm 2023, công tác sắp xếp, tối ưu mạng lưới kênh phân phối được tập trung triển khai. HĐQT đã ban hành nghị quyết thông qua việc chấm dứt hoạt động 15 phòng giao dịch/chi nhánh hoạt động kém hiệu quả và 52 máy ATM. Đến nay, NCB đã hoàn tất thủ tục và chấm dứt hoạt động của các phòng giao dịch/chi nhánh và các máy ATM theo phê duyệt của HĐQT.

#### **d. Về quản trị nguồn nhân lực**

Công tác quản trị nguồn nhân lực, kiện toàn nhận sự cấp cao và cấp trung được đặc biệt chú trọng. NCB hiện sở hữu đội ngũ nhân sự, đặc biệt là nhân sự cấp cao giàu kinh nghiệm, năng lực chuyên môn và năng lực quản lý trên thị trường tài chính – ngân hàng. Hàng loạt chính sách nhân sự mới được triển khai đưa NCB lần đầu tiên trở thành “Nơi làm việc hàng đầu châu Á” theo đánh giá của HRAA – giải thưởng uy tín hàng đầu trong lĩnh vực nhân sự.

### **3. Tình hình thực hiện nhiệm vụ do Đại hội đồng cổ đông giao tại các Nghị quyết ĐHĐCĐ**

Năm 2023, ĐHĐCĐ đã thông qua các Nghị quyết số **199/2023/NQ-ĐHĐCĐ**, **200/2023/NQ-ĐHĐCĐ** tại ĐHĐCĐ thường niên ngày 08/4/2023; Nghị quyết số **318/2023/2023/NQ-ĐHĐCĐ** lấy ý kiến biểu quyết ngày 31/5/2023; các Nghị quyết số **776/2023/NQ-ĐHĐCĐ**, **777/2023/NQ-ĐHĐCĐ**, **778/2023/NQ-ĐHĐCĐ**, **779/2023/NQ-ĐHĐCĐ** tại ĐHĐCĐ bất thường ngày 18/11/2023. HĐQT đã chủ động, tích cực triển khai các Nghị quyết của ĐHĐCĐ, trong đó hoàn thành 16/20 Quyết nghị, 1/20 Quyết nghị đang triển khai, 3/20 Quyết nghị hoàn thành một phần. Kết quả thực hiện các nhiệm vụ giao HĐQT tại các Nghị quyết cụ thể như sau:

#### **3.1. Kết quả hoạt động kinh doanh năm 2023 – khoản 1.3 Điều 1 Nghị quyết 199/2023/NQ-ĐHĐCĐ**

##### **Tình hình thực hiện các chỉ tiêu ĐHĐCĐ giao**

*Đơn vị: Tỷ đồng*

<b>TT</b>	<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Kế hoạch 2023</b>	<b>Thực hiện 2023</b>	<b>Thực hiện</b>	<b>%Thực hiện</b>
1	Tổng tài sản	94.500	96.265	1.765	102%
2	Tổng dư nợ cho vay	57.700	55.344	-2.356	96%

3	Huy động vốn	78.000	80.043	2.043	103%
4	Lợi nhuận trước thuế	16	-656	-672	0%
5	Quy mô khách hàng	1 triệu KH	1 triệu KH		100%

*Ghi chú: Số liệu theo BCTC riêng lẻ*

Tính đến 31/12/2023, tổng dư nợ cho vay đạt 55.344 tỷ đồng, hoàn thành 96% so với kế hoạch ĐHĐCĐ giao.

Lý do: Các TCTD nói chung, NCB nói riêng phải tuân thủ chỉ tiêu tăng trưởng tín dụng hàng năm do NHNN giao. Năm 2023, NHNN đã chấp thuận NCB tăng trưởng tín dụng tối đa với mức thấp hơn Kế hoạch được ĐHĐCĐ thông qua và NCB đã sử dụng hết hạn mức được NHNN giao.

Năm 2023, NCB chưa hoàn thành chỉ tiêu lợi nhuận được ĐHĐCĐ giao chủ yếu xuất phát từ các nguyên nhân sau:

- Nguồn thu từ phí và dịch vụ sụt giảm nghiêm trọng do khó khăn chung của toàn thị trường, đặc biệt là niềm tin của khách hàng đối với thị trường bảo hiểm.

- Nguồn thu từ tín dụng không đạt được kỳ vọng cũng một phần xuất phát từ việc dư nợ cho vay không đạt kế hoạch do bị giới hạn về chỉ tiêu tăng trưởng tín dụng được NHNN giao và việc tăng trưởng tín dụng chậm hơn so với dự kiến.

*(Chi tiết kết quả hoạt động kinh doanh năm 2023 theo Báo cáo đánh giá hoạt động kinh doanh năm 2023 và kế hoạch hành động năm 2024 số .... ngày .... của Ban Điều hành).*

### **3.2. Phương án phân phối lợi nhuận năm 2022 – khoản 1.5 Điều 1 Nghị quyết 199/2023/NQ-ĐHĐCĐ**

Trên cơ sở phương án phân phối lợi nhuận năm 2022 đã được ĐHĐCĐ thông qua tại **Nghị quyết 199/2023/NQ-ĐHĐCĐ**, HĐQT đã thực hiện việc phân phối theo quy định của NCB và quy định của pháp luật.

### **3.3. Thù lao và chi phí hoạt động của Hội đồng Quản trị, Ban Kiểm soát năm 2023 – Khoản 1.6 Điều 1 Nghị quyết 199/2023/NQ-ĐHĐCĐ**

Thành viên HĐQT và BKS được hưởng thù lao theo kết quả thực hiện công việc và đóng góp của từng thành viên phù hợp với ngân sách kế hoạch đã được Đại hội đồng cổ đông phê duyệt năm 2023, phù hợp với Điều lệ NCB và các quy định nội bộ có liên quan. Tổng ngân sách thù lao của HĐQT, BKS đã sử dụng trong năm tài chính 2023 được chi tiết tại Tờ trình ĐHĐCĐ thường niên năm 2024 về việc thông qua khoản thù lao của HĐQT và BKS.

### **3.4. Sửa đổi, bổ sung Điều lệ, Quy chế quản trị nội bộ NCB, Quy chế tổ chức và hoạt động của HĐQT, Quy chế tổ chức và hoạt động của Ban Kiểm soát - các khoản 1.7, 1.8, 1.9, 1.10 Điều 1 Nghị quyết 199/2023/NQ-ĐHĐCĐ**

Căn cứ các nội dung được ĐHĐCĐ thông qua, NCB đã ban hành Điều lệ Ngân hàng, Quy chế Quản trị công ty mã số QC.BM.026, Quy chế tổ chức và hoạt động của HĐQT mã số QC.BM.003, Quy chế tổ chức và hoạt động BKS mã số

QC.BM.025. Đồng thời, HĐQT đã thực hiện đăng ký/thông báo cho các cơ quan quản lý nhà nước, thông báo cho Cổ đông trên trang điện tử chính thức của NCB và thực hiện các thủ tục có liên quan theo quy định của pháp luật.

### **3.5. Phương án phát hành cổ phiếu riêng lẻ và tăng vốn điều lệ - khoản 1.12 Điều 1 Nghị quyết 199/2023/NQ-ĐHĐCĐ**

Căn cứ các nội dung đã được Đại hội đồng cổ đông phê duyệt và uỷ quyền HĐQT thực hiện theo Nghị quyết 199/2023/NQ-ĐHĐCĐ ngày 08/04/2023, HĐQT đã xây dựng phương án chào bán cổ phiếu riêng lẻ tăng vốn điều lệ thêm 6.200 tỷ đồng thực hiện trong năm 2024, lập hồ sơ đề nghị và đã được Ngân hàng Nhà nước Việt Nam chấp thuận bằng văn bản. NCB đang tiếp tục triển khai các nội dung tăng vốn theo trình tự quy định của pháp luật.

### **3.6. Lựa chọn tổ chức kiểm toán độc lập – khoản 1.11 Điều 1 Nghị quyết 199/2023/NQ-ĐHĐCĐ và Điều 2 Nghị quyết 778/2023/NQ-ĐHĐCĐ**

Trên cơ sở danh sách đơn vị kiểm toán độc lập đã được ĐHĐCĐ thông qua, thực hiện uỷ quyền của ĐHĐCĐ tại Nghị quyết 199/2023/NQ-ĐHĐCĐ, HĐQT đã lựa chọn Công ty TNHH Kiểm toán và Dịch vụ Tin Học Moore AISC thực hiện kiểm toán/soát xét báo cáo tài chính và kiểm toán độc lập hoạt động của hệ thống kiểm soát nội bộ NCB năm tài chính 2023.

Năm tài chính 2024: HĐQT đang triển khai lựa chọn công ty kiểm toán độc lập thực hiện kiểm toán/soát xét báo cáo tài chính và kiểm toán độc lập hoạt động của hệ thống kiểm soát nội bộ NCB năm tài chính năm 2024 theo quy định.

### **3.7. Việc miễn nhiệm, bổ sung Thành viên HĐQT, BKS – Điều 3 Nghị quyết 200/2023/NQ-ĐHĐCĐ, Điều 2 Nghị quyết 776/2023/NQ-ĐHĐCĐ, Điều 2 Nghị quyết 777/2023/NQ-ĐHĐCĐ**

Thực hiện Nghị quyết của Đại hội đồng cổ đông, NCB đã thực hiện các thủ tục báo cáo và công bố thông tin theo quy định của pháp luật. Đồng thời, HĐQT ban hành quyết định phân công nhiệm vụ cho từng thành viên HĐQT; BKS thực hiện bầu Trưởng BKS và có quyết định phân công nhiệm vụ cho từng thành viên Ban kiểm soát nhiệm kỳ 2020-2025.

### **3.8. Kế hoạch thay đổi địa điểm đặt trụ sở chính của NCB - Điều 1.1 Nghị quyết 318/2023/NQ-ĐHĐCĐ**

Thực hiện Nghị quyết của ĐHĐCĐ, HĐQT đã lập hồ sơ đề nghị các cơ quan nhà nước có thẩm quyền chấp thuận thay đổi địa điểm đặt trụ sở chính; thực hiện các thủ tục liên quan đến việc thay đổi theo quy định của pháp luật. NCB đã hoàn tất các thủ tục về thay đổi địa điểm đặt trụ sở chính; ngày 07/8/2023, trụ sở mới tại 25 Lê Đại Hành, phường Lê Đại Hành, quận Hai Bà Trưng, Hà Nội đã chính thức khai trương, đi vào hoạt động

### **3.9. Việc chuyển nhượng 203 triệu cổ phần Công ty cổ phần Hàng không Tre Việt – khoản 2 Điều 1 Nghị quyết 318/2023/NQ-ĐHĐCĐ**

Thực hiện Nghị quyết của ĐHĐCĐ, HĐQT đã chỉ đạo triển khai tìm kiếm nhà đầu tư để chuyển nhượng 203 triệu cổ phần Công ty cổ phần Hàng không Tre Việt. HĐQT đã thông qua nội dung thỏa thuận chuyển nhượng 203 triệu cổ phần Công ty cổ phần Hàng không Tre Việt với đối tác, với thời hạn thanh toán trước ngày 30/6/2024; giao Ban Điều hành hoàn thiện, ký văn bản thỏa thuận gia hạn và thực hiện các thủ tục theo đúng quy định của NCB và pháp luật.

**4. 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 mà 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**

**4.1. Về giao dịch giữa NCB, công ty con, công ty do NCB nắm quyền kiểm soát trên 50% vốn điều lệ với thành viên HĐQT NCB và những người có liên quan**

Năm 2023 không phát sinh giao dịch giữa NCB, công ty con, công ty do NCB nắm quyền kiểm soát trên 50% vốn điều lệ với thành viên HĐQT NCB và những người có liên quan.

**4.2. Về giao dịch giữa NCB với công ty mà trong đó thành viên HĐQT NCB là thành viên sáng lập hoặc quản lý doanh nghiệp trong thời gian 03 năm gần nhất trước thời điểm giao dịch**

*Chi tiết tại Phụ lục 5 Báo cáo tình hình quản trị Ngân hàng TMCP Quốc Dân năm 2023 số 450/2024/BC-HĐQT.NCB ngày 29/01/2024 đã công bố.*

### **5. Hoạt động của các Ủy ban thuộc Hội đồng Quản trị**

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

#### **5.1. Ủy ban Nhân sự**

Với vai trò tham mưu, tư vấn cho HĐQT về vấn đề tổ chức, bộ máy nhân sự trong quá trình quản trị Ngân hàng, trong năm 2023, Ủy ban Nhân sự đã tiếp nhận, giải quyết các hồ sơ, vụ việc, tổ chức họp và tham mưu, tư vấn cho HĐQT các vấn đề sau:

- Tham mưu cho HĐQT xử lý các vấn đề về nhân sự phát sinh trong quá trình tiến hành các thủ tục bầu, bổ nhiệm, bãi nhiệm, miễn nhiệm các chức danh thành viên HĐQT, thành viên BKS và Người điều hành ngân hàng theo đúng quy định của pháp luật và Điều lệ Ngân hàng;

- Trình HĐQT ban hành các Quyết định về cơ cấu tổ chức, thực hiện sắp xếp nhân sự, sáp nhập, phân chia lại đơn vị có cùng chức năng nhằm tinh gọn bộ máy, nâng cao hiệu quả hoạt động;

- Nghiên cứu, tư vấn cho HĐQT về nguyên tắc đánh giá, xây dựng định biên và chính sách tuyển dụng, bổ nhiệm, miễn nhiệm, thay đổi chức danh, tái ký hợp đồng;

- Tiếp tục rà soát, hiệu chỉnh và tham mưu HĐQT ban hành Quy chế tổ chức và hoạt động của các đơn vị để phù hợp với cơ cấu tổ chức mới;

- Đề xuất, trình HĐQT ban hành Chính sách cho vay đối với CBNV, Quy định hệ thống cấp bậc và khung dải lương, Bộ chuẩn mực hành vi theo giá trị cốt lõi.

### **5.2. Ủy ban Công nghệ**

Ủy ban Công nghệ có vai trò tham mưu cho HĐQT về định hướng phát triển công nghệ, các ứng dụng công nghệ nhằm nâng cao năng lực quản trị điều hành, thúc đẩy hiệu quả kinh doanh của Ngân hàng. Trong năm 2023, Ủy ban công nghệ đã tổ chức các cuộc họp định kỳ quý và các cuộc họp khác theo yêu cầu của Chủ tịch UBCN, tham mưu, tư vấn cho HĐQT các vấn đề sau:

- Tham mưu HĐQT ban hành Quy chế Tổ chức và hoạt động của Ủy ban Công nghệ; Cơ cấu tổ chức, phương án nguồn lực của Khối công nghệ để đảm bảo triển khai các phương án công nghệ đã được phê duyệt;

- Chỉ đạo tổ chức, thẩm định trước khi trình HĐQT phê duyệt chiến lược chuyển đổi số, các dự án công nghệ, dự án hệ thống an ninh bảo mật; đầu tư trang thiết bị công nghệ thông tin và viễn thông, giải pháp phần mềm.

### **5.3. Ủy Ban Tín dụng**

Ủy ban Tín dụng thực hiện xem xét, đề xuất, thẩm định, tham mưu trình HĐQT phê duyệt các khoản cấp tín dụng thuộc thẩm quyền HĐQT. Năm 2023, Ủy ban Tín dụng đã tổ chức họp, và trình HĐQT phê duyệt các khoản cấp tín dụng/điều chỉnh cấp tín dụng thuộc thẩm quyền của HĐQT.

### **5.4. Ủy ban Quản lý rủi ro**

Ủy ban Quản lý rủi ro có 5 thành viên, đảm bảo cơ cấu theo quy định của Ngân hàng Nhà nước. Với vai trò tham mưu HĐQT các vấn đề về quản lý rủi ro, năm 2023, Ủy ban Quản lý rủi ro họp định kỳ hàng quý, và thực hiện các hoạt động sau:

- Nghiên cứu, xây dựng, trình HĐQT ban hành và giám sát TGD trong việc tổ chức thực hiện chính sách quản lý rủi ro, chính sách đánh giá nội bộ về mức đủ vốn;

- Tham mưu HĐQT ban hành các văn bản quy định về nghiệp vụ, đảm bảo hoạt động ngân hàng được vận hành thông suốt, kiểm soát được rủi ro;

- Xây dựng, trình HĐQT ban hành Quy chế, bộ thẩm quyền phê duyệt xử lý nợ/xử lý rủi ro và bộ thẩm quyền phê duyệt cấp tín dụng;

- Tham mưu HĐQT trong việc triển khai các tiêu dự án nâng cao năng lực quản lý rủi ro trên cơ sở tư vấn độc lập của Dự án rà soát tổng thể và xây dựng lộ trình kiện toàn hệ thống kiểm soát nội bộ tại NCB;

- Giám sát BDH trong việc: thực hiện các biện pháp khắc phục lỗ hổng trong công tác vận hành kinh doanh, quản lý rủi ro, hệ thống kiểm soát nội bộ; thực thi bộ chỉ số quản lý rủi ro, đảm bảo khuôn khổ và quy trình quản lý rủi ro được thực hiện hiệu quả, thống nhất.

### **5.5. Hội đồng Xử lý rủi ro**

Trong năm 2023, Hội đồng Xử lý rủi ro đã tổ chức họp để: Xem xét và phê duyệt hồ sơ phân loại nợ, trích lập DPRR, xử lý tài sản bảo đảm, khởi kiện khách hàng ... theo thẩm quyền; Tham mưu và trình Hội đồng quản trị phê duyệt các phương án xử lý rủi ro thuộc thẩm quyền của HĐQT.

## **6. Hoạt động của thành viên Hội đồng quản trị độc lập và kết quả đánh giá của thành viên độc lập về hoạt động của Hội đồng quản trị**

**Hoạt động của thành viên độc lập HĐQT:** Năm 2023, thành viên độc lập HĐQT tham gia đầy đủ, tích cực đóng góp ý kiến tại các cuộc họp HĐQT, họp giao ban của HĐQT, các cuộc họp của Ủy ban Quản lý rủi ro. Trong quá trình tham gia HĐQT, thành viên độc lập HĐQT luôn có tinh thần trách nhiệm, đưa ra các ý kiến thiết thực về các vấn đề liên quan đến chiến lược kinh doanh tài chính, đầu tư công nghệ, xây dựng và củng cố hệ thống quản lý, tuân thủ, quản trị rủi ro; cẩn trọng trong việc thực hiện nhiệm vụ thành viên độc lập HĐQT với nhiệm vụ của thành viên Ủy ban Quản lý rủi ro.

### **Kết quả đánh giá của thành viên độc lập về hoạt động của HĐQT**

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 2023 và triển khai, thực hiện các nội dung của các Nghị quyết ĐHĐCĐ ban hành.

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

## **7. Kết quả giám sát của Hội đồng Quản trị đối với Ban Điều hành**



Năm 2023, HĐQT đã chỉ đạo, giám sát Ban Điều hành thực hiện theo đúng định hướng, mục tiêu, chiến lược thông qua các hoạt động gồm:

- HĐQT tổ chức họp với BĐH, giao ban hàng tháng, sơ kết 6 tháng và tổng kết năm 2023. BĐH báo cáo HĐQT về: tình hình thực hiện các Nghị quyết/Quyết định của Đại hội đồng cổ đông và Hội đồng Quản trị; tình hình thực hiện, kết quả hoạt động kinh doanh trong kỳ vừa qua và kế hoạch triển khai trong kỳ tiếp theo; báo cáo một số chuyên đề theo yêu cầu của HĐQT. Tại cuộc họp, HĐQT phân tích, đánh giá, và đưa ra các chủ trương, định hướng, chỉ đạo kịp thời, sát với thực tiễn đối với Ban điều hành để thực hiện đúng các chỉ tiêu, kế hoạch kinh doanh, nhiệm vụ được giao;

- HĐQT xem xét các báo cáo giám sát cảnh báo rủi ro trong hoạt động kinh doanh của NCB; xem xét các Thư quản lý do Ban kiểm soát lập (trong đó nêu lên các thiếu sót của các đơn vị, các tồn tại về quy trình tác nghiệp được phát hiện thông qua các cuộc kiểm toán nội bộ và kiến nghị chỉnh sửa), để chỉ đạo và giám sát BĐH trong công tác tổ chức triển khai xử lý, khắc phục các thiếu sót, tồn tại, hạn chế về kiểm soát nội bộ, quản lý rủi ro.

- Trong năm 2023, HĐQT đã giám sát, chỉ đạo BĐH các mặt hoạt động, kinh doanh của NCB theo đúng định hướng, mục tiêu chiến lược. Các giải pháp được triển khai đồng bộ, tích cực nhằm phấn đấu đạt được các chỉ tiêu theo kế hoạch. BĐH đã tổ chức triển khai nhiệm vụ được giao, thực hiện công tác quản lý, điều hành theo quy định của pháp luật, Điều lệ NCB, phù hợp với Nghị quyết của ĐHĐCĐ và Nghị quyết của HĐQT.

**8. Công khai lợi ích liên quan của thành viên Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát, Tổng giám đốc, Phó Tổng giám đốc:** *Chi tiết tại Phụ lục 1, Phụ lục 6 Báo cáo tình hình quản trị Ngân hàng TMCP Quốc dân năm 2023 số 450/2024/BC-HĐQT.NCB ngày 29/01/2024 đã công bố.*

## **II. ĐỊNH HƯỚNG HOẠT ĐỘNG NĂM 2024**

### **1. Cơ sở xác định định hướng hoạt động năm 2024**

Năm 2024, kinh tế thế giới vẫn còn chịu nhiều thách thức và bất ổn; ngoài căng thẳng địa chính trị, biến đổi khí hậu và thiên tai khiến bức tranh kinh tế thế giới dù có nhiều gam màu sáng hơn, nhưng vẫn chưa phục hồi như trước đại dịch COVID-19. Tại Nghị quyết số 01/NQ-CP ngày 05/01/2024 của Chính phủ về nhiệm vụ, giải pháp chủ yếu thực hiện Kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội và dự toán ngân sách nhà nước năm 2024, Chính phủ đã đánh giá tình hình thế giới, khu vực sẽ còn tiếp tục có những diễn biến phức tạp, khó lường. Cạnh tranh chiến lược các nước lớn ngày càng gay gắt hơn, xung đột tại Ukraine và dải Gaza nhiều khả năng còn kéo dài. Tăng trưởng kinh tế, thương mại, đầu tư toàn cầu tiếp tục xu hướng giảm. Lạm phát, chính sách tiền tệ của một số nền kinh tế lớn còn chứa đựng yếu tố bất định. Các thách thức an

ninh phi truyền thống, đặc biệt là dịch bệnh, thiên tai và biến đổi khí hậu trở thành rủi ro thường trực, tác động ngày càng nặng nề.

Dự báo kinh tế Việt Nam năm 2024 sẽ có cả cơ hội và thách thức. Bên cạnh các dự báo lạc quan, tích cực về nền kinh tế từ các dấu hiệu tích cực, lạc quan về sự hồi phục từ kinh tế đến từ sự tăng trưởng tích cực của khu vực nông lâm nghiệp và thủy sản, các hoạt động đầu tư, du lịch, xuất khẩu tiếp tục được thúc đẩy mạnh mẽ, .... thì vẫn còn nhiều thách thức, khó khăn từ những rủi ro tiềm ẩn từ môi trường kinh tế thế giới hiện hữu tác động tiêu cực lên triển vọng phục hồi tăng trưởng kinh tế của Việt Nam, hậu quả của đại dịch COVID-19 vẫn còn dai dẳng, chính sách tiền tệ thắt chặt.

Năm 2024 cũng là năm đầu tiên NCB triển khai PACCL theo Quyết định 689 sau khi được phê duyệt theo quy định.

## **2. Định hướng hoạt động năm 2024**

Kiên định mục tiêu chiến lược đã lựa chọn, NCB sẽ quyết liệt, chủ động nắm bắt thời cơ, tiếp tục biến thách thức thành cơ hội để hoàn thiện các nhiệm vụ, mục tiêu kế hoạch đề ra. Định hướng hoạt động của HĐQT năm 2024 sẽ tập trung vào các nội dung sau:

### **2.1. Về quản trị điều hành**

- Triển khai thực thi Chiến lược phát triển ngân hàng “Digital Wealth” giai đoạn 2024-2028 đã được HĐQT phê duyệt song song với Chiến lược chuyển đổi số.

- Hoàn thiện và triển khai Phương án cơ cấu lại gắn với xử lý nợ xấu giai đoạn 2023-2025, định hướng đến 2030 theo lộ trình được cấp thẩm quyền phê duyệt.

- Phát triển văn hóa doanh nghiệp: thực thi 05 giá trị cốt lõi “Trung thành - Tín nhiệm - Tận Tâm - Tinh Tế - Thăng hoa” vào hoạt động thực tế của Ngân hàng.

### **2.2. Về hoạt động kinh doanh:**

(1) Khách hàng và sản phẩm:

- Lấy khách hàng làm trọng tâm, thực hiện chiến lược chuyển đổi số; nâng cao chất lượng 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 giới hạn tín dụng và định hướng tín dụng của Ngân hàng Nhà nước.

- Thiết kế các sản phẩm “may đo” cho khách hàng lớn; tài trợ trọn gói theo ngành/ngành lĩnh vực kinh doanh phù hợp với từng loại đối tượng khách hàng doanh nghiệp nhỏ và vừa. Thiết kế các sản phẩm khách hàng cá nhân 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.

- Đẩy mạnh hoạt động kinh doanh tiền tệ; kinh doanh lãi suất ngắn hạn trên thị trường liên ngân hàng; dịch vụ thu phí nhằm đa dạng hóa nguồn thu. Mở rộng quan hệ hợp tác với các tổ chức tín dụng và các định chế tài chính trong nước.

#### (2) Quản trị chất lượng nợ

- Năm 2024 công tác xử lý, thu hồi nợ tiếp tục là một trong các mục tiêu trọng tâm, đảm bảo hoàn thành mục tiêu xử lý nợ theo đúng lộ trình, kế hoạch đặt ra và bám sát lộ trình tại Phương án cơ cấu lại.

- Triển khai ứng dụng công nghệ thông tin vào công tác xử lý nợ nhằm gia tăng tiến độ xử lý nợ.

#### (3) Quản trị rủi ro

- 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; 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 về tài sản số, rủi ro phát sinh từ sản phẩm công nghệ số.

- Hoàn thiện cơ cấu quản trị nội bộ với các vị trí quan trọng trong kiểm soát và ra quyết định.

- Thực hiện các dự án trong lộ trình kiện toàn hệ thống kiểm soát nội bộ nhằm hoàn thiện và nâng cao hiệu quả hệ thống KSNB, phù hợp với quy định của NHNN và hướng đến các chuẩn mực tiên tiến.

#### (4) Công nghệ và chuyển đổi số

Tiếp tục đầu tư hạ tầng, tăng cường các giải pháp công nghệ để vận hành ngân hàng an toàn, hiệu quả; đẩy mạnh triển khai các dự án hỗ trợ chuyển đổi số.

#### (5) Chiến lược phát triển ngân hàng

Tập trung nguồn lực, đẩy nhanh tiến độ triển khai các sáng kiến chiến lược theo lộ trình thực thi Chiến lược phát triển Ngân hàng;

#### (6) Quản trị nguồn nhân lực

- Tiếp tục tập trung công tác quản trị và phát triển nguồn nhân lực, chú trọng thúc đẩy Văn hóa doanh nghiệp, đẩy mạnh công tác truyền thông nội bộ, 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 2024**

Đơn vị: Tỷ đồng/khách hàng

TT	Chỉ tiêu	Kết quả năm 2023	Mục tiêu năm 2024	Tăng/giảm	% Tăng/giảm
1	Tổng tài sản	96.265	105.892	9.627	10%
2	Cho vay khách hàng	55.344	64.344	9.000	16,27%
3	Huy động khách hàng	80.043	86.050	6.007	7,51%
4	Quy mô khách hàng	01 triệu	1,15 triệu	0,15 triệu	15%
5	Lũy kế khách hàng sử dụng App iziMobile	444.051	595.051	151.000	34%
6	Lũy kế số lượng thẻ tín dụng	24.991	31.991	7.000	28%
7	CASA	4.888	6.075	1.187	24%
8	Lợi nhuận trước thuế	(656,5)	NCB cam kết dùng toàn bộ nguồn thu để thực hiện nghĩa vụ theo PACCL		

*Chú thích:*

- Theo số liệu 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.

HDQT NCB xin cảm ơn toàn thể Quý cổ đông và tập thể CBNV NCB đã tin tưởng, đồng hành cùng HDQT trong quá trình thực hiện nhiệm vụ trong năm qua và các năm tiếp theo.

Với sự nỗ lực và quyết tâm cao của 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 2024.

**Nơi nhận:**

- Như trên;
- Lưu: VT, VPHĐQT.

**TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ  
CHỦ TỊCH**

**BÙI THỊ THANH HƯƠNG**

## BÁO CÁO ĐÁNH GIÁ CỦA THÀNH VIÊN ĐỘC LẬP HĐQT VỀ HOẠT ĐỘNG CỦA HĐQT NĂM 2023

**Kính gửi: Hội đồng quản trị Ngân hàng TMCP Quốc Dân**

Thực hiện theo quy định tại Khoản 62.13 Điều 62 Điều lệ Ngân hàng TMCP Quốc Dân, Thành viên độc lập HĐQT báo cáo về kết quả đánh giá hoạt động của Hội đồng quản trị (HĐQT) năm 2023 như sau:

### 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 2023, 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 2023 (ĐHĐCĐ), thể hiện vai trò tích cực trong việc định hướng chiến lược kinh doanh và hoạt động của hệ thống, giám sát việc thực thi cũng như quản trị rủi ro, đóng góp tích cực vào kết quả hoạt động chung của toàn hệ thống.
- Các cuộc họp của HĐQT đã được triệu tập kịp thời và thực hiện theo các trình tự quy định tại điều lệ, quy chế tổ chức hoạt động của Hội đồng quản trị và các quy định pháp luật hiện hành. Nội dung các cuộc họp đều được các thành viên HĐQT thảo luận, đánh giá đầy đủ và cẩn thận để đưa ra những định hướng và giải pháp đem lại lợi ích cho NCB và cổ đông.

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

- HĐQT có tất cả 05 thành viên, trong đó có 01 thành viên độc lập. Trong năm, có 02 thành viên từ nhiệm và 02 thành viên mới được bổ nhiệm thay thế. Toàn bộ các thành viên HĐQT đều tham gia đầy đủ và tích cực vào các hoạt động hoạch định, kiểm soát tuân thủ, quản trị rủi ro, đảm bảo tốt các thông lệ quản trị chuẩn mực.
- Năm 2023, HĐQT đã tổ chức 08 phiên họp, 182 lần lấy ý kiến bằng văn bản và ban hành 307 Nghị quyết HĐQT. Các cuộc họp của HĐQT đã được triệu tập và thực hiện với lịch trình cụ thể, tài liệu được chuẩn bị đầy đủ, tuân thủ quy định tại Điều lệ của NCB và các quy định pháp luật hiện hành. Nội dung các cuộc họp được các thành viên HĐQT thảo luận, phản biện, đánh giá đầy đủ và cẩn trọng.
- Các vấn đề liên quan đến chiến lược kinh doanh, tái cơ cấu, tài chính, đầu tư công nghệ, xây dựng và củng cố hệ thống quản lý, tuân thủ, quản trị rủi ro, và văn hóa doanh nghiệp đều được thường xuyên thảo luận, xem xét, đánh giá và kiểm soát một cách chặt chẽ giữa HĐQT và Ban điều hành trong các cuộc họp định kỳ.
- Các quyết định của HĐQT tại các cuộc họp đều được HĐQT thông qua theo nguyên tắc đa số, biên bản cuộc họp/biên bản kiểm phiếu được lập đầy đủ và thực hiện theo đúng quy định của pháp luật và các qui định nội bộ của NCB.

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

- HĐQT thực hiện vai trò giám sát đối với Tổng Giám đốc và Ban điều hành trong việc tổ chức, thực hiện các nhiệm vụ được giao và các hoạt động kiểm soát và vận hành hoạt động, đảm bảo hoạt động kinh doanh của NCB luôn đi đúng định hướng chiến lược. Đồng thời, HĐQT đã chỉ đạo Tổng Giám đốc và Ban điều hành trong việc xử lý các khuyến nghị của các Cơ quan quản lý Nhà nước và Ban Kiểm soát nhằm thực hiện hiệu quả mục tiêu phát triển bền vững, quản lý và kiểm soát rủi ro và tuân thủ theo các quy định pháp luật hiện hành.
- Trong năm, các đại diện của HĐQT tham gia thường xuyên trong các cuộc họp với TGD và Ban điều hành và đưa ra những định hướng trong việc xây dựng chiến lược của NCB cho giai đoạn 2023-2028 và dự án chuyển đổi số.
- 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 từ HĐQT nhằm có các giải pháp tối ưu cho lợi ích của NCB.

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

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

### 5. Kết luận

- Về tổng thể, HĐQT đã thực hiện đầy đủ các nhiệm vụ và quyền hạn của mình trong việc giám sát hoạt động của Ngân hàng, định hướng phù hợp và chỉ đạo kịp thời đảm bảo sử dụng hiệu quả các nguồn lực để đạt được các chỉ tiêu do ĐHĐCĐ đề ra, trên cơ sở tuân thủ các quy định của Pháp luật và Điều lệ của NCB.
- Bên cạnh việc thực hiện chức năng quản lý, giám sát công tác điều hành của Tổng giám đốc, HĐQT đã thực hiện tốt vai trò đồng hành cùng với Ban điều hành trong việc xây dựng chiến lược kinh doanh, các giá trị bền vững cho Ngân hàng, thực thi kế hoạch kinh doanh của năm 2023 và triển khai, thực hiện các nội dung của các Nghị quyết ĐHĐCĐ ban hành.

Trân trọng báo cáo./.

**THÀNH VIÊN ĐỘC LẬP HĐQT**

#### Nơi nhận:

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



Số: 1898/2024/BC-TGD

Hà Nội, ngày 18 tháng 03 năm 2024

## BÁO CÁO ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NĂM 2023 VÀ KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG 2024

**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 2023 và kế hoạch năm 2024 như sau:

### I. ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NĂM 2023

#### 1. Biến động của nền kinh tế

- **Kinh tế vĩ mô:** Năm 2023 nền kinh tế toàn cầu tăng trưởng ở mức thấp (2,9%), kinh tế thế giới tiếp tục đối mặt với nhiều khó khăn, thách thức, hầu hết các nền kinh tế trên thế giới đều có mức tăng trưởng thấp hơn kỳ vọng do tổng cầu suy giảm, thương mại toàn cầu sụt giảm; lạm phát đã hạ nhiệt nhưng vẫn ở mức cao; chính sách tiền tệ thắt chặt, nợ công thế giới đã tăng lên mức kỷ lục, xung đột quân sự giữa Nga và U-crai-na phức tạp hơn, bất ổn địa chính trị, an ninh lương thực, thiên tai, biến đổi khí hậu... ngày càng gia tăng. Ngân hàng Trung Ương các nước tiếp tục tăng lãi suất để kiểm soát lạm phát (Fed 04 lần tăng lên 5,25-5,5%/năm; ECB 05 lần tăng lên 4,25%/năm). Đồng USD quốc tế biến động mạnh, đồng tiền nhiều nước mất giá mạnh.
- **Kinh tế Việt Nam:** Năm 2023 nền kinh tế chịu tác động tiêu cực từ quốc tế song song với những vấn đề nội tại. Các động lực tăng trưởng xuất khẩu, đầu tư, tiêu dùng đều gặp thách thức do cầu thế giới thấp, doanh nghiệp, việc làm khó khăn, thị trường/đơn hàng sụt giảm, xuất khẩu giảm 4,4%, vốn đầu tư FDI thực hiện tăng 3,5%. Thị trường tài chính chưa phát triển tương xứng với nhu cầu của nền kinh tế,



nhu cầu vốn cho phục hồi kinh tế vẫn tập trung chủ yếu qua kênh tín dụng Ngân hàng nên tiềm ẩn nhiều rủi ro, tỷ lệ tín dụng/GDP của Việt Nam liên tục duy trì ở mức cao và có xu hướng gia tăng. Dù khó khăn nhưng với sự vào cuộc của cả hệ thống chính trị, Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ đã chủ động, linh hoạt, quyết liệt, sát sao chỉ đạo các Bộ, ngành, địa phương đã triển khai nhiều giải pháp nhằm tháo gỡ khó khăn, thúc đẩy tăng trưởng, giữ vững ổn định kinh tế vĩ mô và các cân đối lớn của nền kinh tế. Trong bối cảnh chung đó, Ngân hàng Nhà nước cũng đã bám sát diễn biến kinh tế vĩ mô, tiền tệ đã chủ động kịp thời điều chỉnh chính sách, đã ban hành và triển khai đồng bộ, tối ưu các công cụ, giải pháp điều hành chính sách tiền tệ và hoạt động Ngân hàng, góp phần ổn định kinh tế vĩ mô, kiểm soát lạm phát, hỗ trợ phục hồi tăng trưởng kinh tế và đảm bảo sự phát triển của hệ thống các TCTD. Nhờ đó kinh tế nước ta vẫn đạt được kết quả khả quan cho thấy nền kinh tế tiếp tục có xu hướng phục hồi với mức tăng trưởng quý sau cao hơn quý trước. Năm 2023, tăng trưởng kinh tế ước đạt 5,05%.

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

### **2.1. Một số điểm sáng nổi bật**

#### **2.1.1 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 quý IV/2023, NCB đã cán mốc **1 triệu khách hàng** theo mục tiêu đã đề ra tại Đại hội đồng cổ đông thường niên 2023. NCB cũng đã đầu tư mạnh mẽ về nền tảng công nghệ, tiên phong trong chuyển đổi số và xu hướng thanh toán không dùng tiền mặt bằng việc đưa vào vận hành và liên tục nâng cấp ngân hàng số NCB iziBankbiz 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.
- Giữa bối cảnh lãi suất được điều chỉnh giảm trên toàn hệ thống các tổ chức tín dụng, tổng tiền gửi khách hàng tại NCB vẫn đạt hơn **80.043 tỷ đồng**, tăng tương đương mức tăng trưởng 3% so với kế hoạch đã đề ra tại Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2023. Tốc độ tăng trưởng nguồn vốn huy động của NCB luôn ổn định qua các

năm, hệ thống đã điều hành khá linh hoạt tốc độ huy động vốn để đảm bảo cân đối nguồn vốn huy động, dư nợ cho vay với mục tiêu tiết kiệm chi phí huy động, tăng trưởng huy động vốn của khách hàng vượt chỉ tiêu đã đề ra. Không chỉ đạt tốc độ tăng trưởng, cơ cấu huy động vốn của NCB cũng cho thấy sự tăng trưởng hiệu quả, bền vững. Trong đó, vốn huy động từ tiền gửi tiết kiệm của dân cư luôn chiếm tỷ trọng cao trong tổng tiền gửi của khách hàng doanh nghiệp.

### **2.1.2 Quy mô tổng tài sản và vốn điều lệ**

Năm 2023 vượt qua nhiều trở ngại mang tính khách quan từ thị trường nói chung và nhiều khó khăn từ chính “nội tại” của NCB, nhưng toàn bộ Ban lãnh đạo và cán bộ nhân viên đã nỗ lực tối đa, đã đạt hơn 96.265 tỷ đồng tổng tài sản, vượt mục tiêu cả năm đã đề ra tại Đại hội Cổ đông thường niên 2023.

Năm 2023, NCB cũng đã được Ngân hàng Nhà nước chấp thuận tăng vốn điều lệ lên hơn 11.800 tỷ đồng nhằm bổ sung nguồn vốn cho hoạt động kinh doanh, tăng cường năng lực tài chính của ngân hàng cho các mục tiêu chiến lược đã đề ra.

### **2.1.3 Hoạt động kinh doanh nguồn vốn và thị trường tài chính**

Nguồn vốn và thị trường tài chính tiếp tục đạt được kết quả kinh doanh đáng khích lệ. Tổng thu nhập hoạt động thuần từ hoạt động này đạt gần 870 tỷ đồng. Ngoài việc đóng góp lợi nhuận cho Ngân hàng, hoạt động trên còn giúp NCB nâng cao hình ảnh với khách hàng khi cung cấp đa dạng các sản phẩm ngoại hối phục vụ thanh toán quốc tế, chuyển tiền quốc tế định cư, du học, trợ cấp thân nhân...

### **2.1.4 Triển khai dự án Chiến lược và dự án Chuyển đổi số**

NCB đã cùng Đối tác tư vấn chiến lược hàng đầu thế giới thực hiện và hoàn tất dự án xây dựng Chiến lược mới cho NCB giai đoạn 2024-2028.

Song song với đó, NCB đã từng bước triển khai các dự án chuyển đổi số toàn diện, tập trung xây dựng nền tảng dữ liệu, nền tảng hạ tầng công nghệ, không ngừng nâng cấp và số hóa các sản phẩm dịch vụ, gia tăng trải nghiệm khách hàng.

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

Việc quyết liệt triển khai tái cấu trúc, kiện toàn bộ máy, nâng cao năng lực điều hành, cải tiến toàn diện sản phẩm và quy trình, triển khai các hoạt động tăng cường hệ thống kiểm soát nội bộ và quản trị rủi ro đã giúp NCB không ngừng nâng cao

năng lực cạnh tranh, đạt được những kết quả đáng khích lệ. NCB là một trong những ngân hàng sở hữu đội ngũ nhân sự, đặc biệt là nhân sự cao cấp giàu kinh nghiệm, năng lực chuyên môn và năng lực quản lý trên thị trường tài chính – ngân hàng. Hàng loạt chính sách nhân sự mới được triển khai đưa NCB lần đầu tiên trở thành “Nơi làm việc hàng đầu châu Á” theo đánh giá của HRAA – giải thưởng uy tín hàng đầu trong lĩnh vực nhân sự.

## 2.2. Về kết quả kinh doanh:

### 2.2.1 Tình hình thực hiện chỉ tiêu tài chính của ĐHCĐ năm 2023

*ĐVT: Tỷ đồng*

TT	Chỉ tiêu	Kế hoạch 2023	Thực hiện 2023	Thực hiện	%Thực hiện
1	Tổng tài sản	94.500	96.265	1.765	102%
2	Tổng dư nợ cho vay	57.700	55.344	(2.356)	96%
3	Huy động vốn	78.000	80.043	2.043	103%
4	Lợi nhuận trước thuế	16	(656)	(672)	0%
5	Quy mô khách hàng	1 triệu KH	1 triệu KH		100%

*(Ghi chú: Theo số liệu BCTC riêng lẻ năm 2023)*

#### Nhận xét:

Trong sự khó khăn chung của toàn thị trường cũng như thị trường bất động sản, bảo hiểm, trái phiếu... có sụt giảm đáng kể, ảnh hưởng đến tâm lý và niềm tin của khách hàng. Bên cạnh đó, bối cảnh nội tại NCB gặp nhiều khó khăn “đặc thù” và vẫn chịu sự giám sát tăng cường của NHNN dẫn đến lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh năm 2023 chưa đạt như mục tiêu đề ra tại Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2023. Báo cáo tài chính riêng lẻ ghi nhận lỗ trước thuế là **(656) tỷ đồng**. Thu nhập lãi thuần giảm do thu nhập từ lãi vay chưa đủ bù chi phí huy động *(Từ cuối năm 2022 đến hết quý III/2023 lãi suất huy động neo khá cao theo diễn biến thị*

trường), thu nhập ngoài lãi giảm do ảnh hưởng của thị trường bảo hiểm, trái phiếu... Nguồn thu từ phí và dịch vụ sụt giảm nghiêm trọng do khó khăn chung của toàn thị trường, đặc biệt là thị trường bất động sản, bảo hiểm, trái phiếu; Chi phí dự phòng rủi ro tín dụng tăng thêm từ việc phát sinh nợ xấu, thu nhập ngoài lãi giảm lớn từ chi phí one-off của việc hủy hợp đồng bảo hiểm với Công ty bảo hiểm Maplife.

**Hoạt động cho vay:** Các tổ chức tín dụng phải tuân thủ giới hạn tăng trưởng được cấp từ Ngân hàng Nhà nước (NHNN), nên năm 2023 mặc dù NCB đã sử dụng hết giới hạn tăng trưởng tín dụng được NHNN chấp thuận nhưng vẫn chưa đạt mức đề ra tại Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2023. NCB không được NHNN chấp thuận tăng trưởng tín dụng so với mức đề xuất theo kế hoạch kinh doanh, và việc tăng trưởng tín dụng chậm cũng là một trong các nguyên nhân làm giảm lợi nhuận của Ngân hàng. Bên cạnh đó, nợ xấu của NCB có xu hướng tăng một phần đến từ ảnh hưởng suy thoái chung của nền kinh tế.

## 2.2.2 Kết quả về phát triển mạng lưới

- Trên cơ sở rà soát hiệu quả hoạt động của từng đơn vị mạng lưới, chiến lược phát triển của NCB giai đoạn tới, năm 2023 Ban Điều hành đã có đánh giá, xây dựng kế hoạch cơ cấu lại hệ thống đơn vị mạng lưới trên nguyên tắc: (i) chấm dứt hoạt động của một số đơn vị mạng lưới yếu về tiềm năng phát triển, không còn dư địa để tăng trưởng; (ii) sắp xếp lại các đơn vị mạng lưới để triển khai tập trung, trọng tâm và hiệu quả các sản phẩm dịch vụ mới, phương pháp bán hàng cũng như nâng cao trải nghiệm khách hàng và giảm thiểu rủi ro hoạt động.
- Năm 2023 đã hoàn thiện đóng hoạt động kinh doanh của 14 Chi nhánh và PGD, giảm số lượng điểm giao dịch đến 31/12/2023 còn lại là 76 điểm.

## 2.2.3 Triển khai dự án chuyển đổi số và dự án chiến lược

- Dự án Chiến lược (DACL):
  - + Dự án Chiến lược được thành lập và triển khai chính thức vào tháng 7/ 2023. Hợp tác cùng đối tác tư vấn chiến lược, dự án đã xác định được mục tiêu mô hình kinh doanh chiến lược cho NCB từ năm 2023 đến năm 2028. Dự án đã đề xuất lựa chọn mô hình kinh doanh chiến lược cho 5 năm tiếp theo: **Digital Wealth - sự kết**

*hợp giữa quản lý gia sản và dịch vụ hỗn hợp số.* Ngày 14/12/2023, Hội đồng quản trị đã ban hành nghị quyết phê duyệt triển khai mô hình chiến lược.

- **Dự án Chuyển đổi số:** Năm 2023, kế hoạch triển khai chuyển đổi số đã được hoạch định và báo cáo Hội đồng Quản trị, trong đó chia làm 3 giai đoạn chính:
  - + **Giai đoạn 1 (2023 - 2024) – Xây dựng nền tảng:** 3 trọng tâm chính: Nguồn lực, Hạ tầng Công nghệ và Dữ liệu. Đây là giai đoạn quan trọng nhằm tạo nền móng vững chắc cho các giải pháp số hoá trong tương lai.
  - + **Giai đoạn 2 (2025 - 2026) – Tạo dựng sự gắn kết:** với mục tiêu tăng trưởng số lượng khách hàng và tăng hiệu quả trên mỗi Khách hàng thông qua việc triển khai mở rộng các hành trình số End-to-End và các giải pháp đột phá.
  - + **Giai đoạn 3 (2027 - 2028) - Định vị Sự Khác Biệt:** Tập trung phát triển các sản phẩm và dịch vụ cá nhân hoá dựa trên dữ liệu. Đồng thời, triển khai dịch vụ tài chính nhúng, mô hình Banking As A Service (BaaS) để cung cấp giải pháp toàn diện cho các đối tác chiến lược.

#### 2.2.4 Kết quả sử dụng dự phòng rủi ro và kết quả xử lý tổn thất theo thông tư 11/2021/TT-NHNN ngày 30 tháng 7 năm 2021.

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

TT	Khoản mục	31/12/2023	31/12/2022	+/- Năm 2023 so với 2022
1	Tổng số dư quỹ dự phòng	1.079	960	119
2	Sử dụng dự phòng	310	109	201

- + Quỹ dự phòng cụ thể năm 2023 tăng 150 tỷ so với năm 2022.
- + Năm 2023 NCB đã sử dụng dự phòng 201 tỷ đồng
- **Xử lý tổn thất:** NCB không phát sinh.

## II. KẾ HOẠCH KINH DOANH NĂM 2024

1. **Công tác điều hành chung:** Phát triển bền vững, minh bạch, lấy khách hàng làm trọng tâm, tiếp tục thực hiện chiến lược chuyển đổi số; nâng cao chất lượng dịch vụ của Ngân hàng. Triển khai thực thi Chiến lược phát triển ngân hàng “Digital Wealth” giai đoạn 2024-2028, song song với Chiến lược chuyển đổi số. Tiếp tục hoàn thiện

và triển khai Phương án cơ cấu lại gắn với xử lý nợ xấu giai đoạn 2023-2025, định hướng đến 2023 theo lộ trình được phê duyệt.

Tập trung nguồn lực phát triển hoạt động kinh doanh theo chiều sâu; quản trị tốt chất lượng tăng trưởng; nâng cao năng lực quản trị rủi ro; cải thiện mạnh mẽ chất lượng dịch vụ; phát triển sản phẩm/dịch vụ theo hướng tinh gọn, hiệu quả; tăng thu phí dịch vụ và thu ngoài lãi; cải thiện cơ cấu thu nhập; quản trị tốt chi phí hoạt động, nâng cao hiệu quả sử dụng chi phí; đẩy mạnh thu hồi nợ xấu, hạn chế phát sinh nợ quá hạn mới; nâng cao chất lượng tài sản; tiếp tục thực hiện đồng bộ các biện pháp nhằm tăng năng lực tài chính.

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

## 2. Mục tiêu kinh doanh năm 2024

*ĐVT: Tỷ đồng/khách hàng*

TT	Chỉ tiêu	Kết quả năm 2023	Mục tiêu năm 2024	Tăng/giảm	% Tăng/giảm
1	Tổng tài sản	96.265	105.892	9.627	10%
2	Cho vay khách hàng	55.344	64.344	9.000	16.27%
3	Huy động khách hàng	80.043	86.050	6.007	7.51%
4	Quy mô khách hàng	01 triệu	1,15 triệu	0,15 triệu	15%
5	Lũy kế khách hàng sử dụng App iziMobile	444.051	595.051	151.000	34%
6	Lũy kế số lượng thẻ tín dụng	24.991	31.991	7.000	28%

TT	Chỉ tiêu	Kết quả năm 2023	Mục tiêu năm 2024	Tăng/giảm	% Tăng/giảm
7	CASA	4.888	6.075	1.187	24%
8	Lợi nhuận trước thuế	(656)	NCB cam kết dùng toàn bộ nguồn thu để thực hiện nghĩa vụ theo PACCL		

### 3. Kế hoạch hành động

#### 3.1. Khách hàng

- **Phân khúc khách hàng cá nhân:** Tập trung bán hàng/cung cấp dịch vụ hướng đến tập khách hàng ở các đô thị lớn, có mức thu nhập từ khá trở lên; khai thác khách hàng thuộc hệ sinh thái của các doanh nghiệp lớn và các đối tác; song song duy trì các chính sách bán hàng, khuyến mãi... để khai thác hiệu quả tập khách hàng hiện hữu.
- **Phân khúc khách hàng doanh nghiệp:** Định danh 02 nhóm khách hàng Khách hàng doanh nghiệp lớn và Khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ để có các chính sách bán hàng/cung cấp dịch vụ chuyên biệt.

#### 3.2. Sản phẩm và giải pháp

- **Sản phẩm phân khúc khách hàng cá nhân:** Năm 2024 khách hàng cá nhân tập trung sản phẩm cho vay nhà dự án của các chủ đầu tư lớn/uy tín; sản phẩm cho vay mua, sửa chữa nhà, cho vay kinh doanh theo hướng an toàn, hiệu quả với chính sách linh hoạt, đi kèm với cách tiện ích/ưu đãi của các đối tác của NCB.
- **Sản phẩm phân khúc khách hàng doanh nghiệp:** Ban hành các sản phẩm theo hướng “may đo” cho khách hàng lớn; đối với khách hàng doanh nghiệp nhỏ và vừa thực hiện ban hành sản phẩm trọn gói theo ngành nghề/lĩnh vực kinh doanh để phù hợp với từng loại đối tượng khách hàng.
- **Thị trường liên ngân hàng và các định chế tài chính:** Mở rộng quan hệ hợp tác với các tổ chức tín dụng và các định chế tài chính trong nước song song xây dựng các chính sách/chương trình để khai thác tối đa tiềm năng của các định chế tài chính về casa, nguồn vốn. Đẩy mạnh các sản phẩm kinh doanh tiền tệ; kinh doanh lãi suất

ngắn hạn trên thị trường và nắm bắt cơ hội kinh doanh trái phiếu, giấy tờ có giá khi điều kiện thị trường thuận lợi. Đẩy mạnh phát triển sản phẩm chuyển tiền định cư, du học, trợ cấp thân nhân; sản phẩm ngoại hối giao ngay và có kỳ hạn. Sản phẩm swap kinh doanh chênh lệch lãi suất liên ngân hàng và với các doanh nghiệp; phát triển các sản phẩm ngăn ngừa rủi ro về tỷ giá và lãi suất khác.

- **Tăng trưởng casa:** Bằng cách các khối KHCN, KHDN tăng cường các chương trình kích thích chi tiêu và chương trình liên kết với các đối tác ở các thị trường ngách về tiêu dùng và thanh toán.
- **Tăng trưởng thu phí:** Đẩy mạnh nguồn thu nhập ngoài lãi bao gồm thu từ dịch vụ như thanh toán, thẻ, bên cạnh các hoạt động khác như kinh doanh ngoại tệ...

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

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

- + Quyết liệt trong công tác thu hồi xử lý nợ có vấn đề, đảm bảo hoàn thành mục tiêu xử lý nợ theo đúng lộ trình, kế hoạch đã cam kết với HĐQT thực hiện bám sát lộ trình tại Phương án cơ cấu lại.
- + Triển khai ứng dụng công nghệ thông tin vào công tác xử lý nợ để tăng năng suất lao động và rút ngắn thời gian xử lý khoản nợ có vấn đề: go-live phần mềm xử lý nợ để hỗ trợ công tác xử lý nợ có vấn đề; tối ưu việc xử lý tài sản xử lý nợ.

### **3.4. Quản trị rủi ro và tuân thủ**

Tiếp tục triển khai mô hình ba tuyến phòng thủ vững chắc, xây dựng các chính sách quản lý rủi ro phù hợp với thực tế hoạt động của NCB, tạo thuận lợi cho hoạt động của ngân hàng nhưng vẫn đảm bảo cân bằng giữa mục tiêu an toàn hoạt động với mục tiêu tăng trưởng kinh doanh; Tăng cường các công cụ, chính sách, quản lý rủi ro nhằm bảo đảm kịp thời nhận diện và xử lý các rủi ro hoạt động của ngân hàng, trong đó chú trọng xem xét và xây dựng các mô hình quản lý rủi ro phù hợp cho việc quản lý và giám sát hiệu quả rủi ro về tài sản số trong công cuộc chuyển đổi số, quản lý những rủi ro phát sinh từ sản phẩm công nghệ số của Ngân hàng. Hoàn thiện cơ cấu quản trị nội bộ với các vị trí quan trọng trong kiểm soát và ra quyết định; đẩy



manh hoạt động của các ủy ban và hội đồng giám sát rủi ro để tăng hiệu quả của việc cân bằng giữa lợi nhuận và tính an toàn trong kinh doanh. Thực hiện các dự án trong lộ trình kiện toàn hệ thống kiểm soát nội bộ nhằm tăng cường hoàn thiện hệ thống KSNB... theo hướng tinh gọn và hiệu quả, phù hợp với quy định của NHNN và hướng đến các chuẩn mực tiên tiến.

### **3.5. Công nghệ và chuyển đổi số**

- Tiếp tục củng cố Hạ tầng, tăng cường các giải pháp công nghệ để vận hành ngân hàng tuyệt đối an toàn. Song song với công tác bảo mật công nghệ thông tin là mục tiêu ưu tiên hàng đầu, xuyên suốt trong hành trình chuyển đổi số.
- Với chiến lược đã được lựa chọn và kế hoạch Chuyển đổi số đã được hoạch định, Dự án chuyển đổi số đã xác định năng lực nền tảng công nghệ cần có cho hành trình Chuyển đổi số và dự kiến triển khai trong năm 2024 các dự án sau:
  - + Hệ thống quản trị dữ liệu tập trung - Data platform
  - + Hệ thống Trí tuệ nhân tạo và máy học (AI- Machine learning)
  - + Hệ thống ra quyết định thông minh - Decision Engine
  - + Nền tảng cung cấp giao dịch lập trình ứng dụng - API HUB
  - + Hệ thống quản lý quan hệ khách hàng – CRM
  - + Dự án triển khai hệ thống khởi tạo và xử lý khoản vay – LOS
- Bên cạnh đó, để cải tiến và nâng cao hiệu quả kinh doanh, NCB tiếp tục triển khai 05 dự án đầu tư công nghệ trọng điểm năm 2024: Dự án nâng cấp Corebanking T24; Dự án Data Platform; Dự án Cải tiến nền tảng Internet Banking/Mobile Banking; Dự án Văn phòng điện tử E-Office và Dự án ECM.

### **3.6. Dự án chiến lược**

- Năm 2024 NCB kiên định, quyết tâm bằng mọi nguồn lực để tiếp tục thực hiện các giai đoạn tiếp theo của dự án chiến lược và dự án chuyển đổi số.
- Dự án chiến lược xây dựng và triển khai “Digital Wealth” với 39 sáng kiến chia thành các cấu phần khác nhau. Dự kiến trong năm 2024, dự án sẽ thực hiện giai đoạn:

- + Thiết kế (Blue print) – Dự kiến khoảng trong 03 tháng đầu: Hoàn thiện lộ trình triển khai chi tiết
- + Xây dựng (Build) – Dự kiến 12 tháng tiếp theo: Xây dựng nền tảng công nghệ và nguồn lực vững chắc và tập trung ra mắt các tính năng chính của “Digital Wealth”.

### 3.7. Con người và Văn hóa

- Để đảm bảo nguồn nhân lực phù hợp cho sự phát triển của Ngân hàng, năm 2024 NCB tiếp tục hoàn thiện bộ máy, thông qua việc rà soát, đánh giá, tuyển chọn, đào tạo và bổ nhiệm nhân sự phù hợp đối với cơ cấu tổ chức toàn ngân hàng đã được HĐQT phê duyệt, nhằm đảm bảo nguồn nhân lực có đầy đủ phẩm chất, kỹ năng, kiến thức, phù hợp với yêu cầu hoạt động và tiến trình đổi mới của ngân hàng. Tiếp tục hoàn thiện hệ thống quản trị nhân sự với các chính sách nhân sự đa dạng, linh hoạt, công bằng và minh bạch, hướng tới vị trí cạnh tranh trên thị trường, nhằm thu hút và giữ chân các nhân sự phù hợp.
- NCB tiếp tục chú trọng thúc đẩy thực thi Văn hóa doanh nghiệp: Đẩy mạnh công tác truyền thông nội bộ và thực thi 5 giá trị cốt lõi “**Trung thành - Tín nhiệm - Tận Tâm - Tinh Tế - Thăng hoa**” được thực thi đúng và đầy đủ, nhất quán qua công việc, thể hiện hàng ngày, từ suy nghĩ đến hành động.
- Bên cạnh đó, NCB tiếp tục đẩy mạnh công tác truyền thông, đào tạo để nâng cao văn hóa tuân thủ trên toàn hệ thống, đảm bảo mỗi cá nhân, đơn vị thực hiện tuân thủ đúng quy định của NCB và của pháp luật.
- **Công tác đào tạo:** Năm 2024 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 để, phải trau dồi kiến thức, kỹ năng số để tiếp tục tham gia vào hoạt động của Ngân hàng.
- Bên cạnh đó, hoàn thiện và củng cố môi trường làm việc tốt, phúc lợi phù hợp để CBNV cam kết gắn bó lâu dài, đồng hành cùng phát triển với Ngân hàng, thông qua việc triển khai các chương trình, dự án về thương hiệu nhà tuyển dụng, lộ trình công danh, chăm sóc sức khỏe, đời sống cho CBNV.

### 3.8. Mạng lưới và kênh bán

- Năm 2024 Ngân hàng tiếp tục **tối ưu mạng lưới** trên cơ sở chiến lược kinh doanh và đánh giá hiệu quả của các đơn vị.
- **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 2024.

### 3.9. Thương hiệu và Marcom

- Tiếp tục truyền thông nâng cao hình ảnh thương hiệu NCB và sử dụng thành phẩm của Chuyển đổi số và Chiến lược. Phát triển thương hiệu mới cho các sản phẩm dịch vụ mới phù hợp với chiến lược **“Digital Wealth”**.
- Chuyển từ Marketing truyền thông 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 2023 và mục tiêu triển khai kế hoạch kinh doanh định hướng hành động trọng tâm năm 2024 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 2024.

*Trân trọng báo cáo!*

**Nơi nhận:**

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

**TỔNG GIÁM ĐỐC**





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

Số: ...../2024/NQ-ĐHĐCĐ

Hà Nội, ngày ... tháng ... năm 2024

## DỰ THẢO

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

- Căn cứ Luật Các tổ chức tín dụng 2010, sửa đổi, bổ sung năm 2017;
- Căn cứ Luật Doanh nghiệp 2020;
- Căn cứ Điều lệ của Ngân hàng TMCP Quốc Dân (NCB);
- Căn cứ Biên bản họp Đại hội cổ đông thường niên năm 2024 số:...../2024/BBH-ĐHĐCĐ ngày .../...../2024,

### QUYẾT NGHỊ:

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

- 1.1.** Báo cáo kết quả hoạt động năm 2023 và định hướng năm 2024 của Hội đồng Quản trị theo Báo cáo số 810/2024/BC-HĐQT.NCB ngày 18/03/2024.
- 1.2.** Báo cáo hoạt động năm 2023 và phương hướng năm 2024 của Ban Kiểm Soát theo Báo cáo số 03/2024/BKS -NCB ngày 15/03/2024.
- 1.3.** Báo cáo đánh giá hoạt động kinh doanh năm 2023 và kế hoạch hành động năm 2024 số 1898/2024/BC-TGD ngày 18/03/2024 của Ban Điều hành.
- 1.4.** Tổng chi phí thù lao của Hội đồng quản trị và Ban kiểm soát năm 2023 và kế hoạch ngân sách thù lao và chi phí của Hội đồng quản trị và Ban kiểm soát năm 2024 theo Tờ trình số 03/2024/TTr-HĐQT.NCB ngày 18/03/2024.
- 1.5.** Báo cáo tài chính năm 2023 đã được kiểm toán và Phương án phân phối lợi nhuận năm 2023 theo Tờ trình số 01/2024/TTr-HĐQT.NCB ngày 18/03/2024.
- 1.6.** Kế hoạch Kinh doanh năm 2024 theo Tờ trình số 02/2024/TTr-HĐQT.NCB ngày 18/03/2024.

**1.7.** Danh sách và lựa chọn tổ chức kiểm toán độc lập thực hiện kiểm toán/soát xét báo cáo tài chính và hệ thống kiểm soát nội bộ cho năm tài chính 2025 theo Tờ trình số 01/2024/TTr-BKS ngày 15/03/2024.

**Điều 2.** Hội đồng Quản trị, Ban Kiểm soát, Tổng giám đốc Ngân hàng chịu trách nhiệm quán triệt và triển khai thực hiện có hiệu quả cao nhất nội dung các Quyết nghị đã được thông qua nêu trên. Hội đồng Quản trị có trách nhiệm báo cáo tình hình và kết quả thực thi Nghị quyết này trong các phiên họp thường niên kế tiếp.

**Điều 3.** Nghị quyết này có hiệu lực kể từ ngày 13 tháng 04 năm 2024. Thành viên Hội đồng Quản trị, thành viên Ban Kiểm soát, Tổng giám đốc và các đơn vị, cá nhân khác có liên quan chịu trách nhiệm thi hành Nghị quyết này./.

**Nơi nhận:**

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

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

**BÙI THỊ THANH HƯƠNG**



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

Số: ...../2024/NQ-ĐHĐCĐ

Hà Nội, ngày ... tháng ... năm 2024

## DỰ THẢO

### NGHỊ QUYẾT

#### ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG THƯỜNG NIÊN NĂM 2024

V/v: thông qua tiếp tục triển khai phương án phát hành cổ phiếu riêng lẻ và phương án sử dụng số tiền thu được từ đợt chào bán

- Căn cứ Luật Các tổ chức tín dụng 2010, sửa đổi, bổ sung năm 2017;
- Căn cứ Luật Chứng khoán năm 2019;
- Căn cứ Nghị định 155/2020/NĐ-CP ngày 31/12/2020 của Chính phủ quy định chi tiết một số điều của Luật Chứng khoán;
- Căn cứ Điều lệ của Ngân hàng TMCP Quốc Dân (NCB);
- Căn cứ Tờ trình số: ...../2024/TTr-HĐQT.NCB ngày...../...../2024 của Hội đồng quản trị (HĐQT) NCB;
- Căn cứ Biên bản họp Đại hội cổ đông (ĐHĐCĐ) thường niên năm 2024 số: ...../2024/BBH-ĐHĐCĐ ngày .../...../2024,

### QUYẾT NGHỊ:

- Điều 1.** Thông qua việc tiếp tục triển khai phương án phát hành cổ phiếu riêng lẻ và phương án sử dụng số tiền thu được từ đợt chào bán theo nội dung chi tiết tại Tờ trình số 04/2024/TTr-HĐQT.NCB ngày 18/03/2024.
- Điều 2.** Giao Hội đồng quản trị/Chủ tịch Hội đồng quản trị thực hiện các thủ tục cần thiết theo quy định pháp luật sau khi Đại hội đồng cổ đông thông qua.
- Điều 3.** Nghị quyết này có hiệu lực kể từ ngày...../...../2024. Trong phạm vi nhiệm vụ và quyền hạn của mình, các Thành viên Hội đồng Quản trị, Thành viên Ban Kiểm soát, Tổng giám đốc và các đơn vị, cá nhân liên quan chịu trách nhiệm thi hành Nghị quyết này./.

**Nơi nhân:**

- HĐQT, BKS, TGD (đề t/h);
- Lưu: VP.HĐQT, VP.HS.

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