

Số ~~11.810~~/TTr-ĐHĐCĐ2026

Hà Nội, ngày 26 tháng 6 năm 2026

## TỜ TRÌNH ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG

**V/v xây dựng phương án khắc phục trong trường hợp được can thiệp sớm**

- Căn cứ Điều 143, Điều 156, Điều 158, Điều 160 Luật các TCTD năm 2024;
- Căn cứ Phương án khắc phục dự kiến trong trường hợp được can thiệp sớm của PVcomBank năm 2025 đã được Đại hội đồng cổ đông thông qua;
- Căn cứ Công văn số 927/QLGS5 ngày 24/3/2026 của NHNN về việc xây dựng phương án khắc phục dự kiến trong trường hợp được can thiệp sớm của PVcomBank;

PVcomBank đã thực hiện điều chỉnh và sửa đổi các nội dung của Phương án khắc phục trong trường hợp được can thiệp sớm năm 2025, áp dụng cho năm 2026 như sau:

- Cập nhật toàn bộ số liệu về thực trạng kinh doanh của PVcomBank đến 31/12/2025.
- Trình bày chi tiết kế hoạch tăng vốn và các biện pháp tăng vốn bổ sung để cải thiện vốn tự có và các tỷ lệ đảm bảo an toàn.
- Xây dựng bổ sung các biện pháp dài hạn để nâng cao năng lực điều hành, cải thiện hiệu quả hoạt động kinh doanh, khắc phục các tồn tại, vi phạm, yếu kém trong hoạt động để đảm bảo tính an toàn trong hoạt động kinh doanh bền vững.
- Cập nhật bổ sung lộ trình thực hiện các biện pháp khắc phục và điều chỉnh phù hợp với thực trạng kinh doanh hiện tại của PVcomBank.

Nội dung chi tiết được trình bày tại Phương án đính kèm.

Kính trình!

**Nơi nhận:**

- Cổ đông PVcomBank;
- Lưu: VT; VP HĐQT.

**TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ  
CHỦ TỊCH**



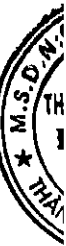
Nguyễn Đình Lâm



**NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI  
CỔ PHẦN ĐẠI CHỨNG VIỆT NAM**



**PHƯƠNG ÁN KHẮC PHỤC  
TRONG TRƯỜNG HỢP ĐƯỢC CAN THIỆP SỚM**



**Hà Nội - 2026**

## CHƯƠNG 1 – CƠ SỞ PHÁP LÝ

### Căn cứ Luật các tổ chức tín dụng năm 2024

#### **Điều 143: Xây dựng phương án khắc phục dự kiến trong trường hợp được can thiệp sớm**

1/ Ngân hàng thương mại, chi nhánh ngân hàng nước ngoài phải xây dựng phương án khắc phục dự kiến trong trường hợp được can thiệp sớm.

2/ Phương án khắc phục quy định tại khoản 1 Điều này phải bao gồm các nội dung chủ yếu sau đây:

A) Thông tin, đánh giá về cơ cấu tổ chức, hoạt động kinh doanh của ngân hàng thương mại, chi nhánh ngân hàng nước ngoài;

B) Thực trạng tài chính và hoạt động của ngân hàng thương mại, chi nhánh ngân hàng nước ngoài;

C) Các biện pháp triển khai nhằm khắc phục từng trường hợp quy định tại khoản 1 Điều 156 của Luật này;

D) Lộ trình, thời hạn thực hiện từng biện pháp khắc phục.

3. Các biện pháp quy định tại điểm c khoản 2 Điều này phải bao gồm các biện pháp chủ yếu sau đây:

a) Tăng vốn điều lệ, vốn được cấp và thời gian thực hiện; lộ trình giảm tỷ lệ sở hữu cổ phần, phần vốn góp của cổ đông, thành viên góp vốn quy định tại điểm b khoản 1 Điều 159 của Luật này (Cụ thể: *Khi thực hiện giải pháp tăng vốn điều lệ theo phương án khắc phục, cổ đông, thành viên góp vốn được sở hữu cổ phần, phần vốn góp vượt giới hạn tỷ lệ sở hữu cổ phần, phần vốn góp quy định tại Điều 63 và Điều 77 của Luật này. Cổ đông, thành viên góp vốn phải có lộ trình giảm tỷ lệ sở hữu cổ phần, phần vốn góp để tuân thủ giới hạn*);

b) Cải thiện khả năng thanh khoản; tăng cường nắm giữ tài sản có tính thanh khoản cao; bán, chuyển nhượng tài sản và giải pháp khác để đáp ứng yêu cầu bảo đảm an toàn trong hoạt động ngân hàng;

c) Nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh;

d) Nâng cao năng lực quản trị, điều hành;

đ) Xử lý tồn tại, yếu kém về tài chính, nợ xấu, tài sản bảo đảm và các biện pháp khắc phục vi phạm pháp luật;

e) Biện pháp truyền thông, công nghệ thông tin để khắc phục khó khăn về thanh khoản.

4. Phương án khắc phục quy định tại khoản 1 Điều này **phải được Đại hội đồng cổ đông, Hội đồng thành viên**, chủ sở hữu hoặc cơ quan đại diện chủ sở hữu của ngân hàng thương mại, ngân hàng mẹ của chi nhánh ngân hàng nước ngoài **thông qua và gửi Ngân hàng Nhà nước trong thời hạn 10 ngày** kể từ ngày được thông qua.

5. Định kỳ ít nhất **02 năm**, ngân hàng thương mại, chi nhánh ngân hàng nước ngoài **cập nhật, điều chỉnh phương án khắc phục** quy định tại khoản 1 Điều này. Phương án sau cập nhật, điều chỉnh phải được Đại hội đồng cổ đông, Hội đồng thành viên, chủ sở hữu hoặc cơ quan đại diện chủ sở hữu của ngân hàng thương mại, ngân hàng mẹ của chi nhánh ngân hàng nước ngoài thông qua và gửi Ngân hàng Nhà nước trong thời hạn 10 ngày kể từ ngày được thông qua.

6. Trường hợp ngân hàng thương mại, chi nhánh ngân hàng nước ngoài không có phương án khắc phục quy định tại khoản 4 Điều này hoặc không thực hiện việc cập nhật, điều chỉnh phương án khắc phục quy định tại khoản 5 Điều này, Ngân hàng Nhà nước áp dụng một hoặc một số biện pháp hạn chế quy định tại khoản 2 Điều 157 của Luật này.

7. Phương án khắc phục quy định tại Điều này **phải được xây dựng, thông qua trước ngày 01 tháng 7 năm 2025** hoặc trong thời hạn 01 năm kể từ ngày được cấp Giấy phép thành lập và hoạt động của ngân hàng thương mại, Giấy phép thành lập chi nhánh ngân hàng nước ngoài.

#### **Điều 156. Thực hiện can thiệp sớm tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài**

1. Ngân hàng Nhà nước xem xét, quyết định thực hiện can thiệp sớm khi tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài thuộc một hoặc một số trường hợp sau đây:

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

b) Xếp hạng dưới mức trung bình theo quy định của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước;

c) Vi phạm tỷ lệ khả năng chi trả quy định tại điểm a khoản 1 Điều 138 của Luật này trong thời gian 30 ngày liên tục;

d) Vi phạm tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu quy định tại điểm b khoản 1 Điều 138 của Luật này trong thời gian 06 tháng liên tục;

đ) Bị rút tiền hàng loạt và có báo cáo gửi Ngân hàng Nhà nước.

2. Ngân hàng Nhà nước có **văn bản yêu cầu** tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài thuộc một hoặc một số trường hợp quy định tại khoản 1 Điều này thực hiện các nội dung chủ yếu sau đây:

a) Một hoặc một số yêu cầu, biện pháp hạn chế quy định tại Điều 157 của Luật này và thời hạn thực hiện;

b) Yêu cầu tổ chức tín dụng cập nhật, thực hiện ngay phương án khắc phục quy định tại Điều 143 của Luật này hoặc xây dựng phương án khắc phục theo quy định tại Điều 158 của Luật này, thời hạn hoàn thành xây dựng và thông qua phương án khắc phục; thời hạn ngân hàng hợp tác xã cho ý kiến về phương án khắc phục của quỹ tín dụng nhân dân theo quy định tại khoản 2 Điều 158 của Luật này;

c) Yêu cầu chi nhánh ngân hàng nước ngoài cập nhật, thực hiện ngay phương án khắc phục quy định tại Điều 143 của Luật này hoặc xây dựng phương án khắc phục theo quy định tại Điều 158 của Luật này, thời hạn hoàn thành xây dựng và thông qua phương án khắc phục.

3. Tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài có trách nhiệm thực hiện ngay các yêu cầu, biện pháp hạn chế tại văn bản của Ngân hàng Nhà nước quy định tại khoản 2 Điều này. Trường hợp tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài không thực hiện các yêu cầu, biện pháp hạn chế này, Ngân hàng Nhà nước áp dụng bổ sung một hoặc một số biện pháp hạn chế quy định tại khoản 2 Điều 157 của Luật này.

4. Trường hợp cần thiết, Ngân hàng Nhà nước yêu cầu tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài thuê tổ chức kiểm toán độc lập kiểm toán báo cáo tài chính, đánh giá thực trạng tài chính để làm cơ sở xây dựng phương án khắc phục.

### **Điều 158. Xây dựng, cập nhật, thông qua phương án khắc phục**

1. Đối với ngân hàng thương mại, chi nhánh ngân hàng nước ngoài đã có phương án khắc phục được thông qua quy định tại Điều 143 của Luật này, căn cứ văn bản của Ngân hàng Nhà nước quy định tại khoản 2 Điều 156 của Luật này, ngân hàng thương mại, chi nhánh ngân hàng nước ngoài đó **phải xác định nguyên nhân** dẫn đến can thiệp sớm và cập nhật phương án khắc phục, trình Hội đồng quản trị, Hội đồng thành viên, ngân hàng mẹ của chi nhánh ngân hàng nước ngoài thông qua và gửi Ngân hàng Nhà nước trong thời hạn 10 ngày kể từ ngày được thông qua.

2. Tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài, trừ trường hợp quy định tại khoản 1 Điều này, phải tiến hành xác định nguyên nhân dẫn đến can thiệp sớm và xây dựng phương án khắc phục có nội dung quy định tại khoản 2 và khoản 3 Điều 143 của Luật này, trình Hội đồng quản trị, Hội đồng thành viên, ngân hàng mẹ của chi nhánh ngân hàng nước ngoài thông qua và gửi Ngân hàng Nhà nước trong thời hạn 10 ngày kể từ ngày được thông qua.

Đối với quỹ tín dụng nhân dân, phương án khắc phục phải gửi và có ý kiến của ngân hàng hợp tác xã trước khi thông qua.

3. Trường hợp Ngân hàng Nhà nước có ý kiến đối với phương án khắc phục quy định tại khoản 1 và khoản 2 Điều này, tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài phải điều

chính phương án khắc phục và gửi Ngân hàng Nhà nước trong thời hạn theo yêu cầu của Ngân hàng Nhà nước.

4. Trường hợp nội dung phương án khắc phục có biện pháp hỗ trợ quy định tại Điều 159 của Luật này, trong thời hạn 30 ngày kể từ ngày nhận được phương án khắc phục đáp ứng yêu cầu của Ngân hàng Nhà nước, Ngân hàng Nhà nước xem xét, chấp thuận việc áp dụng biện pháp hỗ trợ đối với tổ chức tín dụng được can thiệp sớm.

#### **Điều 160. Thực hiện phương án khắc phục**

1. Tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài thực hiện phương án khắc phục quy định tại Điều 158 của Luật này ngay sau khi được thông qua.

2. Trong quá trình thực hiện phương án khắc phục, tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài có trách nhiệm báo cáo tiến độ, kết quả thực hiện phương án khắc phục theo yêu cầu của Ngân hàng Nhà nước.

3. Ngân hàng Nhà nước có trách nhiệm giám sát việc thực hiện phương án khắc phục, có quyền điều chỉnh các yêu cầu, biện pháp hạn chế áp dụng đối với tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài quy định tại điểm a khoản 2 Điều 156 của Luật này và yêu cầu tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài điều chỉnh nội dung phương án khắc phục.

4. Trường hợp **gia hạn thời hạn thực hiện** phương án khắc phục, tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài phải thực hiện theo quy định tại Điều 158 của Luật này.

5. Trường hợp sửa đổi, bổ sung các biện pháp hỗ trợ quy định tại Điều 159 của Luật này, tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài phải trình Ngân hàng Nhà nước chấp thuận bằng văn bản trước khi thực hiện.

6. Trong thời gian thực hiện phương án khắc phục, trường hợp có tổ chức tín dụng nhận sáp nhập, hợp nhất, tổ chức tín dụng được can thiệp sớm thực hiện sáp nhập, hợp nhất theo quy định về tổ chức lại tổ chức tín dụng tại Điều 201 của Luật này.

7. Trong thời gian thực hiện phương án khắc phục, trường hợp chuyển nhượng cổ phần, phần vốn góp, tăng vốn điều lệ dẫn đến chuyển đổi hình thức pháp lý của tổ chức tín dụng được can thiệp sớm thì việc chuyển đổi hình thức pháp lý thực hiện theo quy định tại Điều 201 của Luật này.

8. Trường hợp hết thời hạn thực hiện phương án khắc phục mà chi nhánh ngân hàng nước ngoài không khắc phục được tình trạng dẫn đến thực hiện can thiệp sớm, chi nhánh ngân hàng nước ngoài phải thực hiện giải thể, chấm dứt hoạt động, thanh lý, phong tỏa vốn, tài sản theo quy định tại Chương XIII của Luật này.

5  
H  
H  
CN  
1011

## CHƯƠNG 2 - THÔNG TIN, ĐÁNH GIÁ VỀ CƠ CẤU TỔ CHỨC, HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA NGÂN HÀNG

### I. Mô hình tổ chức, nhân sự, mạng lưới hoạt động

#### 1. Giấy phép thành lập và hoạt động

- PVcomBank được thành lập theo Giấy đăng ký kinh doanh số 0101057919 do Sở Kế hoạch và Đầu tư Thành phố Hà Nội cấp; đăng ký lần đầu ngày 1/10/2013, đăng ký thay đổi lần thứ nhất vào ngày 13/10/2014, xác nhận đăng ký thay đổi mới nhất vào ngày 27/5/2019 và Giấy phép thành lập số 279/GP-NHNN ngày 16/09/2013 do NHNN cấp.

#### 2. Mô hình tổ chức

- Hội đồng quản trị (HĐQT): Gồm 7 thành viên, trong đó: ông Nguyễn Đình Lâm - Chủ tịch HĐQT, ông Mai Kim Hoàng - Thành viên HĐQT độc lập.

- Ban điều hành (BDH): Gồm 17 thành viên, trong đó ông Nguyễn Hoàng Nam - Thành viên HĐQT kiêm Tổng Giám đốc.

- Ban kiểm soát (BKS): Gồm 4 thành viên đều chuyên trách, trong đó ông Triệu Văn Nghị - Trưởng ban kiểm soát.

- Các nhân sự Hội đồng quản trị, Ban Kiểm soát, Ban điều hành, Tổng giám đốc tại PVcomBank đều đáp ứng các điều kiện, tiêu chuẩn theo quy định pháp luật.

*Chi tiết mô hình tổ chức của PVcomBank tại Phụ lục 01.*

### 3. Nhân sự

#### a. Tổng quan

Tổng số cán bộ nhân viên đến 31/12/2025 của PVcomBank là 5.294 người, chưa bao gồm nhân sự của các công ty thành viên là 278 người. Trong đó:

**Bảng 1: Cơ cấu nhân sự theo trình độ của PVcomBank đến 31/12/2025**

Trình độ lao động	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)
Trình độ Tiến sỹ và Thạc sỹ	442	8.35%
Trình độ Đại học	4335	81.89%
Trình độ Cao đẳng/Trung cấp	348	7.37%
Trình độ Phổ thông	127	2.39%
<b>Tổng cộng</b>	<b>5294</b>	<b>100%</b>

#### b. Phân bổ nhân sự toàn hệ thống PVcomBank

**Bảng 2: Phân bổ nhân sự trên toàn hệ thống tại PVcomBank đến 31/12/2025**

*Đơn vị: người*

Cấp bậc	Số lượng
<b>H.O</b>	<b>2.313</b>
Hội đồng Quản trị	7
Ban Kiểm soát	4
Ban Điều hành (trừ các thành viên là thành viên HĐQT)	16
Giám đốc, Phó Giám đốc (Khối, Trung tâm) (trừ các thành viên là thành viên trong BDH)	60
Trưởng phòng, phó phòng	224
Trưởng nhóm/Kiểm soát viên/Trưởng bộ phận/Chuyên gia	460
Chuyên viên cao cấp/ Chuyên viên/ Nhân viên	1.542
<b>Kênh phân phối (CN)</b>	<b>2.981</b>
Giám đốc, Phó Giám đốc	152
Trưởng phòng, phó phòng	200
Trưởng nhóm/Kiểm soát viên/Trưởng bộ phận	495
Chuyên viên cao cấp/ Chuyên viên/ Giao dịch viên/Nhân viên	2.134
<b>Tổng</b>	<b>5.294</b>

### c. Cơ chế lương, thưởng

Trong quá trình triển khai Đề án tái cơ cấu, khối lượng công việc lớn cùng yêu cầu tiến độ cao đã phần nào tác động đến tâm lý và động lực làm việc của người lao động. Bên cạnh đó, trong bối cảnh thị trường tài chính – ngân hàng có mức độ cạnh tranh ngày càng cao về nguồn nhân lực, đặc biệt đối với các vị trí có chuyên môn và kinh nghiệm, công tác duy trì và ổn định đội ngũ nhân sự đang đặt ra những thách thức nhất định.

Hiện nay, mức thu nhập bình quân của PVcomBank vẫn còn khoảng cách so với mặt bằng chung của ngành, từ đó ảnh hưởng nhất định đến khả năng thu hút và giữ chân nhân sự chất lượng cao. Thực tế đã ghi nhận một số trường hợp cán bộ có kinh nghiệm, thâm niên chuyển sang các tổ chức tín dụng khác với chế độ đãi ngộ cạnh tranh hơn.

Tuy nhiên, trong những năm vừa qua, PVcomBank cũng đã chủ động và tích cực triển khai nhiều chính sách đối với người lao động, đồng thời từng bước rà soát, điều chỉnh hệ thống ngạch bậc và cơ chế tiền lương theo hướng tiệm cận thị trường, nhằm nâng cao tính cạnh tranh và cải thiện thu nhập cho cán bộ nhân viên.

Những yếu tố trên cho thấy, mặc dù đã có nhiều nỗ lực cải thiện, việc tiếp tục hoàn thiện chính sách đãi ngộ vẫn là một nội dung cần được quan tâm, nhằm góp phần ổn định nguồn nhân lực và hỗ trợ hiệu quả cho quá trình triển khai Đề án tái cơ cấu.

- Số lượng nhân sự nghỉ việc năm 2023-2025 như sau:

**Bảng 3: Số liệu nhân sự nghỉ việc giai đoạn 2023-2025 tại PVcomBank**

Đơn vị: người

Nhóm chức danh	Thời gian thống kê		
	Năm 2023	Năm 2024	Năm 2025
Khối hỗ trợ	6	4	7
Cán bộ quản lý			

Nhóm chức danh		Thời gian thống kê		
		Năm 2023	Năm 2024	Năm 2025
	Chức danh còn lại	131	126	134
Khối kinh doanh	Cán bộ quản lý	44	47	76
	Chức danh còn lại	876	837	1074
<b>Tổng cộng</b>		<b>1057</b>	<b>1014</b>	<b>1291</b>
Tỷ lệ nghỉ việc so với số lao động cuối kỳ		20,22%	18,53%	24,39%

(Cán bộ Quản lý gồm các CBNV từ Phó phòng, Trưởng phòng và tương đương trở lên)

**Đánh giá:** Tỷ lệ nghỉ việc tại PVcomBank là khá cao so với tỷ lệ nghỉ việc bình quân của thị trường (khoảng 15%) nhưng được đánh giá thấp hơn các NHTM cùng nhóm tầm trung

#### 4. Mạng lưới hoạt động

**Bảng 4: Mạng lưới hoạt động của PVcomBank tại thời điểm 31/12/2025**

Nội dung	Mạng lưới của NH thời điểm hợp nhất 01/10/2013	Mạng lưới PVcomBank đến 31/12/2025
<b>Hội sở</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Chi nhánh (CN)</b>	<b>29</b>	<b>40</b>
<i>Miền Bắc</i>	<i>6</i>	<i>12</i>
<i>Miền Trung &amp; Tây Nguyên</i>	<i>6</i>	<i>8</i>
<i>Miền Nam</i>	<i>17</i>	<i>20</i>
<b>Phòng giao dịch (PGD)</b>	<b>71</b>	<b>68</b>
<i>Miền Bắc</i>	<i>20</i>	<i>17</i>
<i>Miền Trung &amp; Tây Nguyên</i>	<i>13</i>	<i>13</i>
<i>Miền Nam</i>	<i>38</i>	<i>38</i>
<b>Tổng</b>	<b>101</b>	<b>109</b>

##### a. Hiện trạng địa bàn phân bổ mạng lưới

- PVcomBank hiện chỉ có Hội sở chính và 108 CN, PGD hoạt động tại 22/34 tỉnh thành trong cả nước. So với các ngân hàng cùng quy mô tổng tài sản thì mạng lưới PVcomBank mỏng, hạn chế về mặt số lượng lại tập trung chủ yếu tại miền Nam. Vì vậy rất khó tăng thị phần khi PVcomBank không mở rộng mạng lưới hoạt động tại các khu vực tiềm năng khác.

- Với chủ trương và kế hoạch tái cơ cấu tổ chức điều hành trong thời gian qua của PVcomBank và vốn điều lệ như hiện nay, cần thiết phải phát triển mạng lưới, tăng thêm số lượng điểm giao dịch nhằm:

- Tăng quy mô hoạt động và mạng lưới điểm giao dịch của PVcomBank tương xứng với quy mô tổng tài sản.

- Mở rộng điểm giao dịch tại các tỉnh/thành phố, những nơi đã có sự hiện diện của PVcomBank nhưng mạng lưới phân bố chưa đồng đều hoặc hoạt động thưa thớt, chưa đủ sức hút và tiềm lực cạnh tranh với thị trường ngân hàng.

- Tạo điều kiện để PVcomBank tiếp tục tiếp cận và khai thác môi trường kinh doanh đầy tiềm năng tại tỉnh/thành phố trên cả nước, làm tiền đề cho việc từng bước mở rộng mạng lưới hoạt động, từ đó không ngừng nâng cao hiệu quả sử dụng mọi nguồn lực của Ngân hàng về nhân lực, công nghệ, vốn...v.v...

- Thuận lợi cho PVcomBank từng bước quảng bá hình ảnh, thương hiệu rộng rãi hơn, tăng trưởng quy mô, tạo đà đưa Ngân hàng vươn lên tầm cao mới, tiếp cận, khai thác thành công các mối quan hệ hợp tác kinh tế với các đối tác trong và ngoài nước.

- Với các mục tiêu nêu trên và để góp phần vào thành công trong công cuộc tái cơ cấu ngân hàng, PVcomBank định hướng thành lập các CN/PGD tại các địa bàn tiềm năng thuộc các Tỉnh/TP đang có lợi thế về phát triển kinh tế gồm: Hưng Yên, Phú Thọ, Thái Nguyên, Ninh Bình, Đắk Lak, Bắc Ninh, Quảng Ninh, Hà Tĩnh, Khánh Hòa, ....

### ***b. Cơ chế quản lý điều hành đối với hệ thống các CN, PGD***

- PVcomBank thiết lập đầy đủ hệ thống kiểm soát nội bộ đảm bảo quản lý, điều hành hiệu quả hoạt động kinh doanh cũng như kiểm soát chặt chẽ rủi ro phát sinh trong hoạt động của các đơn vị toàn mạng lưới. Hệ thống quản lý điều hành và giám sát được tổ chức theo chiều dọc, xuyên suốt từ Hội sở đến các đơn vị kinh doanh thông qua các Khối/Phòng nghiệp vụ thuộc các mảng kinh doanh, kiểm soát, hỗ trợ tại Hội sở và hệ thống văn bản về quản trị điều hành, và từng lĩnh vực nghiệp vụ.

- Trong phạm vi quyền hạn của mình, Hội đồng Quản trị và Tổng Giám đốc thực hiện phân cấp, ủy quyền cho các chức danh quản lý tại các đơn vị mạng lưới gồm: Giám đốc/Phó Giám đốc CN, Trưởng/Phó PGD, Trưởng/Phó Phòng ban nghiệp vụ, Kiểm soát viên.

- Đặc biệt, nhằm nâng cao chất lượng tín dụng và không để kiểm soát nợ xấu, PVcomBank thực hiện tập trung tại Hội sở các mảng thẩm định tài sản, tái thẩm định tín dụng và phê duyệt tín dụng.

- Các PGD của PVcomBank chịu sự quản lý trực tiếp của Giám đốc CN. Đối với các hồ sơ vượt thẩm quyền phán quyết của cấp được ủy quyền tại PGD, PGD sẽ thực hiện chuyển hồ sơ lên cấp có thẩm quyền tại Vùng, Khối quản lý để xem xét giải quyết và trình về Hội sở chính theo mô hình phê duyệt tập trung.

- Các CN quản lý thực hiện hỗ trợ kinh doanh đối với một số PGD nhằm đảm bảo hoạt động kinh doanh tại Đơn vị đạt hiệu quả tốt nhất và đảm bảo được vai trò quản lý, giám sát và kiểm soát của đơn vị chủ quản.

### ***c. Đánh giá hiệu quả hoạt động của mạng lưới***

- Hiệu quả hoạt động kinh doanh: Tính đến thời điểm 31/12/2025, PVcomBank có 40/40 Chi nhánh kinh doanh, hầu hết các CN đang hoạt động kinh doanh có lợi nhuận.

- Quản lý chất lượng tín dụng: Tại thời điểm 31/12/2025, PVcomBank không có chi nhánh có tỷ lệ nợ xấu trên 3%..

*(Ghi chú: từ năm 2016, PVcomBank tổ chức hoạt động xử lý nợ xấu tập trung tại Hội sở, do vậy phần lớn các khoản nợ xấu, tiềm ẩn rủi ro của hệ thống được chuyển về Khối tái cấu trúc và quản lý tài sản để thu hồi và xử lý nợ tập trung, chuyên nghiệp).*

## **II. Quản trị, điều hành**

### **1. Năng lực quản trị, điều hành**

- PVcomBank đã hoàn chỉnh tổ chức bộ máy và cơ chế quản trị điều hành phù hợp với quy mô hoạt động và đảm bảo hiệu quả kinh doanh, phù hợp với quy định của NHNN tại Thông tư 13/2018/TT-NHNN ngày 18/5/2018 quy định về hệ thống kiểm soát nội bộ của ngân hàng thương mại, chi nhánh ngân hàng nước ngoài (Thông tư 13/2018/TT-NHNN). Việc thiết lập và duy trì cơ chế quản trị, điều hành và cơ cấu tổ chức được PVcomBank thực hiện dựa trên các nguyên tắc: Hội đồng quản trị không tham gia xem xét phê duyệt các quyết định có rủi ro thuộc chức năng, nhiệm vụ của Tổng Giám đốc, xây dựng cơ cấu tổ chức rõ ràng, phân định rõ trách nhiệm, nghĩa vụ, quyền hạn của các cá nhân/đơn vị tham gia vào hoạt động của ngân hàng để tránh xung đột lợi ích và quy định rõ cơ chế trao đổi thông tin, báo cáo.

- Nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động cũng như tách bạch giữa công tác quản trị và điều hành, Hội đồng Quản trị đã hoàn thiện cơ chế phân cấp, phân quyền, cơ cấu tổ chức và hoạt động của các Ủy ban trực thuộc. Mặt khác, Hội đồng Quản trị cũng thực hiện nhiệm vụ giám sát Tổng Giám đốc và Ban Điều hành theo nhiều cơ chế khác nhau nhằm giám sát kết quả điều hành, qua đó đưa ra các định hướng thúc đẩy hoạt động kinh doanh của Ngân hàng, các quyết sách phù hợp với quy định và diễn biến thị trường.

- PVcomBank đã thành lập các Ủy ban thực hiện chức năng tham mưu, giúp việc cho HĐQT, bao gồm Ủy ban Tái cơ cấu và Xử lý nợ, Ủy ban Xử lý rủi ro, Ủy ban nhân sự, Ủy ban Quản lý rủi ro; và thành lập các Hội đồng thực hiện chức năng giúp việc cho Tổng Giám đốc, bao gồm: Hội đồng sản phẩm, Hội đồng rủi ro, Hội đồng ALCO, Hội đồng xử lý nợ. Các Ủy ban, Hội đồng này đều được tổ chức và hoạt động tuân thủ theo quy định nội bộ của PVcomBank về Quy chế tổ chức hoạt động của các Hội đồng/Ủy ban do HĐQT hoặc Tổng Giám đốc ban hành.

- PVcomBank tuyển dụng, bổ nhiệm nhiều cán bộ lãnh đạo nòng cốt và nhân viên mới. Ngoài hoạt động đào tạo bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ, PVcomBank đã xây dựng nền tảng, kế hoạch triển khai dự án nhân sự tiềm năng nhằm tăng cường số lượng nhân sự đạt chứng chỉ trong nước và quốc tế. Bên cạnh đó, PVcomBank cũng chú trọng tăng cường nâng cao năng lực cán bộ, tiếp tục nâng cao năng lực quản lý điều hành và kiến thức chuyên

môn sâu cho cấp quản lý thông qua việc thiết lập, triển khai các chương trình đào tạo về kỹ năng quản lý phù hợp với từng cấp độ từ trường bộ phận cho đến cấp trung và cấp cao, đảm bảo tính thống nhất, hiệu quả của quản lý điều hành.

- Về hệ thống mạng lưới, PVcomBank tích cực rà soát hệ thống quản lý chất lượng, chuẩn hóa các điểm giao dịch, cập nhật và nâng cấp hệ thống văn bản quản trị, quy trình tác nghiệp nhằm tạo sự đồng bộ, phù hợp của hệ thống văn bản quy định nội bộ, bảo đảm tuân thủ quy định pháp luật và thuận lợi trong việc kiểm soát các hoạt động kinh doanh của PVcomBank. Hệ thống mạng lưới các đơn vị kinh doanh cũng được nâng cấp theo Mô hình Đa năng, Mô hình Chuẩn, giúp các ĐVKD nâng cao hình ảnh và chất lượng dịch vụ.

## **2. Hệ thống kiểm soát, kiểm toán nội bộ**

### **2.1 Kiểm toán nội bộ**

Kiểm toán nội bộ (KTNB) Ngân hàng Thương mại Cổ phần Đại Chúng Việt Nam (PVcomBank) thực hiện chức năng kiểm tra, rà soát đánh giá hệ thống kiểm soát nội bộ, đánh giá về tính thích hợp, tuân thủ chính sách nội bộ, thủ tục quy trình đã được thiết lập tại PVcomBank đồng thời đưa ra các kiến nghị tư vấn nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động để đảm bảo sự an toàn hiệu quả, đúng pháp luật của PVcomBank.

Về hoàn thiện cơ cấu kiểm soát, PVcomBank đã tách mảng kiểm soát nội bộ từ Khối Kiểm toán nội bộ sang phòng mới thuộc Khối Pháp chế và Tuân thủ đồng thời bổ sung chức năng nhiệm vụ cụ thể của phòng này. Việc thay đổi cơ cấu tổ chức, chức năng nhiệm vụ của Khối kiểm toán nội bộ nhằm đáp ứng tốt hơn nữa vai trò của vòng kiểm soát cuối cùng trong hệ thống kiểm soát nội bộ của PVcomBank.

KTNB trong những năm qua, dưới sự chỉ đạo sát sao từ Ban Kiểm soát đã thực hiện tốt vai trò vòng kiểm soát thứ 3. Việc lập kế hoạch kiểm toán hàng năm đều được KTNB thực hiện lập và trình Ban Kiểm soát phê duyệt, gửi kế hoạch kiểm toán năm tới NHNN theo đúng nội dung và thời hạn quy định tại Thông tư 13/2018/TT-NHNN của NHNN. Trên cơ sở kế hoạch kiểm toán năm đã gửi NHNN và các yêu cầu công việc từ Ban Kiểm soát, KTNB đã tổ chức thực hiện và hoàn thành kế hoạch kiểm toán, hoàn thành các nội dung công việc liên quan tới KTNB. Các nội dung kiểm toán gồm: Kiểm toán chuyên đề theo yêu cầu của NHNN; Kiểm toán chuyên đề hoạt động kinh doanh có rủi ro cao tại các đơn vị kinh doanh trực tiếp; Kiểm toán chuyên đề nghiệp vụ trọng yếu tại các đơn vị quản lý và hỗ trợ kinh doanh; Kiểm toán hệ thống công nghệ thông tin thông qua các chuyên đề kiểm toán nghiệp vụ; Kiểm toán hoạt động Công ty con, ...

Bên cạnh việc triển khai các cuộc kiểm toán, KTNB cũng đã thực hiện các nội dung nghiệp vụ như giám sát một số mảng hoạt động quan trọng, thực hiện công tác cảnh báo đối với các hoạt động có mức độ rủi ro cao, thực hiện các yêu cầu nghiệp vụ, công việc

khác từ Ban Kiểm soát, Lãnh đạo Ngân hàng để từ đó đưa ra các kiến nghị thích hợp nhằm cải thiện hệ thống quy trình quản trị của Ngân hàng.

Thông qua hoạt động kiểm tra, giám sát, KTNB đã đưa ra các phát hiện, từ đó có các kiến nghị tới Ban Lãnh đạo Ngân hàng nhằm nâng cao hiệu quả kiểm soát rủi ro, củng cố các điểm còn tồn tại trong hoạt động kiểm soát, góp phần hạn chế, ngăn ngừa các hành vi vi phạm, đồng thời đề xuất công tác đào tạo, nâng cao năng lực cho đội ngũ cán bộ nhân viên kết hợp với công tác truyền thông, cảnh báo hiệu quả trên toàn hệ thống.

Trong quá trình thực hiện, KTNB luôn bảo đảm tính độc lập, khách quan, tuân thủ đúng và đủ các quy định nhà nước và các quy định nội bộ của PVcomBank. Khi thực hiện kiểm toán, KTNB hoàn thiện phương pháp kiểm toán theo định hướng rủi ro, tuân thủ đúng quy tắc đạo đức, trách nhiệm nghề nghiệp.

Ngoài ra, KTNB luôn chú trọng tiết kiệm chi phí, nâng cao năng suất lao động, tích cực ứng dụng các công cụ hỗ trợ từ phần mềm, hệ thống vào quá trình tác nghiệp để nâng cao hiệu quả và tiến độ thực hiện, kịp thời đưa ý kiến cảnh báo/khuyến nghị tới HĐQT, TGD, BKS, Ban Lãnh đạo Ngân hàng. Với số lượng định biên nhân sự hiện có, để đảm bảo bao trùm được hoạt động trọng yếu của PVcomBank, KTNB đã lựa chọn thực hiện tập trung vào các cuộc kiểm toán theo chuyên đề để đi sâu kiểm tra, đánh giá các chốt kiểm soát quan trọng trong các nghiệp vụ cốt lõi của ngân hàng.

PVcomBank đã thực hiện tuân thủ và đáp ứng đầy đủ các quy định của TT13 về Kiểm toán nội bộ.

## **2.2 Kiểm soát nội bộ**

PVcomBank đã tập trung kiện toàn bộ máy tổ chức, quản lý tập trung theo ngành dọc. PVcomBank thành lập Phòng kiểm soát tuân thủ Hội sở, Phòng Kiểm soát tuân thủ miền Nam và Phòng giám sát tuân thủ trực thuộc Khối Pháp chế và Tuân thủ có nhiệm vụ thực hiện công tác kiểm tra, giám sát các hoạt động nghiệp vụ trong ngân hàng.

- Phòng kiểm soát tuân thủ Hội sở và Phòng Kiểm soát tuân thủ miền Nam: Thực hiện công tác kiểm tra tuân thủ định kỳ Kiểm tra hoạt động tín dụng; kiểm tra đột xuất Kho quỹ và dịch vụ khách hàng; và kiểm tra các nhiệm vụ khác theo chỉ đạo của Tổng Giám đốc.

- Phòng giám sát tuân thủ: Định kỳ hàng tháng thực hiện giám sát kiểm tra hoạt động tín dụng đối với các khoản vay do đơn vị kinh doanh phê duyệt và giám sát các mảng nghiệp vụ được đánh giá là tiềm ẩn rủi ro nghiệp vụ thẻ, phân loại khách hàng ưu tiên; rà soát áp dụng các chính sách ưu đãi đối với khách hàng; rà soát Tài sản bảo đảm bảo phải mua bảo hiểm tái tục....

Ngoài việc kiểm tra các hoạt động trên, Phòng Kiểm soát tuân thủ; Phòng giám sát tuân thủ thực hiện đánh giá hệ thống quy trình quy chế, đánh giá hệ thống phần mềm để phát hiện các lỗi hệ thống, lỗi quy trình quy định để tư vấn hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ.

Qua công tác kiểm tra, giám sát tuân thủ, Khối Pháp chế và Tuân thủ đã kịp thời phát hiện các vấn đề chưa tuân thủ quy định của Pháp luật và của ngân hàng, những vấn đề rủi ro tiềm tàng và các điểm tồn tại trong quy định, từ đó, đề xuất Tổng Giám đốc các kiến nghị chỉnh sửa bổ sung các quy định/chính sách kịp thời, bảo đảm an toàn, kiểm soát rủi ro đối với các hoạt động kinh doanh của ngân hàng và thực hiện công tác xử lý vi phạm, chấn chỉnh đối với các tập thể, cá nhân có liên quan trên hệ thống.

Thông qua việc phối hợp với các Phòng thuộc Khối QTRR, Khối PC&TT đã tổng hợp các vấn đề chưa tuân thủ, các rủi ro tiềm tàng để Khối QTRR thực hiện truyền thông trên toàn hệ thống, cũng như kịp thời điều chỉnh các chính sách đối với hoạt động kinh doanh cũng như công tác kiểm soát rủi ro của hệ thống.

PVcomBank đã thực hiện tuân thủ và đáp ứng đầy đủ các quy định của TT13 về Kiểm soát nội bộ.

### **3. Quản trị rủi ro**

PVcomBank đã liên tục rà soát và kiện toàn mô hình tổ chức cũng như quy trình vận hành nhằm tăng hiệu quả kiểm soát rủi ro, phù hợp với quy mô, cơ cấu và mức độ phức tạp của hoạt động kinh doanh của Ngân hàng, đảm bảo tuân thủ quy định của Ngân hàng Nhà nước theo đúng tinh thần tại Thông tư 13/2018/TT-NHNN về hệ thống kiểm soát nội bộ.

Về mô hình tổ chức QTRR, PVcomBank đã thiết lập 3 tuyến bảo vệ độc lập phù hợp quy định NHNN và theo thông lệ QTRR trên thế giới, bao gồm:

1. Tuyến bảo vệ thứ nhất có chức năng nhận dạng, kiểm soát và giảm thiểu rủi ro, bao gồm các bộ phận sau:

- i. Bộ phận kinh doanh/Bộ phận phát triển sản phẩm/Bộ phận thực hiện các quyết định có rủi ro (ĐVKD);
- ii. Bộ phận có chức năng phân bổ HMRR, kiểm soát rủi ro, giảm thiểu rủi ro đối với từng hoạt động kinh doanh (ĐVKD, Khối kinh doanh);
- iii. Bộ phận nhân sự, kế toán.

2. Tuyến bảo vệ thứ hai có chức năng xây dựng chính sách quản lý rủi ro, quy định nội bộ về quản trị rủi ro, đo lường, theo dõi rủi ro và tuân thủ quy định pháp luật, do các bộ phận sau đây thực hiện:

- i. Khối quản trị rủi ro: hoạt động tập trung tại Hội sở chính, có chức năng tham mưu, giúp việc cho HĐQT, BĐH trong công tác quản trị rủi ro của Ngân

hàng. Khối QTRR gồm có 05 phòng chức năng quản lý các rủi ro trọng yếu của Ngân hàng, gồm: Phòng chính sách rủi ro tín dụng, Phòng QLRR tín dụng và quản lý danh mục, Phòng QTRR thị trường, Phòng QTRR hoạt động và Phòng QTRR tích hợp.

- ii. Khối Pháp chế và tuân thủ: hoạt động tập trung tại Hội sở chính, có chức năng tham mưu, giúp việc cho HĐQT, BDH trong các vấn đề về pháp lý, kiểm tra tính tuân thủ của hệ thống và xử phạt v

### 3. Tuyển bảo vệ thứ 3 có chức năng kiểm toán nội bộ.

Tương ứng đối với các hoạt động kinh doanh trọng yếu, PVcomBank xác định các rủi ro trọng yếu bao gồm: Rủi ro tín dụng, Rủi ro thị trường, Rủi ro lãi suất trên sổ ngân hàng, Rủi ro hoạt động, Rủi ro thanh khoản và Rủi ro tập trung.

Đối với từng rủi ro trọng yếu, PVcomBank thiết lập quy trình kiểm soát rủi ro thông qua các chính sách, quy trình, quy định nhằm đảm bảo mọi hoạt động trọng yếu, rủi ro trọng yếu của Ngân hàng đều được kiểm soát theo đúng định hướng, chiến lược và kế hoạch do Ban Lãnh đạo Ngân hàng đề ra. Hoạt động kiểm soát được thực hiện tại mọi cấp độ trên toàn hệ thống PVcomBank, tại mọi lĩnh vực hoạt động trọng yếu, trong từng bước của các quy trình đảm bảo các giao dịch, hoạt động tại các đơn vị đều được kiểm soát.

Các Khối tại Hội sở thường xuyên theo dõi tình hình hoạt động của đơn vị kinh doanh, bám sát tình hình triển khai thực hiện các chỉ tiêu kế hoạch được giao từng thời kỳ, đồng thời giám sát việc đánh giá khách hàng, thực hiện đúng các qui trình, qui chế, qui định của Ngân hàng để hạn chế rủi ro, kịp thời báo cáo Tổng Giám đốc/Hội đồng quản trị, Ban Kiểm soát ngay khi có dấu hiệu rủi ro có thể xảy ra, ngăn ngừa thiệt hại.

PVcomBank có cơ chế đảm bảo các rủi ro lớn được báo cáo trực tiếp đến Tổng Giám đốc, Hội đồng quản trị và Ban kiểm soát, đảm bảo có thể xử lý kịp thời, hạn chế tổn thất cho Ngân hàng.

### 4. Công nghệ thông tin

Đến năm 2025, PVcomBank tiếp tục hoàn thành các công việc đề ra trong lộ trình CNTT 2020-2025 với mục tiêu "Chuyển đổi số toàn diện, gia tăng trải nghiệm cho khách hàng trên nền tảng công nghệ số, nâng cao hiệu quả hoạt động và quản trị của Ngân hàng". Một số điểm nổi bật như sau:

- Thực hiện tái cấu trúc toàn diện hoạt động về CNTT tại PVcomBank nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động, thúc đẩy nhanh lộ trình Chuyển đổi số, đáp ứng nhanh chóng các yêu cầu phát triển kinh doanh của PVcomBank và đảm bảo hệ thống hoạt động an toàn ổn định.

- Ban hành mới và sửa đổi các chính sách, quy định, quy trình, thủ tục về CNTT phù hợp với hoạt động và chức năng nhiệm vụ của các đơn vị.

- Tiếp tục triển khai hiện đại hóa hệ thống nền tảng CNTT theo đúng Lộ trình Chuyển đổi số đã xây dựng. Hoàn thiện quá trình quá trình nâng cấp, triển khai mới và đưa vào sử dụng các hệ thống trọng yếu của Ngân hàng như: Ứng dụng ngân hàng số mới PVconnect (Mobile Banking KHCN) và PVconnect Biz (Internet Banking KHDN); Tích hợp dữ liệu căn cước công dân (C06) và xác thực sinh trắc học đáp ứng các yêu cầu tuân thủ NHNN về an toàn, bảo mật trong việc cung cấp dịch vụ trực tuyến trong ngành Ngân hàng; Liên tục mở rộng hệ sinh thái số thông qua việc tích hợp toàn diện với các tập đoàn và đối tác của các ngành, lĩnh vực Y tế, Giáo dục, Dầu khí, Viễn thông, Điện lực, nước, Logistics,... Nâng cấp toàn diện các hệ thống lõi, hệ thống nền tảng nhằm tăng tốc quá trình chuyển đổi số tại PVcomBank như Hệ thống CoreBanking, Nền tảng ngân hàng hợp kênh, Nền tảng Ngân hàng mở, Nền tảng định danh và xác thực điện tử, Nền tảng tự động hóa Quy trình nghiệp vụ, Văn phòng số thông minh với Office 365.

- Triển khai nền tảng dữ liệu và các công cụ phân tích dữ liệu trên AWS theo đúng Chiến lược dữ liệu đã xây dựng với mục tiêu ứng dụng toàn diện dữ liệu vào các hoạt động kinh doanh, vận hành và quản trị rủi ro của PVcomBank. Nghiên cứu và triển khai thành công các công nghệ trí tuệ nhân tạo nhằm nâng cao CLDV và hiệu quả hoạt động như Hệ thống tự động phân loại phản hồi khách hàng, Công cụ trả lời tự động bằng AI Chatbot trên nền tảng AI tạo sinh...

- Tiếp tục hiện đại hóa hạ tầng Công nghệ số tại PVcomBank theo lộ trình, đẩy mạnh quá trình chuyển đổi từ hạ tầng truyền thống sang hạ tầng điện toán đám mây (Cloud), áp dụng các công nghệ nhằm tự động hóa trong việc quản lý tài nguyên, quản lý cấu hình nhằm nâng cao mức độ sẵn sàng, mức độ ổn định cho các dịch vụ trọng yếu và khả năng sẵn sàng cho tăng trưởng kinh doanh liên tục.

- Tuân thủ các chuẩn mực/tiêu chuẩn của NHNN và thông lệ Quốc tế, tiếp tục duy trì chứng chỉ PCI-DSS Level 1, là tiêu chuẩn bảo mật xác lập bởi các tổ chức thế quốc tế giúp đảm bảo an ninh dữ liệu cho thẻ thanh toán và đáp ứng các yêu cầu để PVcomBank trở thành NH chấp nhận thanh toán. Xây dựng hồ sơ rủi ro và hồ sơ cấp độ hệ thống nhằm nâng cao khả năng quản trị và kiểm soát rủi ro công nghệ. Triển khai nền tảng giám sát và điều hành an toàn thông tin (SOC) 24/07 và các hệ thống phòng thủ đa lớp theo lộ trình nhằm đảm bảo an toàn thông tin cho các giao dịch của khách hàng và hệ thống CNTT của Ngân hàng.

- Đến hiện tại PVcomBank đã hoàn thiện cơ bản các hệ thống nền tảng công nghệ phục vụ chuyển đổi số về nền tảng ứng dụng, nền tảng hạ tầng, an toàn thông tin. Cụ thể như sau:

(i) Kênh bán và nền tảng đa kênh:

Đáp ứng ổn định các dịch vụ và đa dạng sản phẩm, bao gồm:

❖ Kênh bán và phân phối:

- Kênh Ngân hàng mở (Open Banking): cho phép kết nối nhiều đối tác Fintech, công thanh toán và cung cấp hệ sinh thái các dịch vụ cơ bản của ngân hàng theo mô hình B2B2C trên nền tảng điện toán đám mây;

- Kênh Ngân hàng điện tử (Internet Banking; MobileBanking, SMS Banking) liên tục được nâng cấp, bổ sung sản phẩm, tiện ích, tính năng mới mang lại cho khách hàng trải nghiệm ưu việt trên nền tảng số. PVcomBank là ngân hàng đầu tiên tại Việt Nam triển khai thành công nền tảng ngân hàng hợp kênh (Infinity) của hãng Temenos. Qua đó đã hiện đại hóa toàn diện nền tảng công nghệ cũng như ra mắt hàng loạt các tính năng, tiện ích nổi trội trên các kênh Ngân hàng điện tử (Internet Banking KHDN (PVconnect Biz); MobileBanking KHCN (PVconnect)) đồng thời nâng cao đáng kể trải nghiệm khách hàng.

- Sản phẩm dịch vụ Thẻ: Phát triển và ứng dụng các loại Thẻ ngân hàng theo tiêu chuẩn bảo mật mới (thẻ Chip, thẻ không tiếp xúc Contactless) với các tính năng Thẻ đa dạng (thẻ payroll, Thẻ shopping, thẻ cashback, thẻ travel, ...), mang lại nhiều tiện ích và an toàn cho khách hàng;

- Dịch vụ ATM tiếp tục được đầu tư bổ sung thêm 50 máy ATM hiện đại nâng tổng số ATM của PVcomBank lên hơn 200 máy trên toàn hệ thống. Ngân hàng cũng đang trong lộ trình đầu tư hệ thống máy CRM – máy giao dịch ngân hàng tự động thế hệ mới, để giúp nâng cao trải nghiệm khách hàng và thúc đẩy ngân hàng số.

❖ Dịch vụ đa kênh: Bao gồm các hệ thống hỗ trợ các chiến lược kinh doanh đa kênh:

- Hệ thống quản lý khách hàng trung thành Loyalty do PVcomBank tự phát triển

- Hệ thống quản lý chương trình khuyến mãi và quà tặng

- Thông báo đa kênh: Cho phép gửi email/SMS/Notification cho khách hàng theo các sự kiện xảy ra

- Hệ thống quản lý định danh và truy cập tập trung (IAM) cho kênh đối tác theo mô hình ngân hàng mở và khách hàng sử dụng dịch vụ online

- Hệ thống xác thực đa nhân tố cho các KH sử dụng dịch vụ online

❖ **Nền tảng tích hợp:** Bao gồm các hệ thống:

- **Trực tích hợp dịch vụ toàn ngân hàng (ESB):** PVcomBank đã triển khai trực tích hợp dịch vụ toàn ngân hàng (ESB), tích hợp theo chuẩn kiến trúc hướng dịch vụ SOA: Tập trung toàn bộ kết nối về các dịch vụ thanh toán với các trung gian thanh toán, ví điện tử, cổng chuyển mạch quốc gia (NAPAS), và các API phục vụ chuyển đổi số.

- **Nền tảng quản trị API tập trung (APIC):** Quản trị tập trung toàn bộ các API đảm bảo quản lý toàn diện vòng đời API và đảm bảo an toàn bảo mật.

- **Nền tảng xử lý sự kiện trực tuyến:** Xử lý sự kiện theo thời gian thực, triển khai năm 2021

**(ii) Các hệ thống hỗ trợ tự động hóa quy trình nghiệp vụ**

❖ **Hệ thống hỗ trợ bán và quản lý bán:** PVcomBank đang triển khai nền tảng dữ liệu khách hàng (CDP), cho phép thu thập, thống kê dữ liệu khách hàng từ nhiều nguồn, cung cấp chân dung khách hàng 360 độ toàn diện, giúp PVcomBank thấu hiểu khách hàng và xây dựng trải nghiệm khách hàng tốt nhất.

❖ **Nhận diện và tiếp đón khách hàng:** Đã triển khai xong giai đoạn 1: Hệ thống khởi tạo quan hệ khách hàng (Digital Onboarding; Hệ thống eKYC xác thực khách hàng điện tử, tích hợp với cơ sở dữ liệu quốc gia về dân cư - C06); Hệ thống đọc căn cước công dân tại quầy tích hợp Smart Bank. PVcomBank cũng đã triển khai ứng dụng tích hợp thành công với Cơ sở dữ liệu quốc gia trên VneID để cung cấp các dịch vụ như mở tài khoản, thẻ tín dụng cho KH và đang tiếp tục hoàn thiện các hệ thống hiện tại để mang đến cho khách hàng trải nghiệm tốt nhất.

❖ **Tự động hóa quy trình cho vay:** Bao gồm các ứng dụng hỗ trợ quản lý theo vòng đời 1 khoản vay, cơ bản đã dần hoàn thiện:

- Hệ thống tự động hóa quy trình nghiệp vụ tín dụng (LPD): Đang triển khai

- Hệ thống kết nối CIC: Đã triển khai

- Hệ thống Xếp hạng tín dụng: Đã triển khai và đang tiếp tục được nâng cấp

- Hệ thống định giá tài sản đảm bảo: Đã triển khai và đang tiếp tục được nâng cấp

- Hệ thống quản lý TSĐB và hạn mức: Đã triển khai

- Hệ thống phê duyệt tín dụng: Đã triển khai

- Hệ thống quản lý sau cấp tín dụng: Đã triển khai

❖ **Nền tảng tự động hóa quy trình:** Bao gồm các cấu phần: Quản lý tài liệu-ECM; Quản lý quy trình-BPM; Quản lý quy tắc nghiệp vụ-ODM, PVcomBank đang triển khai.

**(iii) Hệ thống thanh toán**

PVcomBank kết nối đa dạng với các trung gian thanh toán, và các Công ty Fintech (VnPay, OnePay, Payoo, NAPAS, MoMo, Ngân lượng...), các nhà cung cấp dịch vụ (điện thoại, điện, nước,...), Thuế, Hải quan,...Cung cấp cho khách hàng đa dạng các sản phẩm & dịch vụ trên các kênh thanh toán: IBFT; LNH 24/7; Swift; E-Wallet; ACH; e-com;...

PVcomBank đã hoàn thành triển khai dịch vụ chấp nhận thanh toán (Acquiring) để cung cấp dịch vụ chấp nhận thanh toán cho khách hàng. Hệ thống thanh toán tuân thủ theo quy định tại Nghị định số 52/2024/NĐ-CP ngày 15/5/2024 của Chính phủ quy định về thanh toán không dùng tiền mặt và Thông tư số 40/2024/TT-NHNN ngày 17/7/2024 của Thống đốc NHNN quy định về hoạt động cung ứng dịch vụ trung gian thanh toán.

**(iv) Các hệ thống nội bộ phục vụ quản trị**

❖ Nhóm ứng dụng quản trị nội bộ (quản trị nguồn lực, văn phòng): PVcomBank đã hoàn thành triển khai hệ thống Quản trị vốn con người HCM nhằm đáp ứng mô hình nhân sự của PVcomBank và là công cụ hỗ trợ định hướng và phát triển năng lực CBNV. PVcomBank cũng đã thực hiện số hóa toàn diện công tác quản trị điều hành nội bộ với việc số hóa hệ thống quản lý văn bản nội bộ, triển khai văn phòng số thông minh với Office 365 và ứng dụng IPV- công cụ quản lý tập trung 1 chạm hỗ trợ CBNV trong các dịch vụ nội bộ (Dịch vụ nhân sự, Dịch vụ văn phòng, quản lý văn bản,...) nhằm giảm thiểu thời gian tác nghiệp thủ công, góp phần cải thiện và nâng cao hiệu suất hoạt động của ngân hàng;

❖ Nhóm ứng dụng quản trị tài chính: Đã triển khai xong giai đoạn cơ sở một số ứng dụng thiết yếu như FTP, Quản lý lãi suất, Quản lý phí. PVcomBank đang trong lộ trình triển khai hệ thống hỗ trợ quản trị quan trọng khác như Quản lý tài sản Nợ - Có (ALM), Phân tích lợi nhuận đa chiều (MPA).

❖ Nhóm ứng dụng quản trị rủi ro: PVcomBank đang trong lộ trình hoàn thiện:

- Hệ thống quản lý tỷ lệ an toàn vốn theo thông tư 41: Đã triển khai
- Hệ thống chống thất toán dữ liệu: Đang triển khai.
- Hệ thống phát hiện sớm và phòng ngừa gian lận: Đang triển khai.
- Hệ thống quản trị rủi ro hoạt động: PVcomBank Ứng dụng AI-Driven development vào phát triển phần mềm Quản trị rủi ro hoạt động, để tự động hóa quá trình quản trị rủi ro hoạt động bao gồm ghi nhận, theo dõi, đo lường/đánh giá, khắc phục, báo cáo từ đó là tiền đề để triển khai mô hình quản trị rủi ro tập trung.

**(v) Hệ thống lõi**

- Hệ thống ứng dụng ngân hàng lõi (Corebanking – T24): Là hạt nhân của toàn bộ hệ thống công nghệ thông tin, chịu trách nhiệm xử lý các nghiệp vụ cơ bản và các giao dịch

tài chính trọng yếu của ngân hàng như khách hàng, tiền gửi, tiền vay, khách hàng. PVcomBank đã triển khai thành công hệ thống ngân hàng lõi T24 đưa vào sử dụng chính thức từ tháng 02 năm 2017. Năm 2025, PVcomBank đã hoàn thành thực hiện nâng cấp lên phiên bản mới nhất R24, giúp gia tăng sự an toàn, ổn định hệ thống giao dịch, đáp ứng mục tiêu chuyển đổi số và các yêu cầu phát triển kinh doanh của Ngân hàng.

- Hệ thống ứng dụng thẻ lõi (Card System-Smartvista): Hệ thống thẻ đã kết nối với các tổ chức thẻ NAPAS, Mastercard và triển khai ứng dụng các loại Thẻ ngân hàng theo tiêu chuẩn bảo mật mới (thẻ Chip, thẻ không tiếp xúc Contactless) với các tính năng Thẻ đa dạng (Thẻ tín dụng MasterCard, Thẻ ghi nợ nội địa, thẻ payroll, Thẻ shopping, thẻ cashback, thẻ Travel,..), cung cấp được nhiều sản phẩm/dịch vụ phục vụ khách hàng ( các tính năng thanh toán, chuyển khoản liên ngân hàng, trả góp, chuyển dư nợ, thanh toán QR, loyalty..) mang lại nhiều tiện ích và an toàn cho khách hàng. Hiện tại, PVcomBank vẫn đang tiếp tục triển khai thêm các sản phẩm/dịch vụ, tính năng ... để nâng cao tính bảo mật, an toàn của hệ thống và đa dạng hóa các sản phẩm thẻ/thanh toán phục vụ khách hàng. Năm 2026, PVComBank sẽ thực hiện nâng cấp toàn diện hệ thống Lõi thẻ để nâng cao tính bảo mật, đáp ứng khối lượng khách hàng lớn và đẩy nhanh sản phẩm mới ra thị trường góp phần tăng tốc quá trình chuyển đổi số;

Hệ thống quản trị tài chính (GL ERP): PVcomBank hoàn thành triển khai nâng cấp vào năm 2023, hiện đáp ứng nhu cầu quản trị tài chính của ngân hàng: Kế toán tổng hợp, Quản lý mua sắm, Phải thu/Phải trả, Tài sản cố định, Tập hợp chi phí hoạt động, tích hợp và hạch toán tự động.

**CHƯƠNG 3 - THỰC TRẠNG TÀI CHÍNH  
VÀ HOẠT ĐỘNG CỦA NGÂN HÀNG**

**I. Vốn**

**1. VCSH, VDL**

**Bảng 5: Vốn điều lệ, giá trị thực của Vốn điều lệ, vốn tự có**

*DVT: Tỷ đồng*

TT	Chỉ tiêu	31/12/2024	31/12/2025
	<b>Vốn chủ sở hữu</b>	<b>10.669,57</b>	<b>11.784,54</b>
<b>1</b>	<b>Vốn của TCTD</b>	<b>8.993,43</b>	<b>8.993,43</b>
1.1	Vốn điều lệ	9.000,00	9.000,00
1.2	Thặng dư vốn CP	2,00	2,00
1.3	Cổ phiếu quỹ	(8,57)	(8,57)
<b>2</b>	<b>Quỹ của TCTD</b>	<b>917,92</b>	<b>918,04</b>
<b>3</b>	<b>Lợi nhuận chưa phân phối /Lỗ lũy kế</b>	<b>758,22</b>	<b>1.873,06</b>

*(\*) Số liệu từ nguồn BCTC đã kiểm toán.*

**2. Huy động vốn**

**2.1. Huy động thị trường 1**

**Bảng 6: Huy động thị trường 1**

*Đơn vị: Tỷ đồng*

STT	Chỉ tiêu	31/12/2024	31/12/2025
1	Tiền gửi TT1	169.681,15	200.575,48
2	Huy động dưới hình thức phát hành GTCG	25.080,10	25.129,08
	<b>Tổng</b>	<b>194.761,25</b>	<b>225.704,57</b>

*(\*) Số liệu từ nguồn BCTC đã kiểm toán*

Giai đoạn 2016-2025, PVcomBank đã tích cực phát triển các sản phẩm tiền gửi, chứng chỉ có giá để làm tăng huy động vốn cho TT1. Đến 31/12/2025 giá trị huy động dưới hình thức phát hành GTCG đạt 25.129,08 tỷ đồng.

**\* Đánh giá theo loại tiền, kỳ hạn, hình thức huy động**

**Bảng 7: Chi tiết Huy động vốn thị trường 1**

Đơn vị: tỷ đồng

STT	Chỉ tiêu	31/12/2024	Tỷ trọng	31/12/2025	Tỷ trọng
<b>I</b>	<b>Tổng vốn huy động</b>	<b>213.447,97</b>	<b>100%</b>	<b>249.206,95</b>	<b>100%</b>
<b>II</b>	<b>Huy động thị trường 1</b>	<b>194.761,25</b>	<b>91%</b>	<b>225.704,57</b>	<b>91%</b>
<b>1</b>	<b>Theo loại hình</b>	<b>194.761,25</b>	<b>91%</b>	<b>225.704,57</b>	<b>91%</b>
-	TCKT	49.540,38	23%	47.168,42	19%
-	Cá nhân	145.220,87	68%	178.536,15	72%
<b>2</b>	<b>Theo loại tiền</b>	<b>194.761,25</b>	<b>91%</b>	<b>225.704,57</b>	<b>91%</b>
-	Tiền gửi bằng VNĐ	182.120,71	85%	212.580,04	85%
-	Tiền gửi bằng vàng và ngoại tệ	12.640,54	6%	13.124,52	5%
<b>3</b>	<b>Theo kỳ hạn</b>	<b>194.761,25</b>	<b>91%</b>	<b>225.704,57</b>	<b>91%</b>
-	Tiền gửi không kỳ hạn	11.521,67	5%	16.832,84	7%
-	Tiền gửi có kỳ hạn	183.239,58	86%	208.871,73	84%

(\*) Số liệu từ nguồn BCTC đã kiểm toán. Tổng vốn huy động tại Bảng trên bao gồm nguồn Huy động thị trường 1, Huy động thị trường 2, và Huy động vốn từ NHNN, lãi phi và nợ phải trả khác.

Huy động thị trường 1 chiếm tỷ trọng 91% tổng huy động vốn tại 31/12/2025, trong đó chủ yếu nguồn huy động từ KHCCN, chiếm 72% tổng số vốn huy động. PVcomBank luôn đáp ứng được nhu cầu gửi tiền, rút tiền của các cá nhân, tổ chức.

## 2.2. Huy động thị trường 2

**Bảng 8: Huy động vốn thị trường 2**

Đơn vị: Tỷ đồng

STT	Chỉ tiêu	31/12/2024	31/12/2025
1	Tiền gửi của các TCTD khác	12.425,07	12.004,18
2	Vay các TCTD khác	1.391,06	1.397,53
<b>Tổng</b>		<b>13.816,14</b>	<b>13.401,71</b>

(\*) Số liệu từ nguồn BCTC đã kiểm toán.

Tổng giá trị huy động thị trường 2 của PVcomBank tại 31/12/2025 đạt 13.401,71 tỷ đồng, chiếm 5% tổng nguồn huy động. Nguồn huy động thị trường 2 không quá lớn, nhưng

là nguồn huy động quan trọng của NH để đảm bảo tính thanh khoản trong hoạt động kinh doanh.

\* Đánh giá theo loại tiền, kỳ hạn, hình thức huy động

**Bảng 9: Chi tiết huy động vốn thị trường 2 theo loại tiền, kỳ hạn**

Đơn vị: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	31/12/2024	Tỷ trọng	31/12/2025	Tỷ trọng
<b>I. Tổng vốn huy động</b>	<b>213.447,97</b>	<b>100%</b>	<b>249.206,95</b>	<b>100%</b>
<b>II. Huy động thị trường 2</b>	<b>13.816,14</b>	<b>6%</b>	<b>13.401,71</b>	<b>5%</b>
<b>1. Vay các TCTD</b>	<b>1.391,06</b>	<b>1%</b>	<b>1.397,53</b>	<b>1%</b>
+ VNĐ	53,37	0%	241,43	0%
+ Ngoại tệ, vàng quy đổi	1.337,69	1%	1.156,10	0%
<b>2. Tiền, vàng gửi của các TCTD khác tại PVcomBank</b>	<b>12.425,07</b>	<b>6%</b>	<b>12.004,18</b>	<b>5%</b>
+ Tiền gửi không kỳ hạn	9.947,60	5%	10.151,63	4%
+ Tiền, vàng gửi có kỳ hạn	2.477,48	1%	1.852,55	1%

(\*) Số liệu từ nguồn BCTC đã kiểm toán.

### 2.3. Tiền gửi, vay từ Chính phủ

**Bảng 10: Chi tiết tiền gửi, vay từ Chính phủ và NHNN**

Đơn vị: tỷ đồng

Chỉ tiêu	31/12/2024	31/12/2025
Vay NHNN hỗ trợ mua nhà ở	62,01	46,58
Vay chiết khấu, tái chiết khấu GTCG		4.553,86
<b>Tổng</b>	<b>62,01</b>	<b>4.600,44</b>

(\*) Số liệu từ nguồn BCTC đã kiểm toán.

Tiền gửi, tiền vay từ CP và NHNN chiếm tỷ trọng nhỏ trong tổng nguồn huy động vốn của PVcomBank, chiếm 1,8% tổng huy động vốn tại 31/12/2025.

### 2.4. Phát hành giấy tờ có giá

**Bảng 11: Chi tiết phát hành giấy tờ có giá theo kỳ hạn**

Đơn vị: tỷ đồng

Kỳ hạn	31/12/2023	Tỷ trọng	31/12/2024	Tỷ trọng	31/12/2025	Tỷ trọng
Trên 5 năm	12.238,23	64%	15.164,60	60%	9.003,34	36%
Từ 1 năm đến 5 năm	3.919,17	20%	9.889,95	39%	15.810,22	63%
Dưới 1 năm	3.031,28	16%	25,55	0%	315,52	1%

Kỳ hạn	31/12/2023	Tỷ trọng	31/12/2024	Tỷ trọng	31/12/2025	Tỷ trọng
Tổng	19.188,67	100%	25.080,10	100%	25.129,08	100%

### 2.5. Mức độ tập trung HĐV đối với một số KH lớn

Số dư huy động vốn của 50 khách hàng có tiền gửi lớn nhất tại PVcomBank tại 31/12/2025 là 56.968,11 tỷ đồng, chiếm 25,24% tổng số tiền huy động thị trường 1, giảm nhiều so với tỷ lệ gần 70% trước thời điểm hợp nhất. PVcomBank liên tục cố gắng đa dạng hóa danh mục Khách hàng tiền gửi để giảm sự phụ thuộc vốn vào một số KH lớn.

## II. Chất lượng tài sản

### 1. Quy mô Tài sản

**Bảng 12: Bảng cơ cấu Tổng tài sản**

Đơn vị: tỷ đồng

STT	TÀI SẢN	31/12/2024	31/12/2025
1	Tiền mặt, vàng bạc, đá quý	627,80	820,94
2	Tiền gửi tại NHNN	5.801,31	8.575,71
3	Tiền, vàng gửi tại các TCTD khác và cho vay các TCTD khác	35.364,58	23.301,56
4	Chứng khoán kinh doanh	5.450,34	11.495,52
5	Các công cụ tài chính phái sinh và các tài sản tài chính khác	176,13	59,70
6	Cho vay khách hàng (*)	112.327,72	148.069,53
7	Hoạt động mua nợ	15,87	-
8	Chứng khoán đầu tư	25.328,92	33.978,98
9	Góp vốn, đầu tư dài hạn	1.564,94	1.592,90
10	Tài sản cố định	749,68	945,97
11	Tài sản Có khác	36.710,32	32.149,44
<b>TỔNG TÀI SẢN</b>		<b>224.117,61</b>	<b>260.990,25</b>

(\*) Số liệu từ nguồn BCTC đã kiểm toán. (Các công cụ tài chính phái sinh và các tài sản tài chính khác) thuộc bên Nguồn vốn nên không nằm trong Bảng trên.

(\*\*) Số liệu này đã bao gồm cả số TLDP.

## 2. Hoạt động cấp tín dụng

### 2.1 Cơ cấu tín dụng

Về hình thức cấp tín dụng, giai đoạn 2024 - 2025, tình hình cấp tín dụng tại PVcomBank như sau:

**Bảng 13: Cơ cấu tín dụng theo loại hình cấp tín dụng từ 2024 - 2025**

Đơn vị: tỷ đồng

STT	Chỉ tiêu liên quan cấp tín dụng	31/12/2024	31/12/2025
<b>I</b>	<b>Tổng nợ</b>	<b>131.764,00</b>	<b>166.106,34</b>
1	Tiền gửi có kỳ hạn và cho vay TCTD khác	11.695,38	12.834,55
2	Cho vay khách hàng TCKT + CN	114.237,45	150.149,18
3	Ứng trước	147,31	146,59
4	Mua nợ TCKT + CN	15,99	-
5	Đầu tư trái phiếu doanh nghiệp	5.667,87	2.976,02

(\*) Số liệu từ nguồn BCTC đã kiểm toán.

## 2.2 Chất lượng nợ

Bảng 14: Tổng nợ và tỷ lệ nợ xấu báo cáo NHNN

ĐVT: tỷ đồng, %

TT	Chỉ tiêu	31/12/2024	31/12/2025
<b>I</b>	<b>Cho vay TCKT&amp;CN (Nguồn trực tiếp)</b>	<b>114.249</b>	<b>150.149</b>
1	Nhóm 1, trong đó:	108.851	144.576
	Dư nợ thẻ tín dụng	424	516.744
2	Nhóm 2, trong đó:	1.801	1.090
	Dư nợ thẻ tín dụng	22	22
3	Nhóm 3, trong đó:	339	554
	Dư nợ thẻ tín dụng	5	5
4	Nhóm 4, trong đó:	675	715
	Dư nợ thẻ tín dụng	9	5
5	Nhóm 5, trong đó:	2.583	3.213
	Dư nợ thẻ tín dụng	113	21
<b>II</b>	<b>Cho vay TCKT&amp;CN (Nguồn ủy thác TCKT)</b>	<b>4</b>	<b>2</b>
1	Nhóm 1	4	
2	Nhóm 2	-	
3	Nhóm 3	-	
4	Nhóm 4	-	
5	Nhóm 5	-	2
<b>III</b>	<b>Đầu tư trái phiếu DN</b>	<b>5.668</b>	<b>2.976</b>
1	Trái phiếu đầu tư trực tiếp	5.668	2.758
	Nhóm 1	5.641	
	Nhóm 2	-	
	Nhóm 3	-	218
	Nhóm 4	-	
	Nhóm 5	27	

<b>TT</b>	<b>Chỉ tiêu</b>	<b>31/12/2024</b>	<b>31/12/2025</b>
<b>2</b>	<b>Ủy thác đầu tư trái phiếu</b>	-	
	Nhóm 1	-	
	Nhóm 2	-	
	Nhóm 3	-	
	Nhóm 4	-	
	Nhóm 5	-	
<b>IV</b>	<b>Ứng trước cho vay khách hàng</b>	<b>147</b>	<b>147</b>
	Nhóm 1	147	147
	Nhóm 2	-	
	Nhóm 3	-	
	Nhóm 4	-	
	Nhóm 5	-	
<b>V</b>	<b>Phải thu từ bán khoản tín dụng chậm trả</b>	<b>5.355</b>	<b>3.406</b>
	Nhóm 1	5.355	3.406
	Nhóm 2	-	
	Nhóm 3	-	
	Nhóm 4	-	
	Nhóm 5	-	
<b>VI</b>	<b>Cho vay TCTD khác</b>	<b>311</b>	<b>3.535</b>
	Nhóm 1	311	3.535
	Nhóm 2	-	
	Nhóm 3	-	
	Nhóm 4	-	
	Nhóm 5	-	
<b>VII</b>	<b>Tiền gửi tại TCTD khác</b>	<b>10.680</b>	<b>9.300</b>
	Nhóm 1	10.680	9.300
	Nhóm 2	-	
	Nhóm 3	-	
	Nhóm 4	-	
	Nhóm 5	-	
<b>VIII</b>	<b>Mua trái phiếu, kỳ phiếu, tín phiếu, CCTG do TCTD phát hành</b>	<b>5.500</b>	<b>23.579</b>
<b>VIX</b>	<b>Cho thuê tài chính; chiết khấu, tái chiết khấu công cụ chuyển nhượng, chứng từ có giá; Bao thanh toán; Các khoản trả thay theo cam kết ngoại bảng</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>Tổng nợ</b>	<b>141.914</b>	<b>193.091</b>
	Tổng nợ nhóm 1	136.490	187.299
	Tổng nợ nhóm 2	1.801	1.090
	Nợ quá hạn	5.421	5.792

TT	Chỉ tiêu	31/12/2024	31/12/2025
	<b>Nợ xấu</b>	<b>3.624</b>	<b>4.701</b>
	Tỷ lệ nợ nhóm 1/Tổng dư nợ	96,18%	96,89%
	Tỷ lệ nợ nhóm 2/Tổng dư nợ	1,27%	0,56%
	<b>Tỷ lệ nợ xấu nội bảng</b>	<b>2,55%</b>	<b>2,43%</b>

(\*) Số liệu Bảng trên được lấy theo số liệu của Biểu A2.002-TTGS - Báo cáo phân loại tài sản có và cam kết ngoại bảng và BCTC đã kiểm toán.

**Ghi chú:**

Tổng dư nợ tại 31/12/2025 thay đổi so với thời điểm 31/12/2024 như sau:

- **Biến động giảm dư nợ:** chủ yếu từ khoản mục đầu tư TPDN cụ thể giảm 90% tương đương 2.692 tỷ đồng; phải thu từ bán khoản tín dụng chậm trả giảm 57% tương đương 1.950 tỷ đồng; giảm cho vay TCTD khác 15% tương đương 1.380 tỷ đồng...);

- **Biến động tăng dư nợ:** chủ yếu do tăng khoản mục chiết khấu, tái chiết khấu công cụ chuyển nhượng và GTCG khác do TCTD phát hành 91% tương đương 3.224 tỷ đồng; mua CCTG do TCTD phát hành tăng 77% tương đương 18.079 tỷ đồng; tăng cho vay TCKT& CN 24% tương đương 35.900 tỷ đồng.

- Tỷ lệ nợ xấu giảm nhẹ. Tỷ lệ nợ xấu tại 31/12/2025 giảm 0,12% so với 31/12/2024 chủ yếu do PVcomBank xử lý, thu hồi nợ xấu thông qua một số biện pháp sau: thực hiện cơ cấu nợ, gia hạn nợ tạo điều kiện cho khách hàng có thể duy trì và đẩy mạnh hoạt động kinh doanh tạo dòng tiền trả nợ cho NH; đôn đốc, bám sát khách hàng, dòng tiền về của khách hàng để thu hồi nợ; thực hiện các biện pháp tổ tụng, khởi kiện khách hàng.

**Bảng 15: Phân loại các khoản cam kết ngoại bảng theo TT11**

Đơn vị: tỷ đồng

TT	Chỉ tiêu	31/12/2024	31/12/2025
	<b>Bảo lãnh, chấp nhận thanh toán, cam kết cho vay không huỷ ngang</b>	<b>7.534</b>	<b>20.740</b>
1	Nhóm 1	7.534	20.714
2	Nhóm 2		26
3	Nhóm 3		
4	Nhóm 4		
5	Nhóm 5		

(\*) Số liệu từ nguồn Báo cáo A2.002-TTGS – Báo cáo phân loại tài sản có và cam kết ngoại bảng truyền NHNN theo TT35.

Trong các năm qua, PVcomBank không phát sinh nghĩa vụ phải thực hiện cam kết ngoại bảng với Khách hàng, bên nhận Bảo lãnh.

### 2.3 Dự phòng rủi ro

**Bảng 16: Dự phòng rủi ro tín dụng**

Đơn vị: tỷ đồng

STT	Chỉ tiêu	31/12/2024		31/12/2025	
		Số dư	% tăng so năm trước	Số dư	% tăng so năm trước
<b>I</b>	<b>Dự phòng rủi ro tín dụng</b>	<b>1.909,73</b>	<b>2%</b>	<b>2.079,66</b>	<b>9%</b>
1	Dự phòng chung	837,38	17%	1.102,01	32%
2	Dự phòng cụ thể	1.072,35	-8%	977,65	-9%
-	Dự phòng cụ thể đối với nợ cơ cấu theo QĐ780, TT09	15,47	19%		
-	Dự phòng cụ thể đối với nợ cơ cấu theo TT01/2020/TT-NHNN	6,3	-91%		
<b>II</b>	<b>Dự phòng ứng trước</b>	<b>85,07</b>	<b>0%</b>	<b>84,34</b>	<b>-1%</b>
<b>Tổng dự phòng rủi ro</b>		<b>1.994,80</b>	<b>2%</b>	<b>2.164,00</b>	<b>8%</b>

(\*) Số liệu theo BC PLN định kỳ của K.QTRR tổng hợp, khoản mục Dự phòng cụ thể đối với nợ cơ cấu theo TT01/2020/TT-NHNN lấy theo Cân đối tại ngày cuối cùng tháng báo cáo.

PVcomBank thực hiện TLDP đầy đủ theo quy định của NHNN, áp dụng cho toàn bộ danh mục tín dụng của Ngân hàng – ngoại trừ các khoản được đưa vào PACCL.

Dự phòng chung tại 31/12/2025 tăng so với thời điểm 31/12/2024 do dư nợ cho vay TCKT và cá nhân tăng 27,69% so với cùng kỳ năm trước, tương đương 33.209 tỷ đồng.

Dự phòng cụ thể tại 31/12/2025 giảm so với thời điểm 31/12/2024 do PVcomBank tích cực xử lý nợ, thu hồi nợ xấu và sử dụng DPRR chuyển ngoại bảng danh mục các khoản vay đủ điều kiện.

### 3. Hoạt động đầu tư, góp vốn

#### 3.1 Cơ cấu đầu tư

Hoạt động đầu tư tại PVcomBank giai đoạn 2024-2025 như sau:

**Bảng 17: Tổng hợp hoạt động đầu tư tại PVcomBank**

Đơn vị: tỷ đồng

<b>TT</b>	<b>Danh mục</b>	<b>31/12/2024</b>	<b>31/12/2025</b>
<b>I</b>	<b>Chứng khoán kinh doanh</b>	<b>5.450,34</b>	<b>11.495,52</b>
-	Chứng khoán nợ do các TCTD khác trong nước phát hành	5.450,34	11.495,52
-	Chứng khoán nợ do các TCKT trong nước phát hành		-
-	<b>Dự phòng rủi ro</b>		-
<b>II</b>	<b>Chứng khoán đầu tư</b>	<b>25.328,92</b>	<b>33.978,98</b>
<b>1</b>	<b>Chứng khoán đầu tư sẵn sàng để bán</b>	<b>20.388,93</b>	<b>31.831,62</b>
-	<b>Chứng khoán nợ</b>	<b>19.467,09</b>	<b>30.946,54</b>
+	Chứng khoán nợ do Chính phủ, chính quyền địa phương	10.985,74	12.946,39
+	Chứng khoán nợ do các TCTD khác trong nước phát hành	2.840,67	15.024,14
+	Chứng khoán nợ do các TCKT trong nước phát hành	5.640,68	2.976,02
-	<b>Chứng khoán vốn</b>	<b>1.187,21</b>	<b>935,81</b>
+	Chứng khoán vốn do các TCTD phát hành		-
+	Chứng khoán vốn do các TCKT trong nước phát hành	1.187,21	935,81
-	<b>Dự phòng rủi ro</b>	<b>(265,37)</b>	<b>(50,73)</b>
<b>2</b>	<b>Chứng khoán đầu tư giữ đến ngày đáo hạn</b>	<b>50,00</b>	
-	Chứng khoán nợ do Chính phủ, chính quyền địa phương, tín phiếu NHNN		
-	Chứng khoán nợ do các TCTD khác trong nước phát hành	50,00	
-	Chứng khoán nợ do các TCKT trong nước phát hành	27,18	
-	Dự phòng rủi ro	(27,18)	
<b>3</b>	<b>Trái phiếu đặc biệt do VAMC phát hành</b>	<b>4.889,99</b>	<b>2.147,35</b>
-	Mệnh giá	5.089,23	2.147,35
-	Dự phòng rủi ro	(199,24)	-
<b>III</b>	<b>Góp vốn đầu tư dài hạn</b>	<b>1.564,94</b>	<b>1.592,90</b>
-	Đầu tư vào công ty con	1.307,14	1.307,14
-	Đầu tư dài hạn khác	290,38	541,78
-	Dự phòng rủi ro	(32,58)	(256,03)
	<b>Tổng</b>	<b>32.344,20</b>	<b>47.067,40</b>

(\*) Số liệu từ nguồn BCTC đã kiểm toán.

- Nhìn bảng Danh mục chứng khoán đầu tư, có thể thấy PVcomBank tập trung đầu tư chủ yếu vào trái phiếu (CK nợ); phần đầu tư cổ phiếu (CK vốn) chiếm tỷ trọng nhỏ.

- Trong danh mục đầu tư trái phiếu: TP Chính phủ và TP TCKT chiếm tỷ trọng cao nhất. Hoạt động đầu tư kinh doanh trái phiếu được Ngân hàng chú trọng nhằm mang lại hiệu quả, đa dạng hóa nguồn thanh khoản, gia tăng tỷ trọng tài sản sinh lời.

- Danh mục đầu tư cổ phiếu có quy mô giảm dần qua các năm. PVcomBank có chủ trương không đầu tư mới, chỉ tập trung thu hồi và xử lý các khoản đầu tư cũ.

### 3.2 Dự phòng rủi ro

**Bảng 18: Trích lập dự phòng đầu tư tại thời điểm 31/12/2025**

Đơn vị: tỷ đồng

TT	Khoản mục	31/12/2024		31/12/2025	
		Giá trị	DP đã trích lũy kế	Giá trị	DP đã trích lũy kế
I	Đầu tư sẵn sàng để bán	20.654,30	(265,37)	31.882,35	(50,73)
II	Góp vốn, đầu tư dài hạn	1.597,52	(32,58)	1.848,93	(256,03)
	<b>Tổng</b>	<b>22.251,82</b>	<b>(297,95)</b>	<b>33.731,28</b>	<b>(306,76)</b>

(\*) Số liệu từ nguồn BCTC đã kiểm toán.

Mức dự phòng được tính trên cơ sở giá đóng cửa tại 31/12/2025 đối với các chứng khoán đã niêm yết trên sàn giao dịch; đối với CK giao dịch OTC lấy theo báo giá bình quân của 3 công ty chứng khoán và đánh giá dựa trên mức độ thận trọng về vốn chủ sở hữu của Công ty phát hành.

Nhìn chung, đa phần các mã chứng khoán niêm yết đều là các công ty con của PVN. PVcomBank thực hiện đầu tư từ lúc các công ty thực hiện cổ phần hóa (IPO), vào lúc thị trường chứng khoán Việt Nam đang ở thời kỳ hưng thịnh, nên giá đầu tư của PVcomBank ở mức rất cao. Hiện nay, TTCK cũng đã khởi sắc so với vài năm trở lại đây, tuy nhiên, mức giá thị trường của các cổ phiếu này chưa thể so với mức giá đầu tư ban đầu, dẫn đến mức trích lập dự phòng cao. PVcomBank chưa thực hiện trích lập dự phòng đủ theo quy định cho hoạt động này.

## 4. Các hoạt động khác

### 4.1 Kinh doanh ngoại hối

**Bảng 19: Hoạt động mua bán ngoại tệ tại PVcomBank**

**trên thị trường 1 giai đoạn 2024 - 2025**

*Đơn vị: đơn vị tiền tệ của các nước*

Loại ngoại tệ	Năm 2024		Năm 2025	
	Mua	Bán	Mua	Bán
AUD	37.567	30.050.029	92.262,59	33.515.449,21
EUR	2.213.647	7.491.061	2.729.182,19	10.071.037,27
GBP	4.987	689.087	156.147,42	1.718.590,97
JPY	1.610.245	499.771.540	51.737.156,00	375.263.727,00
SGD	14.376	3.473.851	23.326,47	4.336.330,39
USD	343.433.094	822.508.114	446.453.107,69	994.871.072,60
CAD	67.425	7.372.722	1.630.764,42	17.981.616,18
<b>Tổng (quy đổi USD)</b>	<b>345.945.336</b>	<b>861.903.737</b>	<b>451.195.203,23</b>	<b>1.050.026.746,39</b>

**Bảng 20: Hoạt động mua bán ngoại tệ tại PVcomBank  
trên Thị trường 2 giai đoạn 2024-2025**

*Đơn vị: đơn vị tiền tệ của các nước*

Loại ngoại tệ	Năm 2024		Năm 2025	
	Mua	Bán	Mua	Bán
USD	38.129.204.825	28.870.642.600	25.290.982.000	24.655.925.000
EUR	197.666.031	183.554.781	35.365.000	27.817.060
JPY	129.426.090	226.000.000	425.300.000	0
AUD	155.074.361	111.284.300	50.565.000	17.000.000
SGD	2.589.759	0	4.321.000	0
GBP	62.604.638	76.764.088	1.580.000	0
<b>Tổng (quy đổi USD)</b>	<b>38.676.565.704</b>	<b>29.468.245.768</b>	<b>25.375.122.897</b>	<b>24.700.282.922</b>

**Bảng 21: Trạng thái ngoại tệ của PVcomBank giai đoạn 2024-2025**

Thời điểm	Tổng trạng thái ngoại tệ dương so với vốn tự có	Tổng trạng thái ngoại tệ âm so với vốn tự có
31/12/2024	0,15	14,89
31/12/2025	0,23	3,88

Giai đoạn 2023-2024, hoạt động kinh doanh ngoại tệ tại PVcomBank được thực hiện chủ yếu nhằm mục đích phục vụ nhu cầu của khách hàng, đảm bảo thanh khoản của Ngân hàng và kinh doanh thu lợi nhuận trên thị trường liên ngân hàng. Hoạt động mua bán ngoại tệ luôn đảm bảo tuân thủ các quy định của NHNN, trong đó bao gồm đáp ứng các hạn mức về trạng thái ngoại tệ cuối ngày và biên độ giá giao dịch. PVcomBank đã tích cực giao dịch mua bán ngoại tệ với Ngân hàng Nhà nước, qua đó tham gia hỗ trợ Ngân hàng Nhà nước trong việc bình ổn thị trường ngoại tệ, góp phần ổn định kinh tế vĩ mô. Ngoài ra, PVcomBank đã chủ động xây dựng cơ chế phân quyền trong hoạt động mua bán ngoại tệ và hệ thống các công cụ quản lý rủi ro thị trường (hạn mức trạng thái, hạn mức dừng lỗ, hạn mức VaR, PV01...).

#### **4.2 Thanh toán, đại lý, uỷ thác**

##### **a) Hoạt động thanh toán quốc tế**

Hoạt động thanh toán quốc tế trong thời gian qua tại PVcomBank đã đạt được những kết quả đáng được ghi nhận. Cụ thể như sau:

- Hệ thống thanh toán vận hành an toàn, hiệu quả. Các giao dịch TTQT được thực hiện thông suốt, tuân thủ cam kết chất lượng dịch vụ SLA.
- Tuân thủ theo quy trình, quy định nội bộ của PVcomBank, các quy định của pháp luật về quản lý ngoại hối, các quy định về phòng chống rửa tiền của Việt Nam và quốc tế.
- Giao dịch thanh toán quốc tế:

**Bảng 22: Hoạt động giao dịch thanh toán quốc tế tại PVcomBank 2024 – 2025**

	<b>Năm 2024</b>	<b>Năm 2025</b>
<b>Giao dịch XNK</b>		
Doanh số (USD)	2.529.470.496	2.591.331.235
Số món	12.585	14.861
<b>Giao dịch điều chuyển nguồn vốn MM/MX</b>		
Doanh số (USD)	62.240.181.733	48.163.967.442
Số món	9.003	7.392

Hạ tầng cơ sở, mạng lưới Ngân hàng đại lý: Mạng lưới ngân hàng đại lý được mở rộng. Tại thời điểm mới thành lập, tháng 12 năm 2013, PVcomBank mới chỉ có 19 ngân hàng đại lý, 02 tài khoản Nostro USD và EUR tại ngân hàng nước ngoài (Ngân hàng BHF Đức). Đến thời điểm 31/12/2025, số lượng ngân hàng đại lý của PVcomBank là 391 ngân hàng có mặt tại 70 quốc gia trên thế giới và đã có tài khoản Nostro của các ngoại tệ chính (USD, EUR, JPY, SGD, CAD) tại các ngân hàng nước ngoài.

Bên cạnh việc tăng cường hợp tác phát triển dịch vụ với các định chế tài chính trong và ngoài nước, PVcomBank đã tiến hành chuẩn hóa các quy trình nghiệp vụ, xây dựng bổ sung các công cụ hỗ trợ hoạt động và thực hiện đào tạo nội bộ nhằm rút ngắn thời gian xử lý công việc và không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ TTQT.

Ngoài ra, trong năm 2025, PVcomBank đã triển khai một số dự án/công việc nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ và mang lại giá trị gia tăng cho khách hàng:

- Nâng cấp Hệ thống Corebanking và Dự án Payment Hub về xây dựng tính năng tạo điện TTQT trên hệ thống Corebanking theo định dạng MX.
- Hoàn thiện đầy đủ các tính năng Hệ thống quản lý hồ sơ CTQT để xử lý giao dịch chuyển tiền đi nước ngoài của KH tổ chức trên kênh Internet Banking.
- Kiểm soát sau giao dịch, kiểm tra hồ sơ tại các ĐVKD theo mô hình Chuyển tiền quốc tế không tập trung.

*b) Hoạt động thanh toán trong nước*

- PVcomBank tổ chức hoạt động thanh toán theo mô hình thanh toán tập trung. Các giao dịch TTTN được thực hiện thông suốt, an toàn, hiệu quả, đảm bảo đúng cam kết SLA.
- Hoạt động thanh toán trong nước của PVcomBank đảm bảo tuân thủ đúng quy trình, quy định nội bộ của PVcomBank, quy định của Ngân hàng nhà nước và các quy định của pháp luật về quản lý ngoại hối, phòng chống rửa tiền.
- Trong năm 2025, hoạt động thanh toán trong nước tiếp tục ghi nhận tốc độ tăng trưởng cao. Số lượng giao dịch qua kênh thanh toán liên ngân hàng tăng tăng 19,38 % và tổng giá trị giao dịch tăng 13,23% so với năm 2024. Đặc biệt, các giao dịch thanh toán trên kênh ngân hàng số có số liệu tăng trưởng đáng kể, với số lượng giao dịch xử lý tăng 53,95% và tổng giá trị giao dịch tăng 11,74% so với năm 2024.

**Bảng 23: Hoạt động thanh toán trong nước tại PVcomBank từ 2024-2025**

*Đơn vị: (Món; Tỷ đồng)*

Năm	Năm 2024	Năm 2025
Số lượng giao dịch thanh toán liên ngân hàng	1.307.526	1.560.949
Giá trị giao dịch	3.780.478	4.280.451,70
Số lượng giao dịch thanh toán Ngân hàng số (bắt đầu p.sinh từ năm 2023)	64.209.714	98.849.025
Giá trị giao dịch	901.194	1.007.065

- Số lượng và giá trị giao dịch tăng phản ánh kết quả của xu thế đẩy mạnh hoạt động thanh toán không dùng tiền mặt cũng như xu hướng chuyển đổi số của ngành ngân hàng. Năm 2025 vừa qua, PVcomBank là một trong những Ngân hàng tiên phong hoàn thành kết nối dịch vụ theo tiêu chuẩn kỹ thuật Napas 2.0. Xây dựng hoàn thiện hệ thống đối soát, tra

soát tự động cho giao dịch thanh toán nhận ngay/ IBFT, tạo lợi thế cạnh tranh với các tổ chức tín dụng khác về chất lượng dịch vụ vận hành tra soát/đối soát.

Bên cạnh đó, việc xây dựng các Quy trình, Quy định, Hướng dẫn về thanh toán trong nước tại PVcomBank cũng được ban hành đầy đủ, cập nhật thường xuyên, kịp thời, phù hợp với mô hình hoạt động, tuân thủ theo các quy định của pháp luật và Ngân hàng Nhà nước về thanh toán điện tử.

*c) Hạ tầng cơ sở, mạng lưới Ngân hàng đối tác*

- Về hoạt động thanh toán điện tử liên ngân hàng thực hiện trên hai kênh thanh toán chính là: Thanh toán điện tử liên ngân hàng do NHNN chủ trì và thanh toán qua kênh VCBmoney.

- Về mặt tổ chức kênh thanh toán điện tử liên ngân hàng (Citad) tại PVcomBank có 2 đơn vị thành viên trực tiếp và 40 đơn vị trực thuộc, hoạt động gián tiếp.

- Ngoài ra, Trung tâm TTTN quản lý các tài khoản Nostro mở tại VCB, BIDV, SHB, TPB, MSB... đảm bảo phục vụ các nhu cầu về kinh doanh vốn cũng như thanh toán khác.

- Trên lĩnh vực nền tảng số, Trung tâm TTTN đối soát giao dịch với nhiều đối tác trong đó phải kể đến lượng lớn giao dịch được thực hiện với các đối tác như: Napas, Vnpay, Moca, Momo, Zalo, Estio, Eway, EVN, VIMASS, VTC, Payoo... Đặc biệt một số dự án triển khai dịch vụ độc quyền với Napas như PVcomBank Pay hay xây dựng luồng tra soát điện tử với định dạng mới 2.0 Napas thì PVcomBank là một trong những ngân hàng tiên phong đi đầu trong hoạt động chuyển đổi số hiện nay.

**Bảng 24: Doanh thu phí của hoạt động thanh toán từ 2024-2025**

*ĐVT: Tỷ đồng*

<b>Doanh thu phí</b>	<b>Năm 2024</b>	<b>Năm 2025</b>
Thanh toán trong nước (*)	2,3	3,44
Thanh toán quốc tế (**)	105,89	26,68

*(\*) Doanh thu phí của hoạt động thanh toán qua kênh Ngân hàng số.*

*(\*\*) Doanh thu phí thanh toán quốc tế năm 2025 giảm so với năm 2024 do phí UPAS LC chuyển thành lãi tín dụng theo quy định mới của Ngân hàng Nhà nước.*

*d) Đại lý ủy thác*

PVcomBank không phát sinh nghiệp vụ Đại lý ủy thác.

**5. Tài sản có khác**

**Bảng 25: Cơ cấu tài sản có khác của PVcomBank**

Đơn vị: tỷ đồng

TT	Chỉ tiêu	31/12/2024	31/12/2025
	<b>Tài sản có khác</b>	<b>36.710,32</b>	<b>32.149,44</b>
<b>1</b>	<b>Các khoản phải thu</b>	<b>7.786,96</b>	<b>11.400,47</b>
	- Phải thu bên ngoài	7.226,90	10.700,10
	- Phải thu nội bộ	14,50	23,35
	- Mua sắm TSCĐ và chi phí XD CB dở dang	410,31	381,78
	- Phải thu khác	135,25	295,22
<b>2</b>	<b>Các khoản lãi, phí phải thu</b>	<b>27.499,69</b>	<b>19.575,05</b>
<b>3</b>	<b>Tài sản có khác</b>	<b>2.513,43</b>	<b>2.455,31</b>
	- UTĐT, cho vay nhận LSCĐ	969,53	736,49
	- UTĐT chỉ định mục đích chịu rủi ro	39,12	39,12
	- UT QLDM đầu tư	41,63	41,63
	- UTĐT vào công cụ nợ		-
	- Chi phí chờ phân bổ	492,27	982,27
	- Tài sản gán nợ đã chuyển quyền sở hữu cho Ngân hàng và đang chờ xử lý	970,89	655,80
<b>4</b>	<b>Các khoản dự phòng rủi ro cho các tài sản có nội bảng khác</b>	<b>(1.089,76)</b>	<b>(1.281,40)</b>

(\*) Số liệu từ nguồn BCTC đã kiểm toán.

Các khoản phải thu khác (là toàn bộ các khoản nằm ngoài các hạng mục Phải thu bên ngoài, Phải thu nội bộ, Mua sắm TSCĐ và chi phí XD cơ bản dở dang) bao gồm: ký quỹ, cầm cố thế chấp; Thuế và các khoản phải thu nhà nước; Phải thu về hỗ trợ lãi suất từ NHNN; Chi phí xử lý tài sản bảo đảm nợ; ...

Tổng tài sản có khác của PVcomBank đến 31/12/2025 là 32.149 tỷ đồng, trong đó: (i) Các khoản phải thu chiếm 35%, bao gồm các khoản tạm ứng, phải thu trong hoạt động kinh doanh thông thường; các khoản phải thu từ bán nợ/bán trái phiếu nhưng cho trả chậm; repo chứng khoán. (ii) Lãi, phí phải thu cuối năm 2025 chiếm 61%, giảm mạnh (14%) so với năm 2024. Đây là phần lãi dự thu các khoản cho vay và tiền gửi tại thị trường 1 và thị trường 2, lãi dự thu các khoản đầu tư, bao gồm các khoản lãi dự thu trái phiếu chính phủ. (iii) Còn lại khoảng 7,6% là các khoản Tài sản có khác, trong đó chiếm phần lớn là các khoản phải thu từ hoạt động đi UTĐT của PVFC trước đây.

Đối với các khoản phải thu: Các khoản phải thu năm 2025 tăng đáng kể so với năm 2024 (3.614 tỷ đồng), chủ yếu do phát sinh Khoản phải thu Công ty TNHH Lý Thanh Sao 5.536 tỷ đồng, khoản phải thu này đã được thu hồi đầy đủ vào tháng 1/2026.

Một số Khoản phải thu chỉ định: (i) Khoản đầu tư chứng chỉ giảm phát thái (CERs) theo chỉ định của PVN giá trị tại thời điểm 31/12/2025 là 249 tỷ đồng, PVcomBank đã thực hiện trích lập 218 tỷ đồng; (ii) Khoản cho vay Công ty Bột giấy Phương Nam (Tracodi) theo chỉ định của Chính phủ giá trị 214 tỷ đồng;

Đối với các khoản lãi, phí phải thu: phân tích chi tiết tại Mục 3.8 – Lãi dự thu phải thoái nhưng chưa thoái nêu trên.

### III. Hiệu quả hoạt động kinh doanh

#### 1. Cơ cấu thu nhập

**Bảng 26: Cơ cấu thu nhập của PVcomBank qua các năm trong giai đoạn 2024 - 2025**  
Đơn vị: tỷ đồng

STT	Chỉ tiêu	Năm 2024	Năm 2025
-	Thu nhập lãi và các khoản thu nhập tương tự	16.190,05	21.174,92
-	Chi phí lãi và các chi phí khác tương tự	12.766,08	17.722,85
<b>I</b>	<b>Thu nhập lãi thuần</b>	<b>3.423,97</b>	<b>3.452,06</b>
-	Thu nhập từ hoạt động dịch vụ	1.168,38	311,27
-	Chi phí hoạt động dịch vụ	145,01	101,90
<b>II</b>	<b>Lãi/lỗ từ hoạt động dịch vụ</b>	<b>1.023,37</b>	<b>209,37</b>
<b>III</b>	<b>Lãi/lỗ thuần từ hoạt động kinh doanh ngoại hối</b>	<b>(142,07)</b>	<b>62,15</b>
<b>IV</b>	<b>Lãi/lỗ thuần từ hoạt động mua bán chứng khoán kinh doanh</b>	<b>270,32</b>	<b>171,96</b>
<b>V</b>	<b>Lãi/lỗ thuần từ hoạt động mua bán chứng khoán đầu tư</b>	<b>1.969,60</b>	<b>135,11</b>
-	Thu nhập từ hoạt động khác	966,71	6.956,00
-	Chi phí từ hoạt động khác	371,50	71,94
<b>VI</b>	<b>Lãi/lỗ thuần từ hoạt động khác</b>	<b>595,21</b>	<b>6.884,05</b>
<b>VII</b>	<b>Thu nhập từ góp vốn mua cổ phần</b>	<b>29,48</b>	<b>60,89</b>
<b>VIII</b>	<b>Chi phí hoạt động</b>	<b>4.196,34</b>	<b>5.015,65</b>
<b>IX</b>	<b>Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh trước chi phí dự phòng rủi ro tín dụng</b>	<b>2.973,54</b>	<b>5.959,94</b>
<b>X</b>	<b>Chi phí dự phòng rủi ro tín dụng</b>	<b>2.823,29</b>	<b>4.559,91</b>
<b>XI</b>	<b>Tổng lợi nhuận trước thuế</b>	<b>150,25</b>	<b>1.400,03</b>
-	Chi phí Thuế TNDN hiện hành		264,52

STT	Chỉ tiêu	Năm 2024	Năm 2025
-	Chi phí thuế TNDN hoãn lại		-
<b>XII</b>	<b>Chi phí thuế TNDN</b>	-	<b>264,52</b>
<b>XIII</b>	<b>Lợi nhuận sau thuế</b>	<b>150,25</b>	<b>1.135,51</b>

(\*) Số liệu từ nguồn BCTC đã kiểm toán.

Trong giai đoạn từ năm 2024- 2025, kết quả kinh doanh của PVcomBank đã được cải thiện rõ rệt; lợi nhuận sau thuế năm 2025 đạt 1.135,51 tỷ đồng, cao gấp 7,5 lần so với năm 2024.

- Kết quả kinh doanh trong báo cáo tài chính kiểm toán năm 2024 có hoạt động kinh doanh ngoại hối lỗ: Do PVcomBank có thực hiện nghiệp vụ hoán đổi ngoại tệ lấy VND để kinh doanh trong các nghiệp vụ khác nên kết quả về lãi/lỗ thuần từ hoạt động kinh doanh ngoại hối trong báo cáo tài chính chưa thể hiện được hết kết quả hoạt động kinh doanh ngoại hối của Ngân hàng. Một phần kết quả kinh doanh ngoại hối sẽ được thể hiện trong các hoạt động kinh doanh khác của Ngân hàng.

- Về thu nhập từ hoạt động dịch vụ phi tín dụng, tỷ trọng thu nhập từ hoạt động dịch vụ phi tín dụng của PVcomBank còn rất hạn chế. Năm 2024, lãi thuần từ hoạt động dịch vụ của Ngân hàng có tiến bộ khi đạt ~1.023 tỷ đồng (~ 14,3% tổng lãi thuần). Năm 2025, lãi thuần từ hoạt động dịch vụ của Ngân hàng lại ở mức thấp chỉ đạt ~209,37 tỷ đồng. PVcomBank tiếp tục định hướng đẩy mạnh hoạt động dịch vụ trong thời gian tới.

## 2. Về số liệu tỷ suất

**Bảng 27: Bảng tỷ suất lợi nhuận của PVcomBank từ 2024-2025**

STT	Chỉ tiêu	Năm 2024	Năm 2025
1	Tỷ suất lợi nhuận trên Tổng tài sản	0,07%	0,44%
2	Tỷ suất lợi nhuận trên Vốn chủ sở hữu	1,41%	9,64%

Tỷ suất lợi nhuận ROA, ROE của PVcomBank còn thấp do PVcomBank đang trong giai đoạn tái cơ cấu để giải quyết các tồn tại cũ.

## IV. Tình hình thực hiện các tỷ lệ đảm bảo an toàn

### 1. Tình hình thực hiện

PVcomBank luôn chấp hành các giới hạn, tỷ lệ đảm bảo an toàn trong thanh khoản và các tỷ lệ đảm bảo an toàn khác. Để đảm bảo thanh khoản, Pvcmbank luôn duy trì tỷ lệ

dự phòng thanh khoản, tỷ lệ chỉ trả 30 ngày, tỷ lệ vốn ngắn hạn cho vay trung dài hạn, tỷ lệ cho vay/huy động. PVcomBank cũng duy trì việc giám sát dòng tiền hàng ngày, dự báo dòng tiền cho các ngày tiếp theo trong ngắn hạn và dòng tiền dài hạn, duy trì dự phòng thanh khoản bằng tiền mặt, Trái phiếu Chính phủ và hạn mức vay tại các TCTD khác. Thanh khoản của PVcomBank luôn được kiểm soát, đảm bảo duy trì khả năng thanh khoản của ngân hàng trong ngắn hạn và dài hạn.

**Bảng 28: Các tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu của PVcomBank từ 2024-2025**

TT	Chỉ tiêu	Ngưỡng/giới hạn theo quy định của NHNN trong từng thời kì	Thời điểm	
			31/12/2024	31/12/2025
1	Tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu riêng lẻ (CAR)	$\geq 8\%$	8,21%	8,10%
2	Tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu hợp nhất	$\geq 8\%$	8,31%	8,21%
3	Giá trị thực của vốn điều lệ (Tỷ đồng)	Không thấp hơn vốn pháp định	9.738,3	
4	Tỷ lệ dự trữ thanh khoản	$\geq 10\%$	20,05%	12,97%
5	Tỷ lệ khả năng chi trả trong 30 ngày đối với VND	$\geq 50\%$	134,56%	123,19%
6	Tỷ lệ khả năng chi trả trong 30 ngày đối với ngoại tệ	$\geq 10\%$	98,69%	108,84%
7	Tỷ lệ dư nợ cho vay so với Tổng tiền gửi	$\leq 85\%$	54,80%	63%
8	Tỷ lệ nguồn vốn ngắn hạn được sử dụng cho vay trung và dài hạn	$\leq 30\%$	22,00%	23,29%
9	Tỷ lệ mua, đầu tư trái phiếu Chính phủ	$\leq 30\%$ / tổng nợ phải trả bình quân của tháng liền kề trước	6,12%	6,83%
10	Cấp tín dụng đối với một khách hàng, một khách hàng và người có liên quan	$< 15\%$	14,73%	13,71%
		$< 25\%$	24,48%	21,75%
11	Mức góp vốn, mua cổ phần của một ngân hàng thương mại và các công ty con, công ty liên kết	$\leq 11\%$	Không phát sinh	Không phát sinh

TT	Chỉ tiêu	Ngưỡng/giới hạn theo quy định của NHNN trong từng thời kì	Thời điểm	
			31/12/2024	31/12/2025
	của ngân hàng vào một doanh nghiệp			
12	Tổng mức góp vốn, mua cổ phần của một ngân hàng vào các doanh nghiệp, kể cả các công ty con, công ty liên kết của ngân hàng đó	$\leq 40\%$ vốn điều lệ và quỹ dự trữ	30,47%	30,42%
13	Tỷ lệ cấp tín dụng để đầu tư kinh doanh trái phiếu doanh nghiệp	$\leq 5\%$	Không phát sinh	Không phát sinh
14	Tỷ lệ cấp tín dụng để đầu tư kinh doanh cổ phiếu	$\leq 5\%$	0,01%	0,005%
15	Tăng trưởng tín dụng	Theo giới hạn được giao		
	- Số được giao		7,18%	6,65%
	- Thực tế		1,24%	27,69%

## 2. Đánh giá mức độ đảm bảo thực hiện trong thời gian tới

Trong thời gian tới, PVcomBank sẽ tiếp tục duy trì các biện pháp quản lý vốn phù hợp để đảm bảo khả năng thanh khoản của ngân hàng trong ngắn hạn và dài hạn như đang thực hiện, cũng như đảm bảo tuân thủ tỷ lệ về an toàn vốn và các tỷ lệ khác.

## **CHƯƠNG 4 – CÁC BIỆN PHÁP KHẮC PHỤC NẾU RƠI VÀO TRƯỜNG HỢP CAN THIỆP SỚM**

### **A. Đối với các trường hợp bị can thiệp sớm theo mục a, b, d – Khoản 1 – Điều 156 Luật các TCTD 2024**

#### **I. Tăng vốn tự có**

Trong ngắn hạn, để đảm bảo giá trị vốn tự có phục vụ các hoạt động kinh doanh thông suốt của PVcomBank cũng như các chỉ số tỷ lệ đảm bảo an toàn, PVcomBank dự kiến sẽ thực hiện phát hành trái phiếu 6.000 tỷ đồng để tăng vốn cấp 2 trong năm 2026. Đồng thời với việc xử lý vốn trong ngắn hạn, PVcomBank cũng đặt ra lộ trình xử lý dài hạn để đảm bảo nguồn vốn bền vững cho ngân hàng, theo đó đến 2030, PVcomBank sẽ tăng vốn điều lệ lên 20.000 tỷ đồng thông qua các hình thức chào bán cổ phần riêng lẻ và chào bán cổ phần ra công chúng, thực hiện kiểm soát và cải thiện chất lượng nguồn vốn hiện có, không để phát sinh nợ xấu mới đồng thời nâng cao năng lực tự xử lý nợ xấu, cấu trúc lại và quản trị hiệu quả bảng cân đối tài sản

#### **II. Xử lý tồn tại, yếu kém về tài chính, nợ xấu, tài sản bảo đảm và các vi phạm khác**

##### **1. Tăng cường xử lý nợ xấu**

- Tập trung mọi nguồn lực để xử lý các khoản nợ xấu đang tồn đọng và hạn chế sự gia tăng nợ xấu trong quá trình hoạt động kinh doanh, thực hiện đồng bộ các giải pháp nhằm xử lý quyết liệt nợ xấu cụ thể: Ưu tiên nguồn lực để xử lý nợ xấu; Việc xử lý nợ xấu phải đảm bảo phù hợp với các quy định của pháp luật. Áp dụng triệt để, đồng bộ, có hiệu quả các cơ chế, chính sách của Nhà nước về xử lý nợ xấu, đặc biệt là Nghị quyết số 42/2017/QH14 ngày 21/6/2017 của Quốc hội về thí điểm xử lý nợ xấu của các tổ chức tín dụng.

- Đẩy mạnh hoạt động của Ban chỉ đạo xử lý nợ xấu để chỉ đạo, đôn đốc xử lý nợ, xử lý tài sản bảo đảm.

- Đánh giá chất lượng và khả năng thu hồi của các khoản nợ để có biện pháp xử lý thích hợp; dừng dự thu đối với các khoản nợ quá hạn; thực hiện trích lập và sử dụng dự phòng rủi ro để xử lý nợ xấu theo đúng quy định pháp luật; bổ sung, hoàn thiện hồ sơ pháp lý tài sản bảo đảm; thu nợ và xử lý TSBĐ; kiểm soát chặt chẽ và giảm chi phí hoạt động; tiếp tục triển khai các biện pháp phòng ngừa, hạn chế tối đa nợ xấu phát sinh và nâng cao chất lượng tín dụng; chủ động phối hợp với chính quyền địa phương và các cơ quan nhà nước có thẩm quyền, đặc biệt là cơ quan Công an, Tòa án nhân dân, cơ quan Thi hành án các cấp trong quá trình xử lý TSBĐ để thu hồi nợ, nhằm bảo đảm thu hồi tối đa giá trị các khoản nợ, hạn chế thiệt hại cho ngân hàng.

- Thực hiện phân cấp và cải tiến quy trình xử lý nợ xấu; Rà soát, sửa đổi các văn bản nội bộ liên quan đến xử lý nợ theo hướng rõ ràng, đơn giản hơn; Rà soát và sửa đổi các nội dung phân quyền về xử lý nợ xấu nhằm đẩy nhanh tiến độ phê duyệt các phương án xử lý nợ.

- Xây dựng cơ chế đánh giá kế hoạch, lương, thưởng: Xây dựng bộ chỉ tiêu áp dụng (KPI) đối với các vị trí trong trung tâm/ tổ chuyên trách xử lý nợ xấu; Hệ thống cơ sở dữ liệu, báo cáo quản trị công tác xử lý nợ; Các cơ chế tài chính hỗ trợ công tác xử lý nợ.

- Tích cực, chủ động triển khai đồng bộ, quyết liệt các giải pháp xử lý nợ xấu như đôn đốc thu hồi nợ; bán, xử lý TSBD; khởi kiện khách hàng; sử dụng dự phòng rủi ro; có biện pháp hỗ trợ phù hợp cho khách hàng khắc phục khó khăn và phát triển kinh doanh; tiếp tục hỗ trợ vốn, tín dụng, miễn giảm lãi suất, cơ cấu nợ theo đúng quy định của pháp luật.

- Bán nợ cho VAMC và các Tổ chức, cá nhân khác: PVcomBank tiếp tục đẩy mạnh hoạt động xử lý nợ xấu theo cơ chế thị trường, đặc biệt với VAMC.

- Trích lập dự phòng theo quy định và sử dụng dự phòng rủi ro để xử lý nợ: Áp dụng đối với các khoản nợ PVcomBank đánh giá không có khả năng thu hồi. Sau khi chuyển qua ngoại bảng theo dõi. PVcomBank tiếp tục theo dõi, tìm kiếm các cơ hội để tiếp tục xử lý nợ.

- Sử dụng các công ty thu hồi nợ bên ngoài có uy tín, hiệu quả để tăng cường khả năng thu hồi nợ.

- Rà soát, đánh giá lại các khoản nợ hiện đang được cơ cấu lại thời hạn trả nợ và giữ nguyên nhóm nợ để phân loại nợ theo đúng quy định của pháp luật; tăng trưởng tín dụng an toàn, hiệu quả, phù hợp với quy mô, cơ cấu nguồn vốn và năng lực quản trị rủi ro;

- Tích cực, chủ động triển khai đồng bộ, quyết liệt các giải pháp xử lý nợ xấu như đôn đốc thu hồi nợ; bán, xử lý nợ, tài sản bảo đảm; khởi kiện khách hàng vay; sử dụng dự phòng rủi ro; có biện pháp hỗ trợ phù hợp cho khách hàng khắc phục khó khăn và phát triển sản xuất kinh doanh; tiếp tục hỗ trợ vốn, tín dụng, miễn, giảm lãi suất, cơ cấu lại nợ theo đúng quy định của pháp luật; bảo đảm lợi ích hợp pháp của Nhà nước và PVcombank; xử lý nghiêm minh các hành vi vi phạm quy định về cấp tín dụng, xử lý nợ xấu, xử lý nợ xấu đã sử dụng dự phòng rủi ro;

- Tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý rủi ro tín dụng.

- Yêu cầu khách hàng vay tự củng cố, chấn chỉnh hoạt động, nâng cao năng lực tài chính, quản trị, tăng cường ứng dụng công nghệ và khả năng cạnh tranh; chủ động, tích cực phối hợp với TCTD xây dựng và triển khai các phương án cơ cấu lại nợ, tháo gỡ khó

khẩn sản xuất kinh doanh; chủ động phát triển thị trường tiêu thụ hàng hóa, đẩy mạnh xuất khẩu; tham gia tích cực vào các chương trình, giải pháp hỗ trợ doanh nghiệp do Chính phủ, các Bộ, ngành và địa phương triển khai.

## **2. Cơ cấu lại danh mục khách hàng tiền gửi, khách hàng cho vay**

Cấu trúc lại danh mục khách hàng (tiền gửi, tiền vay) theo các phân khúc có khả năng sinh lời cao hơn, hạn chế rủi ro tập trung như:

- Xây dựng các chương trình tiền gửi linh hoạt theo hướng tích lũy, hướng đến nhiều đối tượng dân cư như người trong độ tuổi lao động, người già, trẻ em để đa dạng hóa tập khách hàng, tăng số dư khách hàng nhỏ lẻ, giảm sự phụ thuộc vào KH lớn.

- Xây dựng các giới hạn/hạn mức cấp tín dụng tối đa trên 1 KH/1 nhóm KH, theo sản phẩm, theo ngành nghề, đồng thời có cơ chế cảnh báo, theo dõi nhằm giảm rủi ro tập trung.

- Rà soát các khoản mục tài sản có bản chất tín dụng tồn đọng nhiều năm được hạch toán tại các khoản mục phải thu khác, tài sản có khác, nợ cơ cấu và có lộ trình xử lý cụ thể như trích lập dự phòng, có biện pháp thu hồi hoặc chuyển ngoại bảng để tiếp tục theo dõi thu hồi.

## **3. Nâng cao chất lượng tín dụng mới**

- Điều chỉnh chiến lược đầu tư, cấp tín dụng vào những ngành, lĩnh vực có mức độ rủi ro thấp, cân bằng giữa yếu tố rủi ro và lợi nhuận để tăng tỷ lệ an toàn vốn. Nâng cao chất lượng tín dụng mới trên cơ sở phù hợp với mục tiêu điều hành chính sách tiền tệ, đáp ứng nhu cầu vốn cho nền kinh tế; kiểm soát việc gia tăng tín dụng vào những lĩnh vực rủi ro cao như bất động sản, chứng khoán, BOT... theo định hướng của NHNN và Chính phủ trong từng thời kỳ.

- Hạn chế/không cấp tín dụng cho mục đích góp vốn mua cổ phần, góp vốn hợp tác đầu tư, hợp tác kinh doanh tại các doanh nghiệp hoạt động trong các lĩnh vực rủi ro cao; hạn chế/không mua trái phiếu các doanh nghiệp chưa niêm yết trên thị trường chứng khoán có hoạt động trong các lĩnh vực rủi ro cao; đảm bảo khách hàng vay vốn phải đáp ứng đầy đủ các điều kiện và tuân thủ các quy định của pháp luật.

- Thực hiện nghiêm túc giới hạn tăng trưởng tín dụng được NHNN giao hàng năm; nghiêm chỉnh chấp hành các quy định của Pháp luật về cấp tín dụng, bảo đảm tiền vay, các quy định an toàn trong hoạt động tín dụng,

- Phản ánh trung thực chất lượng tín dụng và kết quả kinh doanh, không che giấu nợ xấu.

- Cải cách mạnh mẽ thủ tục cấp tín dụng theo hướng thuận tiện cho khách hàng tiếp cận vốn, dịch vụ ngân hàng;

- Nâng cao năng lực cạnh tranh, chú trọng cạnh tranh bằng chất lượng sản phẩm dịch vụ và phương thức phục vụ: Áp dụng mô hình bán hàng chuyên môn hóa cao, trong đó tách bạch đối với nhóm vị trí bán hàng và hỗ trợ bán hàng đặc biệt là đối với phân khúc khách hàng cá nhân và khách hàng vừa và nhỏ. Triển khai đồng bộ hệ thống chỉ tiêu KPI đối với tất cả các vị trí và sử dụng công nghệ để đánh giá chất lượng SLA đối với các nhóm vị trí hỗ trợ bán hàng nhằm tăng nguồn thu từ các sản phẩm dịch vụ phi tín dụng.

- Xây dựng bộ sản phẩm chuyên biệt phù hợp cho từng loại đối tượng Khách hàng nhằm kiểm soát rủi ro cho từng loại đối tượng KH, từng nhu cầu vốn cụ thể.

- Xây dựng các bộ quy tắc thẩm định, đặc biệt với dự án đầu tư trong lĩnh vực có mức độ rủi ro cao, đồng thời hoàn thiện các quy định nội bộ về quản lý dòng tiền, quản lý nguồn thu.

- Tiếp tục kiện toàn công tác kiểm tra, kiểm soát của đơn vị cấp tín dụng; thường xuyên rà soát, đánh giá, theo dõi, kiểm tra chặt chẽ khách hàng vay, khoản tín dụng và TSBD để có biện pháp xử lý thích hợp; Tăng cường kiểm tra, giám sát việc sử dụng vốn vay, trả nợ của khách hàng; đẩy mạnh hoạt động đánh giá tình hình tài chính, thực trạng hoạt động kinh doanh và khả năng trả nợ của các khách hàng lớn; thực hiện truyền thông toàn hệ thống nâng cao ý thức quản trị rủi ro của các cán bộ kinh doanh trực tiếp.

- Thực hiện chương trình đào tạo về thẩm định tín dụng, tài trợ dự án, cho vay theo dòng tiền; Tổ chức các buổi sinh hoạt chuyên môn, các buổi đào tạo nội bộ cho các cán bộ mới, cán bộ chưa có nhiều kinh nghiệm tại cả đơn vị kinh doanh, Khối Thẩm định và phê duyệt, Khối Vận hành, đồng thời thường xuyên phổ biến các nội dung quan trọng của văn bản nội bộ, văn bản Pháp luật để nâng cao năng lực thẩm định cán bộ cũng như quán triệt việc tuân thủ quy định trong quy trình vận hành.

- Quản trị chất lượng danh mục tài sản, đặc biệt là danh mục cấp tín dụng với các lĩnh vực cấp tín dụng có hệ số rủi ro cao như kinh doanh chứng khoán, kinh doanh bất động sản, cấp tín dụng không tài sản bảo đảm.

- Tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý tín dụng: nâng cấp hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ, xây dựng các phần mềm về quản lý tài sản bảo đảm, phần mềm quản lý sau cho vay và cảnh báo nợ sớm, phần mềm quản lý và thu hồi nợ

- Liên tục nâng cấp, hoàn chỉnh hệ thống Xếp hạng tín dụng nội bộ để tăng độ chính xác của mô hình xếp hạng, là cơ sở hướng tới việc tính toán tài sản có rủi ro (RWA) theo phương pháp nâng cao, từ đó áp dụng Basel II theo phương pháp nâng cao.

- Nâng cao hiệu quả công tác kiểm soát, kiểm toán nội bộ, đảm bảo tính tuân thủ trong hoạt động tín dụng.

- Tăng cường quản lý rủi ro để giảm chi phí dự phòng rủi ro, thực hiện tiết kiệm triệt để chi phí quản lý; đồng thời kiểm soát, hạn chế rủi ro tập trung tín dụng, tăng trưởng tín dụng trung, dài hạn phù hợp với khả năng huy động vốn trung dài hạn, nhất là cấp tín dụng cho những lĩnh vực tiềm ẩn nhiều rủi ro, như là lĩnh vực bất động sản, chứng khoán, dự án BOT, BT giao thông.

- Tiếp tục triển khai các biện pháp phòng ngừa, hạn chế tối đa nợ xấu phát sinh và nâng cao chất lượng tín dụng; đẩy nhanh tiến độ trích lập dự phòng đối với nợ xấu đã bán cho VAMC được thanh toán bằng trái phiếu đặc biệt nhằm thực hiện tất toán trái phiếu trước hạn hoặc đúng thời hạn theo quy định.

#### **4. Đối với hoạt động đầu tư góp vốn mua cổ phần**

Để đảm bảo an toàn cho nguồn vốn đầu tư, PVcomBank thường xuyên đánh giá lại thực trạng và thực hiện trích lập dự phòng tổn thất các khoản đầu tư theo đúng quy định. Đối với các khoản góp vốn, mua cổ phần vào các doanh nghiệp không còn hoạt động/hoặc mất khả năng thanh toán, PVcomBank sẽ áp dụng các nhóm biện pháp phù hợp với thực trạng hoạt động của từng doanh nghiệp, bao gồm nhưng không giới hạn các biện pháp sau:

- Thực hiện phương án khởi kiện đề nghị mở thủ tục phá sản đối với các doanh nghiệp đã mất khả năng thanh toán kéo dài, sau khi áp dụng các biện pháp vẫn không phục hồi được khả năng toán.

- Đối với các doanh nghiệp không hoạt động, không cung cấp bất cứ thông tin gì về tình hình hoạt động của doanh nghiệp (bao gồm báo cáo tài chính, thông tin họp Đại hội đồng cổ đông, không liên hệ được với người đại diện doanh nghiệp...), PVcomBank sẽ áp dụng các quy định của Luật doanh nghiệp liên quan đến các quyền đối với cổ đông và nghĩa vụ của người quản lý doanh nghiệp. Trong quá trình xác minh thông tin, trường hợp người quản lý doanh nghiệp không thực hiện nghĩa vụ của mình dẫn tới thiệt hại về vốn, PVcomBank sẽ kiện và yêu cầu người quản lý doanh nghiệp bồi thường số thiệt hại đã gây ra cho doanh nghiệp và cho cổ đông.

#### **5. Xử lý dứt điểm các tồn tại, yếu kém và sai phạm nêu tại các KLTT, kiểm tra, kiểm toán**

Đối với các tồn tại chưa xử lý /khắc phục xong tại các KLTT, KTĐL tại PVcomBank, đưa ra giải pháp thực hiện đồng thời các công việc sau:

- Xử lý dứt điểm các yếu kém về quản trị, điều hành được đề cập tại các KLTT;
- Tiếp tục làm việc với KH để hoàn thiện hồ sơ theo KLTT;

- Chuyển các khoản nợ/các khoản phải thu về Hội sở để tập trung thu hồi hoặc thuê đơn vị thứ 3 thu hồi nợ; thu giữ và bán TSBD; khởi kiện KH.
- Phát triển kinh doanh mới tạo nguồn để TLDP và thoái lãi dự thu theo quy định.

### **III. Nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh**

Chủ động xây dựng kế hoạch, chiến lược kinh doanh trong dài hạn. Hoạt động kinh doanh thận trọng, đảm bảo tuân thủ quy định hiện hành.

#### **1. Chiến lược bán lẻ**

Đến 31/12/2025, PVcomBank vẫn tiếp tục tập trung vào các phân khúc khách hàng chiến lược như đã đề ra để luôn đảm bảo có thể phát triển được thế mạnh kinh doanh, từ đó kiểm soát chất lượng tín dụng, giảm nợ xấu và nâng cao chất lượng tài sản, cụ thể:

##### **➤ Về chiến lược bán lẻ**

- Tập trung chiến lược vào việc phát triển khách hàng thuộc 02 phân khúc khách hàng trọng tâm: (1) khách hàng là cán bộ nhân viên thuộc Tập đoàn Công nghiệp Năng lượng quốc gia Việt Nam (Tập đoàn PVN) & các công ty thành viên; (2) phân khúc khách hàng ưu tiên – là khách hàng duy trì tổng tài sản bình quân lớn tại ngân hàng.

- Về mô hình dịch vụ & chính sách chăm sóc khách hàng là cán bộ nhân viên thuộc Tập đoàn Công nghiệp Năng lượng quốc gia Việt Nam (Tập đoàn PVN) & các công ty thành viên, phân khúc khách hàng ưu tiên:

- ✓ Đã xây dựng & triển khai lực lượng bán chuyên biệt phục vụ khách hàng là CBNV thuộc Tập đoàn PVN & các đơn vị thành viên và phân khúc khách hàng ưu tiên.

- ✓ Triển khai chương trình chăm sóc định kỳ dành riêng cho khách hàng: quà tặng KH các Lễ, Tết & các dịp đặc biệt trong năm (sinh nhật KH, 20/10, Tết Trung Thu, Tết Nguyên đán...); các chương trình đặc quyền dịch vụ cao cấp, Phòng chờ PVcomBank Premier Lounge tại Cảng hàng không Quốc tế Đà Nẵng...

- Về sản phẩm: xây dựng & triển khai các chính sách sản phẩm thực hiện cung cấp sản phẩm riêng theo chân dung khách hàng của từng phân khúc. Cụ thể như sau

- ✓ Cho vay không TSBD: tập trung vào việc phát triển sản phẩm không có TSBD cho phân khúc khách hàng chủ đạo như phụ nữ, giới trẻ, khách hàng có thỏa thuận hợp tác với PVcomBank; các sản phẩm với mục đích vay rõ ràng phù hợp với quy định của pháp luật; ứng dụng công nghệ thông tin và trí tuệ nhân tạo giúp tăng trải nghiệm của khách hàng đồng thời định hướng chuyển dịch cơ cấu doanh thu từ lãi chuyển dần sang doanh thu từ phí dịch vụ nhằm đảm bảo duy trì lợi nhuận và rủi ro hoạt động cho PVcomBank. Cụ thể với từng phân khúc, PVcomBank đã xây dựng chính sách sản phẩm và quy trình riêng, hướng tới việc đáp ứng đúng nhu cầu của Khách hàng, gia tăng trải

nghiệm và khuyến khích Khách hàng sử dụng thêm các sản phẩm trên kênh số. Khách hàng được đăng ký và cấp tín dụng trên app PVconnect mà không cần cung cấp chứng từ như kênh truyền thống. Ngân hàng dựa trên dữ liệu lớn (Big Data) và mô hình máy học (Machine learning) để đánh giá và cấp tín dụng cho Khách hàng, bảo đảm đáp ứng nhu cầu vay vốn của Khách hàng một cách nhanh chóng trong khi vẫn kiểm soát tốt rủi ro. Khách hàng được sử dụng dịch vụ tiện lợi trên app của Ngân hàng cho nhiều nhu cầu: chuyển khoản, thanh toán hóa đơn, thanh toán QR, trả nợ, tắt toán,..

✓ Cho vay có TSBĐ: Sản phẩm dành cho phân khúc khách hàng này sẽ hướng đến các sản phẩm tiện ích trên cơ sở có thể đăng ký vay online, giảm thiểu các thủ tục hồ sơ. Trên cơ sở dữ liệu về sản phẩm dịch vụ khách hàng đã sử dụng tại PVcomBank hoặc các TCTD khác, có thể cấp sẵn cho khách hàng một hạn mức tín dụng mà không cần cung cấp đầy đủ các hồ sơ chứng minh như các sản phẩm cơ bản hiện hành.

✓ Cho vay hộ kinh doanh, doanh nghiệp siêu nhỏ: Tập trung cho vay phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh, xây dựng các sản phẩm đặc thù dành cho địa bàn, ngành nghề thiết yếu của nền kinh tế như: cho vay kinh doanh lúa gạo, cho vay trồng và chăm sóc cây ăn trái, cho vay nông nghiệp chất lượng cao (cà phê, rau, hoa, quả...), cho vay kinh doanh du lịch. Ngoài ra, tập trung liên kết với các Hiệp hội, Hợp tác xã, Chính quyền địa phương để đẩy mạnh phục vụ việc vay vốn phát triển kinh doanh tại địa phương.

### ➤ *Về chiến lược bán buôn*

Đến 31/12/2025, PVcomBank đã tập trung triển khai đồng bộ các giải pháp theo chiến lược bán buôn đã đề ra, bám sát định hướng cơ cấu lại danh mục tín dụng theo hướng an toàn, hiệu quả, tập trung vào khách hàng mục tiêu và chuỗi giá trị trọng tâm. Kết quả thực hiện cụ thể như sau:

#### - **Về chiến lược khách hàng mục tiêu**

##### *(i) Đối với Tập đoàn và chuỗi giá trị*

Ngân hàng tiếp tục xác định PVN và các đơn vị thành viên, doanh nghiệp trong chuỗi giá trị là nhóm khách hàng chiến lược dài hạn, đồng thời củng cố mô hình nhóm chuyên trách phục vụ khách hàng PVN nhằm bảo đảm tính chuyên môn hóa trong thẩm định, quản lý quan hệ và kiểm soát rủi ro. Song song với đó, Ngân hàng tăng cường khai thác hệ sinh thái Chủ đầu tư – Nhà thầu – Nhà cung cấp vật tư, từng bước mở rộng cơ sở dữ liệu khách hàng trong chuỗi và gia tăng hiệu quả khai thác giá trị liên kết. Dư nợ đối với nhóm khách hàng thuộc chuỗi giá trị được kiểm soát chặt chẽ trong hạn mức phê duyệt, tập trung vào các dự án có hiệu quả và dòng tiền rõ ràng. Chất lượng tín dụng tiếp tục được duy trì ổn định; các khoản cấp tín dụng mới đều tuân thủ quy trình thẩm định nâng cao và được kiểm soát sau vay chặt chẽ, góp phần nâng cao chất lượng tài sản và hiệu quả hoạt động chung của Ngân hàng.

*(ii) Đối với khách hàng doanh nghiệp lớn ngoài hệ sinh thái*

Ngân hàng tập trung phát triển tín dụng đối với các doanh nghiệp thuộc ngành nghề hấp dẫn, có tình hình tài chính minh bạch, năng lực quản trị tốt và tài sản bảo đảm chất lượng, đồng thời chủ động giảm dần tỷ trọng cấp tín dụng đối với các ngành tiềm ẩn rủi ro cao. Công tác phân tích ngành, xếp hạng tín dụng nội bộ và đánh giá dòng tiền thực tế được tăng cường nhằm nâng cao chất lượng thẩm định và phòng ngừa rủi ro. Nhờ đó, tỷ lệ nợ xấu của nhóm khách hàng này được kiểm soát ở mức thấp hơn kỳ trước, đồng thời tỷ lệ thu hồi nợ quá hạn có sự cải thiện tích cực.

*(iii) Đối với khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME)*

Ngân hàng đẩy mạnh thâm nhập phân khúc doanh nghiệp vừa và nhỏ tại các khu vực có trung tâm kinh doanh, ưu tiên lựa chọn các doanh nghiệp có tài sản bảo đảm rõ ràng, lịch sử tín dụng tốt và sử dụng đồng thời nhiều sản phẩm, dịch vụ như tín dụng, tài khoản, thanh toán trong nước và quốc tế. Trên cơ sở đó, Ngân hàng triển khai các giải pháp gắn kết sản phẩm tín dụng với quản lý dòng tiền nhằm gia tăng huy động vốn không kỳ hạn từ nhóm khách hàng này.

**- Về phát triển sản phẩm**

*(i) Sản phẩm dành cho khách hàng tập đoàn và doanh nghiệp lớn, gói giải pháp theo ngành*

Ngân hàng triển khai các giải pháp linh hoạt nhằm đáp ứng đặc thù về dòng tiền, cơ cấu vốn và chu kỳ sản xuất kinh doanh của từng khách hàng, qua đó nâng cao mức độ phù hợp và hiệu quả sử dụng vốn. Hoàn thiện các gói sản phẩm trọn gói theo ngành nghề, tích hợp tín dụng – tài khoản – thanh toán – bảo lãnh.

Đồng thời, Ngân hàng tăng cường bán chéo các dịch vụ phi tín dụng như bảo lãnh, thanh toán quốc tế và quản lý tiền tệ, góp phần gia tăng thu nhập từ phí dịch vụ và giảm dần sự phụ thuộc vào nguồn thu từ lãi. Bên cạnh đó, thời gian phê duyệt các khoản vay vốn lưu động được rút ngắn thông qua việc chuẩn hóa hồ sơ và phân luồng phê duyệt, nâng cao chất lượng phục vụ và năng lực cạnh tranh.

*(ii) Phát triển sản phẩm chuỗi và tài trợ nhà thầu*

Ngân hàng đẩy mạnh cho vay đối với các nhà thầu thi công tham gia các dự án do Ngân hàng tài trợ vốn đầu tư, qua đó kiểm soát dòng tiền theo mô hình khép kín trong toàn bộ chuỗi giá trị. Đồng thời, Ngân hàng chủ động kết nối các nhà cung cấp vật liệu, nhà sản xuất với chủ đầu tư nhằm mở rộng mạng lưới khách hàng và phân tán rủi ro tín dụng trên nhiều mắt xích của chuỗi. Trên cơ sở đó, bước đầu hình thành cơ sở dữ liệu chuỗi giá trị, phục vụ hiệu quả cho công tác đánh giá tín dụng, phân tích hành vi dòng tiền và quản trị rủi ro tổng thể.

**- Về tổ chức kênh bán hàng và quản trị rủi ro**

Ngân hàng đã thực hiện tách biệt rõ ràng giữa nhóm phục vụ Tập đoàn và nhóm phục vụ doanh nghiệp lớn, SME nhằm đảm bảo chuyên môn hóa theo từng phân khúc khách hàng. Mô hình chuyên viên khách hàng phối hợp cùng chuyên viên sản phẩm được triển khai đồng bộ, qua đó nâng cao chất lượng tư vấn, thẩm định và thiết kế giải pháp phù hợp với nhu cầu thực tế của khách hàng. Đồng thời, cơ chế phân cấp phê duyệt được điều chỉnh theo hướng phù hợp với mức độ rủi ro và quy mô khoản vay, góp phần tăng tính chủ động trong kinh doanh nhưng vẫn đảm bảo kiểm soát rủi ro chặt chẽ. (ii) Hoàn thiện quy trình tín dụng.

#### **- Kết quả tổng thể về kiểm soát chất lượng tín dụng**

Tỷ lệ nợ xấu được kiểm soát trong giới hạn mục tiêu đề ra, trong đó nợ nhóm 2 được theo dõi và giám sát chặt chẽ nhằm kịp thời có biện pháp xử lý, hạn chế phát sinh nợ xấu mới. Cơ cấu tín dụng tiếp tục được điều chỉnh theo hướng tăng tỷ trọng các khoản vay có tài sản bảo đảm chất lượng cao, đồng thời chuyển dịch danh mục tập trung vào các ngành nghề ưu tiên và các doanh nghiệp có năng lực tài chính tốt. Thu nhập từ phí dịch vụ ghi nhận sự tăng trưởng tích cực, góp phần cải thiện hiệu quả hoạt động và giảm áp lực phụ thuộc vào tăng trưởng tín dụng thuần túy. Bên cạnh đó, công tác quản trị, minh bạch hóa thông tin và kiểm soát nội bộ được tăng cường, tạo nền tảng vững chắc cho hoạt động an toàn và bền vững của Ngân hàng.

Trong kỳ báo cáo, các giải pháp nâng cao chất lượng tín dụng và hiệu quả hoạt động theo chiến lược bán buôn đã được triển khai đồng bộ, có trọng tâm và ghi nhận những kết quả tích cực. Danh mục tín dụng được cơ cấu lại theo hướng an toàn, bền vững hơn, tập trung vào các phân khúc và ngành nghề ưu tiên. Mô hình phục vụ khách hàng chuyên biệt tiếp tục phát huy hiệu quả, góp phần nâng cao chất lượng tư vấn, thẩm định và quản lý quan hệ khách hàng. Đồng thời, sự gắn kết chặt chẽ trong chuỗi giá trị đã hỗ trợ Ngân hàng nâng cao khả năng kiểm soát dòng tiền, qua đó giảm thiểu rủi ro tín dụng và cải thiện chất lượng tài sản.

#### **➤ Về chiến lược chuyển đổi mô hình kinh doanh từ lệ thuộc hoạt động tín dụng sang mô hình kinh doanh đa dịch vụ**

Nhằm thực hiện chuyển đổi mô hình kinh doanh sang đa dịch vụ, đến 31/12/2025, PVcomBank đã thực hiện nâng cấp nhiều sản phẩm dịch vụ để đảm bảo chiến lược đã đề ra, cụ thể:

- Trong năm 2025, PVcomBank cũng đã liên tục nâng cấp Kênh Ngân hàng điện tử (Internet Banking; MobileBanking, SMS Banking), bổ sung sản phẩm, tiện ích, tính năng mới mang lại cho khách hàng trải nghiệm ưu việt trên nền tảng số. PVcomBank là ngân hàng đầu tiên tại Việt Nam triển khai thành công nền tảng ngân hàng hợp kênh (Infinity) của hãng Temenos. Qua đó đã hiện đại hóa toàn diện nền tảng công nghệ cũng như ra mắt

hàng loạt các tính năng, tiện ích nổi trội trên các kênh Ngân hàng điện tử (Internet Banking KHDN (PVconnect Biz); MobileBanking KHCN (PVconnect)) đồng thời nâng cao đáng kể trải nghiệm khách hàng.

- Đồng thời, đối với sản phẩm dịch vụ Thẻ: Phát triển và ứng dụng các loại Thẻ ngân hàng theo tiêu chuẩn bảo mật mới (thẻ Chip, thẻ không tiếp xúc Contactless) với các tính năng Thẻ đa dạng (thẻ payroll, Thẻ shopping, thẻ cashback, thẻ travel, ...), mang lại nhiều tiện ích và an toàn cho khách hàng;

- Ngoài ra, PVcomBank cũng nâng cấp các dịch vụ thu ngân sách nhà nước, dịch vụ thu hộ, dịch vụ chi trả lương cho khách hàng tổ chức để thu hút nguồn tiền về trên tài khoản, từ đó gia tăng tổng huy động vốn từ không kỳ hạn và có kỳ hạn.

- Mức phí chuyển tiền thấp, miễn các phí sử dụng dịch vụ tài khoản, phí sử dụng internet banking, sms banking, miễn phí giao dịch nộp thuế điện tử là 1 trong những chính sách nhằm thu hút nguồn huy động từ khách hàng thông qua các dịch vụ này.

#### **IV. Giải pháp nâng cao năng lực quản trị, điều hành**

##### **1. Giải pháp nâng cao năng lực quản trị, điều hành**

- Tăng cường vai trò, trách nhiệm của Hội đồng quản trị đối với kiểm soát nội bộ. Thực hiện giám sát, chỉ đạo, xử lý kịp thời các kiến nghị/khắc phục các hạn chế về KSNB tại Ngân hàng; tiếp tục nâng cao công tác quản trị thông qua việc duy trì và phát huy tốt hơn nữa hiệu quả của các Ủy ban thuộc Hội đồng quản trị. Phân công nhiệm vụ đối với các thành viên Hội đồng quản trị một cách cụ thể, rõ ràng. Đảm bảo tính độc lập về thẩm quyền, trách nhiệm và nghĩa vụ của HĐQT.

- Tăng cường vai trò của Ban kiểm soát đối với công tác Kiểm toán nội bộ.

- Tăng cường vai trò tham gia của các thành viên Ban điều hành, lãnh đạo các khối cũng như nâng cao hiệu quả của các Hội đồng trong việc hỗ trợ Tổng Giám đốc điều hành các lĩnh vực trọng yếu về quản lý tài sản nợ-có, phê duyệt tín dụng và xử lý rủi ro.

- Xử lý dứt điểm các yếu kém về quản trị, điều hành được đề cập tại các KLTT và phương án cơ cấu lại này.

- Bổ sung nhân sự có kinh nghiệm và chuyên môn tham gia vào các Ủy ban giúp việc cho Hội đồng quản trị, Ban điều hành nhằm nâng cao hiệu quả quản trị.

- Tiếp tục tinh chỉnh, tăng cường quản lý tập trung của Hội đồng quản trị, Ban điều hành, bước đầu ứng dụng một số công nghệ quản trị hiện đại trên nền tảng hệ thống công nghệ thông tin đã được đầu tư nâng cấp.

- Cải thiện hệ thống thông tin/hệ thống báo cáo để nâng cao công tác kiểm soát nội bộ tại PVcomBank.

- Triển khai thực hiện việc quản lý tập trung toàn bộ về Hội sở (kể cả về con người đối với hoạt động quản trị rủi ro, thẩm định, tác nghiệp tín dụng).

**2. Giải pháp nâng cao điều kiện tiêu chuẩn đối với các chức danh chủ chốt; Lựa chọn bố trí cán bộ hợp lý dựa trên năng lực, phẩm chất và đạo đức nghề nghiệp; Tập trung phát triển đội ngũ cán bộ quản lý và kinh nghiệm ngân hàng có trình độ cao, ý thức tuân thủ pháp luật, có đạo đức và tinh thần trách nhiệm nghề nghiệp tốt**

**(1) Giải pháp nâng cao điều kiện tiêu chuẩn đối với các chức danh chủ chốt**

- Sự phát triển bền vững, hiệu quả và an toàn của NHTM phụ thuộc rất nhiều vào năng lực của hệ thống và năng lực lãnh đạo của đội ngũ cán bộ chủ chốt. Do vậy, PVcomBank xác định cần xây dựng các giải pháp và công cụ hữu ích để nâng cao năng lực của đội ngũ nhân sự toàn ngân hàng và chú trọng đối với các chức danh chủ chốt thông qua việc sẽ tập trung vào Dự án xây dựng và hoàn thiện công cụ đôn bẩy quan trọng là Khung năng lực.

- Hệ thống khung năng lực là bộ quy chuẩn về năng lực cần có đối với từng chức danh bao gồm 3 nhóm năng lực (năng lực cốt lõi, năng lực quản lý và năng lực chuyên môn) nhằm giúp cho cán bộ đảm nhận chức danh có đủ năng lực để thực hiện hết các công việc và đạt kết quả theo yêu cầu mong đợi trên cơ sở phù hợp các chuẩn mực và mục tiêu chiến lược của ngân hàng. Chính vì vậy, khung năng lực được xem như một nền tảng cho tất cả các hoạt động của công tác quản lý nguồn nhân lực tiên tiến.

**(2) Giải pháp lựa chọn bố trí cán bộ hợp lý dựa trên năng lực, phẩm chất và đạo đức nghề nghiệp; tập trung phát triển đội ngũ cán bộ quản lý có kinh nghiệm ngân hàng, có trình độ cao, ý thức tuân thủ pháp luật, có đạo đức và tinh thần trách nhiệm nghề nghiệp tốt.**

**(3) Ứng dụng từ điển năng lực và khung năng lực (tổng hợp 3 nhóm năng lực) làm cơ sở để PVcomBank lựa chọn bố trí đội ngũ cán bộ nói chung hợp lý thông qua việc:**

- Thiết lập các tiêu chuẩn năng lực cần thiết đối với từng chức danh/nhóm chức danh cho toàn hệ thống, từ đó trở thành thước đo khoảng cách năng lực hiện tại với năng lực yêu cầu;

- Thiết lập kế hoạch đào tạo và phát triển hàng năm cho từng cấp nhân sự từ nhân viên đến quản lý cấp trung và lãnh đạo cấp cao; lập kế hoạch, nuôi dưỡng, quản lý nhân tài và quy hoạch phát triển đội ngũ kế cận cho ngân hàng.

**(4) Ứng dụng các Năng lực cốt lõi là nền tảng cho sự quy chuẩn về phẩm chất, tính chuyên nghiệp và đạo đức nghề nghiệp của CBNV toàn bộ hệ thống.**

(5) Ứng dụng Năng lực quản lý làm cơ sở để PVcomBank tập trung phát triển đội ngũ cán bộ quản lý và kinh nghiệm ngân hàng có trình độ cao, ý thức tuân thủ pháp luật, có đạo đức và tinh thần trách nhiệm nghề nghiệp tốt thông qua việc thiết lập các tiêu chuẩn năng lực cho đội ngũ quản lý bao gồm cấp trung và cấp cao, từ đó ứng dụng vào hoạt động đào tạo để nâng cao năng lực quản lý điều hành của cấp quản lý tiến tới sự vượt trội so với mặt bằng chung của ngành và tiếp cận với cấp độ tiên tiến của khu vực.

(6) Ứng dụng Năng lực cốt lõi và Năng lực chuyên môn trong công tác đào tạo đội ngũ tân tuyển và hiện hữu tại PVcomBank.

(7) Ứng dụng các quy chuẩn về năng lực trong Khung năng lực để PVcomBank hoàn thiện mô tả về từ điển năng lực vào công tác tuyển dụng nhân sự.

(8) Giải pháp Truyền thông mạnh mẽ về năng lực Nền tảng và Năng lực Quản lý để tăng cường văn hóa tổ chức và gia tăng gắn kết đồng lòng vượt qua thách thức:

- Xây dựng chiến dịch truyền thông nội bộ về năng lực nền tảng và quản lý;
- Lồng ghép năng lực cốt lõi vào các hoạt động văn hóa tổ chức.
- Phát triển các chương trình mentoring, coaching để hỗ trợ phát triển năng lực quản lý lan tỏa tinh thần tích cực và gắn kết với tổ chức.

### **3. Nhóm giải pháp nâng cao năng lực quản trị rủi ro, KTNB**

#### **3.1. Nguyên tắc thiết lập hệ thống quản lý rủi ro**

- Có sự giám sát của Hội đồng quản trị, Ban điều hành về công tác quản lý rủi ro
- Giám sát của Ban Điều hành về các vấn đề chính: Thực hiện chính sách quản lý rủi ro do Hội đồng quản trị ban hành, giám sát hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ đã được ban hành; Xây dựng, ban hành theo thẩm quyền các hạn mức rủi ro, quy định nội bộ về quản lý rủi ro;

- Chỉ đạo Khối QTRR, Khối liên quan hoặc thông qua Hội đồng rủi ro thực hiện các công việc: Xây dựng Chính sách quản lý rủi ro tín dụng; chính sách cấp tín dụng; quy trình quản lý rủi ro tín dụng; hệ thống báo cáo về danh mục cấp tín dụng và rủi ro tín dụng; phương án đối với các khoản cấp tín dụng không xử lý nợ được phải được xử lý bằng dự phòng rủi ro; quy chế phổ biến, đào tạo về việc thực hiện quản lý rủi ro tín dụng và các quy trình, quy định liên quan đến quản lý rủi ro tín dụng do bộ phận quản lý rủi ro xây dựng để trình Hội đồng quản trị, Ban Điều hành ký ban hành...

#### **3.2. Cam kết HĐQT, Ban điều hành trong công tác quản lý rủi ro**

- Chịu trách nhiệm cuối cùng và cao nhất đối với hoạt động quản lý rủi ro và mức độ rủi ro mà Ngân hàng chấp nhận;

- Có trách nhiệm thực hiện tất cả các hoạt động cần thiết để bảo đảm quản lý rủi ro phù hợp, bao gồm các công tác trọng tâm sau: Phê duyệt Khung quản lý rủi ro, chiến lược quản lý rủi ro định kỳ; Xác định khẩu vị rủi ro, định hướng trong hoạt động của Ngân hàng theo từng thời kỳ; Phê duyệt hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ; Định nghĩa và sắp xếp lại vốn phù hợp với quy định về cấu trúc vốn của NHNN theo Thông tư 41 và chuẩn bị cho Basel II; Phê duyệt việc xử lý các rủi ro vượt thẩm quyền phê duyệt của các Ủy ban; Có biện pháp chỉ đạo xử lý kịp thời những yếu kém, khuyến nghị phát hiện qua các báo cáo của Tổng Giám đốc, Ban Kiểm soát, các bộ phận có liên quan đến quản lý rủi ro, công ty kiểm toán và khuyến nghị của các cơ quan quản lý Nhà nước.

### **3.3. Nâng cao năng lực quản trị rủi ro, kiểm toán nội bộ**

- Để chủ động và chuẩn bị cho triển khai Basel II, PVcomBank đã thành lập Dự án triển khai Thông tư 41, ICAAP để đảm bảo nhân sự và nguồn lực trong triển khai theo tiến độ NHNN đặt ra. Bên cạnh đó, PVcomBank cũng đã thay đổi cơ cấu tổ chức, thành lập các Hội đồng/ủy ban chuyên môn, sửa đổi/bổ sung/xây mới hệ thống chính sách để đáp ứng tuân thủ Thông tư 13/2018/TT-NHNN về kiểm soát nội bộ NHTM.

- Bên cạnh đó, PVcomBank luôn chủ trương chú trọng tuyển nhân sự có kinh nghiệm và chuyên môn cao trong lĩnh vực QTRR, kiểm toán để ổn định đội ngũ nhân sự cho 2 mảng này.

- Thuê tư vấn uy tín để triển khai xây dựng các công cụ đo lường, giám sát rủi ro theo chuẩn mực Basel 2.

- Phối hợp cùng các dự án về CNTT để nâng cao chất lượng nguồn dữ liệu, công cụ khai thác dữ liệu nhằm hỗ trợ cho công tác giám sát, kiểm tra và quản trị rủi ro hệ thống.

## **V. Giải pháp công nghệ thông tin giúp quản trị và phát triển kinh doanh**

### **1. Nhóm giải pháp công nghệ thông tin giúp phát triển kinh doanh**

- Chủ động nắm bắt nhu cầu phát triển công nghệ phục vụ kinh doanh từ các đơn vị trên toàn hệ thống. Nghiên cứu, tìm kiếm giải pháp công nghệ đáp ứng và triển khai đưa vào sử dụng sớm nhất nhằm hỗ trợ và thúc đẩy hoạt động kinh doanh. Đặc biệt ưu tiên triển khai các giải pháp công nghệ thông tin phục vụ hoạt động kinh doanh đang bị ảnh hưởng bởi can thiệp sớm.

- Tăng cường số hóa, chuyển đổi các sản phẩm dịch vụ từ kênh bán truyền thống sang kênh số và kênh đối tác.

- Triển khai mạnh mẽ các giải pháp tiếp thị, khai thác khách hàng trên các kênh số thay vì kênh truyền thống. Áp dụng các mô hình phân tích dữ liệu hành vi khách hàng để có tập khách hàng tiềm năng.

79  
ANI  
SOP  
JN  
AN  
HA

- Nâng cao chất lượng công tác quản trị, vận hành các dịch vụ công nghệ thông tin, cải tiến sản phẩm dịch vụ để đảm bảo các dịch vụ công nghệ thông tin ngân hàng cung cấp cho khách hàng hoạt động an toàn, ổn định và tăng cường trải nghiệm khách hàng cũng giảm tối đa tỷ lệ khách hàng rời bỏ.

## **2. Nhóm giải pháp về quản trị**

- Tập trung triển khai cải tiến, nâng cấp các hệ thống công nghệ thông tin phục vụ công tác quản trị, điều hành. Đặc biệt ưu tiên triển khai với các hệ thống phục vụ các nghiệp vụ như: Quản trị rủi ro; Tài chính kế toán; Tín dụng....

- Triển khai nền tảng dữ liệu và các công cụ phân tích dữ liệu đảm bảo đáp ứng mục tiêu ứng dụng toàn diện phân tích dữ liệu vào các hoạt động kinh doanh, vận hành và quản trị rủi ro.

## **B. Đối với các trường hợp bị can thiệp sớm theo mục c, đ – Khoản 1 – Điều 156 Luật các TCTD 2024**

### **I. Cải thiện khả năng thanh khoản**

Trong ngắn hạn, khi rơi vào trường hợp can thiệp sớm, PVcomBank đã xây dựng những biện pháp cấp thiết tức thời ngay lập tức để giải quyết vấn đề như:

- Sử dụng tối đa các tài sản thanh khoản chuyển đổi sang tiền mặt để đảm bảo khả năng thanh khoản;
- Tăng cường nắm giữ các tài sản có tính thanh khoản cao;
- Tập trung các GTCG, quan hệ đối tác, thực hiện rút tiền theo thứ tự ưu tiên;
- Duy trì tiền mặt và tỷ lệ dự trữ bắt buộc ở mức an toàn.
- Tăng hạn mức tồn quỹ;
- Đánh giá khả năng thanh khoản liên tục, thường xuyên, xây dựng các biện pháp tăng cường thanh khoản;
- Đánh giá thường xuyên thị trường liên ngân hàng, khả năng huy động vốn và xem xét các tình huống xấu có thể phát sinh và biện pháp ứng phó;
- Cân đối thường xuyên kế hoạch huy động vốn và sử dụng vốn trong suốt thời gian can thiệp sớm và các thời gian tiếp sau đó;
- Đàm phán với NHNN về việc hỗ trợ thanh khoản tạm thời;
- Chuyển nhượng các tài sản sang tiền;
- Tăng cường kiểm soát nội bộ và giám sát các hoạt động tài chính để tránh rủi ro thanh khoản tái diễn.

Về dài hạn, để đưa các tỷ lệ khả năng chi trả, hay ngăn chặn việc bị rút tiền hàng loạt, thì PVcomBank cũng có những biện pháp về nâng cao năng lực quản trị điều hành, cải thiện hiệu quả hoạt động kinh doanh, khắc phục tồn tại, yếu kém, vi phạm trong hoạt động nhằm đảm bảo việc phát triển của Ngân hàng được bền vững và ổn định như các biện pháp tương ứng áp dụng tại mục A Chương này.

## **II. Biện pháp truyền thông để khắc phục khó khăn về thanh khoản**

### **Mục tiêu và kế hoạch truyền thông khi bị NHNN can thiệp sớm**

Nhằm đối phó với những thách thức và đảm bảo sự ổn định của ngân hàng, PVcomBank xác định 5 mục tiêu chính trong chiến lược truyền thông:

- **Ổn định tâm lý nội bộ:** Đảm bảo CBNV hiểu rõ tình hình, duy trì tinh thần làm việc và tiếp tục thực hiện nhiệm vụ bình thường. Ngân hàng sẽ chủ động cung cấp thông tin minh bạch, giúp tránh tâm lý hoang mang và hạn chế lan truyền thông tin sai lệch trong nội bộ.

- **Trần an khách hàng và đối tác:** Khẳng định sự ổn định của ngân hàng thông qua các thông điệp truyền thông chính thức, duy trì cam kết bảo vệ quyền lợi của khách hàng, đối tác và các bên liên quan. Ngân hàng sẽ triển khai các biện pháp truyền thông để củng cố lòng tin và ngăn chặn nguy cơ rút tiền hàng loạt.

- **Kiểm soát và làm rõ thông tin:** Chủ động giám sát và phản hồi các luồng thông tin trên truyền thông, ngăn chặn sự lan truyền của các tin đồn thất thiệt. PVcomBank sẽ đảm bảo tất cả thông tin liên quan được truyền tải một cách công khai, minh bạch và đồng bộ, giúp dư luận tiếp cận nguồn thông tin chính xác.

- **Hỗ trợ quá trình cải tổ/tái cơ cấu:** Truyền thông đóng vai trò quan trọng trong việc tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình khắc phục và tái cơ cấu ngân hàng. Việc truyền tải thông điệp về kế hoạch cải tổ rõ ràng, nhất quán sẽ giúp nâng cao sự tin tưởng của khách hàng và đối tác, đồng thời đảm bảo sự đồng thuận từ các bên liên quan.

- **Bảo vệ thương hiệu PVcomBank:** Giảm thiểu tác động tiêu cực đến hình ảnh và uy tín của ngân hàng bằng cách duy trì sự hiện diện tích cực trên các phương tiện truyền thông. Việc xây dựng các chiến dịch truyền thông chủ động sẽ giúp tạo niềm tin lâu dài cho khách hàng, đối tác và cổ đông, đồng thời khẳng định vị thế của PVcomBank trong hệ thống tài chính.

Để hiện thực hóa các mục tiêu đề ra, PVcomBank đã xây dựng kế hoạch truyền thông theo 03 giai đoạn chính. Trong đó, nhận diện sớm những tín hiệu bất ổn, đánh giá chính xác tình hình và xây dựng phương án ngăn chặn, phòng ngừa ngay từ khi thông tin chính thức chưa xuất hiện là yếu tố then chốt quyết định sự thành công của các bước triển khai. Việc kiểm soát chặt chẽ ngay từ đầu giúp ngân hàng hạn chế tối đa các tác động tiêu cực

từ quyết định can thiệp sớm của Ngân hàng Nhà nước, đảm bảo sự ổn định nội bộ, duy trì niềm tin của khách hàng và bảo vệ thương hiệu một cách hiệu quả.

Cụ thể, kế hoạch truyền thông được triển khai theo ba giai đoạn như sau:

- **Giai đoạn 1: Trước khi xuất hiện thông tin chính thức** – Tập trung vào công tác giám sát tình hình, chuẩn bị sẵn kịch bản ứng phó và đảm bảo sự thống nhất, trấn an tinh thần CBNV trong nội bộ.
- **Giai đoạn 2: Trong khi thông tin chính thức được công bố** – Kiểm soát phản ứng dư luận, truyền tải thông điệp chính xác và trấn an khách hàng, đối tác.
- **Giai đoạn 3: Sau khi NHNN can thiệp** – Duy trì ổn định hoạt động, củng cố niềm tin và phục hồi hình ảnh thương hiệu.

Việc phân chia theo từng giai đoạn giúp PVcomBank triển khai các bước truyền thông một cách linh hoạt, phù hợp với bối cảnh thực tế và diễn biến của tình hình. Điều này không chỉ giúp ngân hàng kiểm soát tốt thông tin, giữ vững niềm tin của khách hàng và các bên liên quan mà còn đảm bảo sự phối hợp chặt chẽ giữa các đơn vị/bộ phận trong toàn hệ thống.

### **III. Các biện pháp công nghệ thông tin để khắc phục khó khăn về thanh khoản**

- Chuẩn bị sẵn các kịch bản và phương án triển khai trên các hệ thống công nghệ thông tin trong trường hợp gặp khó khăn về thanh khoản theo từng cấp độ.
- Xây dựng phương án ứng phó để đảm bảo hoạt động của các hệ thống công nghệ thông tin trong các trường hợp xảy ra khủng hoảng bao gồm và không giới hạn các kịch bản: Khách hàng rút tiền hàng loạt; Lưu lượng khách hàng truy cập đồng thời tăng cao đột biến; Tổ chức tội phạm lợi dụng thời cơ tấn công; Quá tải hệ thống...
- Xây dựng kế hoạch phục hồi sau khủng hoảng.

## CHƯƠNG 5 - LỘ TRÌNH, THỜI HẠN THỰC HIỆN TỪNG BIỆN PHÁP KHẮC PHỤC

Khi Ngân hàng xảy ra một số dấu hiệu có thể dẫn đến tình trạng can thiệp sớm, hoặc nhận được thông báo của Ngân hàng Nhà nước về việc can thiệp sớm, Ban lãnh đạo PVcomBank triển khai công các ứng phó theo lộ trình sau:

### A. Giai đoạn trước khi can thiệp sớm (1-3 tháng trước có văn bản từ NHNN)

Thành lập Ban chỉ đạo xây dựng và triển khai phương án khắc phục. Thành phần gồm: Hội đồng Quản trị và/hoặc Tổng Giám đốc, cùng lãnh đạo các Khối liên quan, như Khối quản lý và tái cấu trúc tài sản, các khối kinh doanh khác, Khối Tài chính kế toán, Quản trị rủi ro, Pháp chế và Tuân thủ, Khối CNTT, Ban Marcom.

- Vai trò:

- + Cập nhật trạng thái ngân hàng, thực hiện ngay phương án khắc phục chung hoặc chỉ đạo cập nhật phương án khắc phục khi đã xác định được nguyên nhân dẫn đến can thiệp sớm.
- + Xác định nguyên nhân dẫn đến tình trạng can thiệp sớm.
- + Thống nhất biện pháp và lộ trình xử lý các vấn đề dẫn đến tình trạng can thiệp sớm.
- + Thiết lập cơ chế báo cáo và giám sát quá trình triển khai khắc phục tình trạng can thiệp sớm.
- + Chỉ đạo trực tiếp các vấn đề phát sinh trong quá trình khắc phục.

### B. Giai đoạn triển khai kịch bản can thiệp sớm (sau khi có văn bản của NHNN về can thiệp sớm)

Triển khai các biện pháp khắc phục với lộ trình dự kiến như sau:

#### I. Tăng vốn tự có

##### 1. Tăng vốn điều lệ

**Bảng 29: Kế hoạch tăng VĐL của PVcomBank từ 2025 - 2030**

Năm	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Tỷ lệ sở hữu cổ phần của PVN	39%	39%	31.2%	26%	26%	10%
VĐL của PVcomBank (tỷ đồng)	9.000	12.000	15.000	18.000	18.000	20.000

Phương thức tăng VĐL		Chào bán cổ phần riêng lẻ	Chào bán cổ phần ra công chúng			
Biện pháp thực hiện			Tăng VĐL	Tăng VĐL		Kết hợp chuyển nhượng 13,4% VĐL kết hợp tăng VĐL

Phương thức tăng vốn điều lệ của PVcomBank có thể được chia thành 2 giai đoạn như sau:

i) Giai đoạn 1 từ năm 2026 đến năm 2027: PVcomBank sẽ thực hiện tăng vốn điều lệ bằng cách chào bán riêng lẻ cổ phiếu hoặc trái phiếu chuyển đổi cho các nhà đầu tư chứng khoán chuyên nghiệp<sup>[1]</sup>. Trong đó năm 2026, PVcomBank sẽ tăng vốn điều lệ thêm 3.000 tỷ đồng, cụ thể:

- Phương thức: phát hành cổ phiếu riêng lẻ
- Tổng giá trị phát hành: 3.000 tỷ đồng
- Thời điểm: Quý 3-4 năm 2026.

Đối với đợt phát hành trên, PVcomBank đã thuê PSI là đối tác xây dựng phương án tăng vốn điều lệ.

Với những lần phát hành cổ phiếu riêng lẻ tiếp theo, PVcomBank luôn hướng đến tìm kiếm, lựa chọn đối tác là những nhà đầu tư chứng khoán chuyên nghiệp, có năng lực tài chính, năng lực chuyên môn trong lĩnh vực tài chính, ngân hàng và sẵn sàng hợp tác lâu dài với PVcomBank. Điều này có ý nghĩa rất quan trọng cho sự phát triển bền vững sau này của PVcomBank.

ii) Giai đoạn 2 từ năm 2028 đến năm 2030: PVcombank sẽ thực hiện thủ tục chào bán chứng khoán ra công chúng, bao gồm: chào bán cho các cổ đông hiện hữu; dành phát hành cổ phiếu ESOP cho cán bộ nhân viên; và huy động vốn của các nhà đầu tư chứng khoán trong nước và nước ngoài khác trên thị trường chứng khoán.

## 2. Tăng vốn cấp 2

### <sup>[1]</sup> Điều 11. Nhà đầu tư chứng khoán chuyên nghiệp (Luật Chứng Khoán 2019)

1. Nhà đầu tư chứng khoán chuyên nghiệp là nhà đầu tư có năng lực tài chính hoặc có trình độ chuyên môn về chứng khoán bao gồm:

- a) Ngân hàng thương mại, chi nhánh ngân hàng nước ngoài, công ty tài chính, tổ chức kinh doanh bảo hiểm, công ty chứng khoán, công ty quản lý quỹ đầu tư chứng khoán, công ty đầu tư chứng khoán, quỹ đầu tư chứng khoán, tổ chức tài chính quốc tế, quỹ tài chính nhà nước ngoài ngân sách, tổ chức tài chính nhà nước được mua chứng khoán theo quy định của pháp luật có liên quan;
- b) Công ty có vốn điều lệ đã góp đạt trên 100 tỷ đồng hoặc tổ chức niêm yết, tổ chức đăng ký giao dịch;
- c) Người có chứng chỉ hành nghề chứng khoán;
- d) Cá nhân nắm giữ danh mục chứng khoán niêm yết, đăng ký giao dịch có giá trị tối thiểu là 02 tỷ đồng theo xác nhận của công ty chứng khoán tại thời điểm cá nhân đó được xác định tư cách là nhà đầu tư chứng khoán chuyên nghiệp;
- đ) Cá nhân có thu nhập chịu thuế năm gần nhất tối thiểu là 01 tỷ đồng tính đến thời điểm cá nhân đó được xác định tư cách là nhà đầu tư chứng khoán chuyên nghiệp theo hồ sơ khai thuế đã nộp cho cơ quan thuế hoặc chứng từ khấu trừ thuế của tổ chức, cá nhân chỉ trả.

Song song với lộ trình tăng vốn điều lệ, để kịp thời đảm bảo các tỷ lệ bảo đảm an toàn theo đúng quy định của NHNN, PVcomBank cũng đồng thời xây dựng kế hoạch phát hành trái phiếu huy động vốn để tăng Vốn cấp 2:

- Phương thức: phát hành trái phiếu riêng lẻ
- Tổng giá trị dự kiến phát hành 6.000 tỷ đồng
- Thời điểm dự kiến phát hành: Quý 3 năm 2026.

Ban lãnh đạo PVcomBank đã thành lập tổ triển khai phương án tăng vốn, chỉ đạo các nội dung nhằm thúc đẩy phương án tăng vốn diễn ra đúng kế hoạch.

## **II. Lộ trình xử lý tồn tại, yếu kém về tài chính, nợ xấu, tài sản bảo đảm và các vi phạm khác**

Tùy thuộc vào trạng thái tài chính, danh mục tài sản có rủi ro của PVcomBank hoặc các vấn đề vi phạm, Ngân hàng sẽ xây dựng lộ trình chi tiết để xử lý từng tài sản có rủi ro theo các mốc thời gian cụ thể, bao gồm: biện pháp xử lý, kế hoạch thu hồi nợ (gốc, lãi, phí), kế hoạch trích lập dự phòng, thoái lãi dự thu....

Thời hạn thực hiện xây dựng lộ trình chi tiết: trong vòng 2 tháng sau khi có văn bản thông báo can thiệp sớm từ NHNN.

## **III. Lộ trình nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh**

Các giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh được nêu tại Chương III đang được PVcomBank tích cực triển khai, dự kiến hoàn thành và mang lại kết quả kì vọng trong năm 2026-2027.

## **IV. Lộ trình nâng cao năng lực quản trị, điều hành**

Nhằm nâng cao năng lực quản trị điều hành và phát triển nguồn nhân lực, PVcomBank đã xây dựng và hoàn thiện hệ thống từ điển năng lực theo 3 nhóm năng lực chính (năng lực Nền tảng, năng lực quản lý, năng lực chuyên môn) và đã mapping cấp độ năng lực cho hầu hết các vị trí chức danh tại thời điểm năm 2023, đồng thời, bộ công cụ đánh giá theo 3 phương pháp (360 độ, Test, BEI) đã sẵn sàng. Vì vậy, các giải pháp và lộ trình triển khai sẽ tập trung vào việc tối ưu hóa các công cụ hiện có, bổ sung/hoàn thiện các công cụ cần thiết và sử dụng triệt để để nâng cao hiệu quả ứng dụng trong thực tế.

### **1. Rà soát, quy hoạch hệ thống chức danh theo lộ trình và hoàn thiện việc thiết lập yêu cầu năng lực cho từng vị trí theo lộ trình: Quý 4/2025 –năm 2026:**

- Rà soát, chuẩn hóa và điều chỉnh hệ thống chức danh hiện hành theo định hướng chiến lược mới của Ngân hàng và nhu cầu triển khai các sáng kiến/dự án trọng điểm (CTB), đồng thời đảm bảo tính ổn định phục vụ hoạt động vận hành (RTB), làm nền tảng cho việc mapping (gán) cấp độ năng lực cho từng vị trí.

- Kiểm tra và cập nhật danh mục chức danh theo mức độ ưu tiên, tập trung trước vào các đơn vị/vị trí trọng điểm (CTB và RTB thiết yếu).
- Hoàn thiện mapping yêu cầu năng lực cho các chức danh ưu tiên, các vị trí chủ chốt, đảm bảo phù hợp với định hướng chiến lược và thực tế triển khai.
- Đối chiếu mức độ phù hợp giữa yêu cầu năng lực và thực tế triển khai công việc, kịp thời hiệu chỉnh.
- Đánh giá tính nhất quán giữa tiêu chuẩn năng lực và vai trò thực tế của chức danh, đảm bảo khả năng áp dụng.

## **2. Nâng cao điều kiện tiêu chuẩn đối với các chức danh chủ chốt: Quý 4/2025- quý 4/2026**

- Rà soát, cập nhật yêu cầu năng lực cho các vị trí chủ chốt nhằm đáp ứng yêu cầu vận hành ổn định (RTB) và năng lực triển khai chuyển đổi (CTB).
- Triển khai các chương trình đào tạo và phát triển năng lực quản lý phù hợp với yêu cầu thực tế.
- Từng bước áp dụng bộ từ điển năng lực vào đánh giá và quy hoạch nhân sự đối với các vị trí trọng yếu, ưu tiên các đơn vị chịu tác động trực tiếp từ thay đổi chiến lược.

## **3. Giải pháp lựa chọn bố trí cán bộ hợp lý: định kỳ hàng năm**

- Từng bước ứng dụng kết quả đánh giá năng lực (360 độ, Test, BEI và các hình thức đánh giá phù hợp) làm cơ sở tham chiếu trong công tác bố trí, sử dụng và phát triển nhân sự.
- Rà soát, điều chỉnh và sắp xếp cán bộ trên cơ sở năng lực thực tế, mức độ đáp ứng yêu cầu công việc và định hướng chiến lược của Ngân hàng, đồng thời bảo đảm yêu cầu vận hành ổn định của đơn vị.
- Định kỳ đánh giá mức độ phù hợp và hiệu quả của việc bố trí nhân sự để kịp thời xem xét điều chỉnh khi cần thiết.

## **4. Thiết lập kế hoạch đào tạo và phát triển nhân sự: định kỳ hàng năm**

- Xây dựng và triển khai kế hoạch đào tạo năm 2026
- Xây dựng Bản đồ học tập năng lực chuyên môn cho các đơn vị Hội sở
- Triển khai các chương trình đào tạo về năng lực chuyên môn, nền tảng và lãnh đạo.

## **5. Ứng dụng Năng lực quản lý trong phát triển đội ngũ cán bộ quản lý: Định kỳ hàng năm**

- Triển khai chương trình đào tạo phát triển năng lực quản lý toàn diện do lãnh đạo cấp trung và cấp cao.

- Đánh giá năng lực quản lý theo nhiều phương pháp và nhiều chiều đánh giá: đánh giá 360 độ, TEST và BEL.

- Điều chỉnh nội dung đào tạo theo đánh giá thực tế.

#### **6. Ứng dụng Năng lực cốt lõi và chuyên môn trong đào tạo nhân sự mới: từ quý 3/2025**

- Xây dựng chương trình đào tạo onboarding, các chương trình nền tảng chung dựa trên năng lực cốt lõi và chuyên môn.

- Theo dõi và đánh giá đội ngũ nhân sự mới và tân tuyển

- Cập nhật định kỳ nội dung đào tạo.

#### **7. Ứng dụng Khung năng lực vào công tác tuyển dụng: Từ quý 3/2025**

- Đưa tiêu chuẩn năng lực, bao gồm năng lực hiện hữu và năng lực/kỹ năng cần thiết trong giai đoạn chuyển đổi vào bộ tiêu chí đánh giá ứng viên.

- Sử dụng kết quả đánh giá năng lực/kỹ năng để nâng cao chất lượng tuyển dụng.

- Điều chỉnh tiêu chí tuyển dụng linh hoạt theo yêu cầu thực tế vận hành và định hướng chuyển đổi của Ngân hàng trong từng giai đoạn.

#### **8. Truyền thông mạnh mẽ về năng lực Nền tảng và Năng lực Quản lý để tăng cường văn hóa tổ chức và gia tăng gắn kết đồng lòng vượt qua thách thức: thường xuyên**

- Triển khai các hoạt động truyền thông đa kênh (bản tin nội bộ, video, hội thảo).

- Đánh giá mức độ nhận diện và tiếp thu của CBNV về năng lực nền tảng và quản lý.

Điều chỉnh chiến lược truyền thông dựa trên phản hồi thực tế để tăng mức độ gắn kết của nhân sự.

#### **V. Lộ trình cải thiện khả năng thanh khoản; tăng cường nắm giữ tài sản có tính thanh khoản cao; bán, chuyển nhượng tài sản và giải pháp khác để đáp ứng yêu cầu bảo đảm an toàn trong hoạt động ngân hàng**

##### **1. Tăng cường nắm giữ tài sản có tính thanh khoản cao**

###### **Trong vòng 1 tuần:**

- Đánh giá lại danh mục tài sản, xác định tỷ lệ tài sản thanh khoản thấp.

WON  
UN  
DA  
VI  
/4/

- Cơ cấu lại danh mục đầu tư, tăng nắm giữ các tài sản dễ thanh lý như trái phiếu chính phủ, chứng chỉ tiền gửi ngắn hạn.
- Đàm phán với các tổ chức tín dụng khác để mở rộng hạn mức vay liên ngân hàng nếu cần.
- Hạn chế cấp tín dụng trung và dài hạn, ưu tiên các khoản vay ngắn hạn có tính thanh khoản cao.

**Trong vòng 3-6 tháng:**

- • Xây dựng chiến lược quản lý thanh khoản dài hạn, đảm bảo tỷ lệ thanh khoản tối thiểu theo quy định của Ngân hàng Nhà nước.

**2. Bán, chuyển nhượng tài sản để tăng thanh khoản**

**Trong vòng 1-3 tháng:**

- Xác định danh mục tài sản kém hiệu quả, khó thanh khoản để chuẩn bị phương án chuyển nhượng.
- Định giá tài sản cần bán và tìm kiếm đối tác tiềm năng.

**Trong vòng 3-6 tháng:**

- Thực hiện chuyển nhượng tài sản, tập trung vào danh mục nợ xấu, tài sản thế chấp có giá trị thấp.
- Giám sát chặt chẽ việc thu hồi nợ từ các khoản vay đến hạn.

**3. Giải pháp khác để đảm bảo an toàn hoạt động ngân hàng**

**Trong vòng 1-3 tháng:**

- Xây dựng báo cáo rủi ro thanh khoản, gửi lên Ngân hàng Nhà nước để đề xuất hỗ trợ nếu cần.
- Rà soát và điều chỉnh mô hình kinh doanh để tập trung vào các sản phẩm tài chính an toàn, ít rủi ro.

**Trong vòng 3-6 tháng:**

- Cải thiện quy trình kiểm soát nội bộ, áp dụng hệ thống cảnh báo sớm để ngăn chặn rủi ro thanh khoản.
- Thực hiện kế hoạch quản lý rủi ro và duy trì các biện pháp ổn định tài chính dài hạn.

**VI. Lộ trình truyền thông**

**1. Giai đoạn trước khi xuất hiện thông tin chính thức (1-3 tháng trước khi NHNN can thiệp)**

### **1.1. Thành lập Tổ Xử lý thông tin**

- **Thành viên:** Hội đồng Quản trị và/hoặc Tổng Giám đốc, cùng lãnh đạo các Khối liên quan, như Ban Marketing và Truyền thông, Khối Tài chính kế toán, Quản trị rủi ro, Pháp chế và Tuân thủ, Khối Vận hành, các Khối kinh doanh...

- **Vai trò:**

- + Theo dõi sát sao diễn biến tình hình tài chính và truyền thông liên quan đến ngân hàng; động thái của cơ quan quản lý Nhà nước...
- + Thống nhất chiến lược ứng phó truyền thông theo Quy trình xử lý khủng hoảng đã được PVcomBank quy định.
- + Đưa ra quyết định và chỉ đạo về kế hoạch truyền thông, thông điệp truyền thông chính thức phù hợp theo diễn biến thực tế.
- + Điều phối hoạt động giữa các bộ phận liên quan để đảm bảo sự thống nhất trong hành động...v.v

### **1.2. Giám sát và đánh giá tình hình**

- Theo dõi chặt chẽ các chỉ số tài chính quan trọng nhằm phát hiện sớm các dấu hiệu bất ổn, giúp ngân hàng chủ động đưa ra các biện pháp ứng phó kịp thời. Việc giám sát này sẽ tập trung vào các chỉ số thanh khoản, tỷ lệ nợ xấu, dòng tiền ra vào và mức độ rủi ro tín dụng để có cơ sở đánh giá tình hình một cách chính xác.

- Giám sát dư luận trên báo chí, mạng xã hội nhằm kịp thời nhận diện tin đồn, đánh giá mức độ ảnh hưởng và chủ động kiểm soát thông tin. Sử dụng các công cụ theo dõi dữ liệu số để phân tích xu hướng, phát hiện sớm các nguồn tin tiêu cực, từ đó triển khai các biện pháp xử lý phù hợp, tránh để thông tin sai lệch lan rộng gây ảnh hưởng đến uy tín ngân hàng.

- Tăng cường sự giao tiếp và chia sẻ thông tin từ Lãnh đạo và Trưởng các đơn vị tới CBNV nhằm duy trì kết nối chặt chẽ, kịp thời nắm bắt tâm tư, đánh giá chính xác tâm lý đội ngũ nhân sự. Các buổi đối thoại trực tiếp, hội nghị nội bộ hoặc kênh phản hồi nhanh có thể xem xét triển khai ngay từ giai đoạn này để tạo điều kiện cho CBNV bày tỏ ý kiến, đặt câu hỏi và nhận được giải đáp thỏa đáng từ Ban Lãnh đạo. Đồng thời, các vấn đề quan tâm của nhân viên sẽ được tổng hợp và phân tích để đưa ra các biện pháp hỗ trợ phù hợp, giúp ổn định tinh thần làm việc và tạo sự đồng thuận trong toàn hệ thống.

### **1.3. Xây dựng kế hoạch truyền thông dự phòng**

- Chuẩn bị sẵn các thông điệp truyền thông chính thức phù hợp với từng tình huống giả định, đảm bảo tính thống nhất và rõ ràng khi cần triển khai. Các thông điệp này sẽ được

06  
V  
M  
C  
T  
P

xây dựng theo từng cấp độ khủng hoảng, từ giai đoạn cảnh báo sớm cho đến khi NHNN can thiệp, nhằm giúp ngân hàng chủ động kiểm soát thông tin và truyền tải thông điệp một cách hiệu quả.

- Xác định kênh truyền thông nội bộ và bên ngoài phù hợp, như email nội bộ, trang tin điện tử nội bộ, diễn đàn nội bộ... lựa chọn các trang tin chính thức, mạng xã hội, báo chí và truyền hình uy tín, hiệu quả, có tầm ảnh hưởng và định hướng được dư luận. Trên cơ sở đó, xây dựng kế hoạch truyền thông chi tiết, phân định rõ ràng thời điểm, nội dung và cách thức triển khai để đảm bảo tính nhất quán và chủ động khi xử lý tình huống.

- Lập danh sách người phát ngôn chính thức, đảm bảo mỗi phát ngôn đều tuân theo chiến lược truyền thông chung và phản ánh đúng thông điệp cốt lõi của ngân hàng. Đồng thời, xây dựng quy trình xử lý khủng hoảng chi tiết, từ bước đánh giá tình hình, soạn thảo nội dung phản hồi, đến việc phát ngôn trước công chúng, giúp ngân hàng nhanh chóng kiểm soát thông tin và giữ vững uy tín thương hiệu trong giai đoạn nhạy cảm.

#### **1.4. Chuẩn bị sẵn sàng các nguồn lực**

- Chuẩn bị sẵn các nguồn lực, đặc biệt là đội ngũ nhân sự bên trong và bên ngoài ngân hàng, để đảm bảo khả năng triển khai công việc nhanh chóng và hỗ trợ hiệu quả khi cần thiết. Việc huy động nguồn lực bao gồm đào tạo nhân sự chủ chốt, thiết lập nhóm chuyên trách phản ứng nhanh và xây dựng mối quan hệ hợp tác với các chuyên gia trong lĩnh vực truyền thông và quản trị khủng hoảng.

- Chủ động làm việc với Lãnh đạo các đơn vị liên quan như Ban Tuyên giáo và Dân vận, Ngân hàng Nhà nước, Lãnh đạo Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam (PVN), Ban Truyền thông và Văn hóa Doanh nghiệp (PVN)... và một số cơ quan báo chí có mối quan hệ hợp tác chiến lược. Mục tiêu là thiết lập cơ chế phối hợp chặt chẽ để tận dụng sự hỗ trợ, ủng hộ và tác động tích cực nếu xảy ra tình huống NHNN can thiệp. Đây là cơ sở giúp ngân hàng có thể định hướng dư luận, trấn an khách hàng, đặc biệt là nhóm khách hàng chiến lược thuộc PVN, đảm bảo tính chính xác của thông tin và duy trì sự ổn định trong giai đoạn quan trọng này.

#### **1.5. Đào tạo CBNV về quy trình giao tiếp với khách hàng (2 - 4 tuần trước khi NHNN công bố can thiệp)**

- Tổ chức các buổi đào tạo chuyên sâu về kỹ năng giao tiếp và xử lý khủng hoảng truyền thông cho CBNV, đặc biệt là các bộ phận trực tiếp tương tác với khách hàng như Trung tâm Chăm sóc khách hàng 24/7, đội ngũ kinh doanh và giao dịch viên. Các buổi đào tạo sẽ tập trung vào cách tiếp cận khách hàng một cách bình tĩnh, chuyên nghiệp, đồng thời hướng dẫn nhân viên xử lý các tình huống phát sinh trong giai đoạn nhạy cảm.

- Cung cấp Cẩm nang hướng dẫn chi tiết về vai trò, trách nhiệm của từng bộ phận trong quá trình xử lý khủng hoảng, đồng thời đưa ra các Kịch bản giao tiếp cụ thể để đảm bảo sự đồng nhất trong cách truyền tải thông tin. Cẩm nang và Kịch bản truyền thông sẽ được phổ biến đến các đơn vị kinh doanh, Trung tâm Chăm sóc khách hàng 24/7 và các phòng ban liên quan nhằm hỗ trợ nhân viên phản hồi khách hàng một cách tự tin, chính xác và theo đúng định hướng truyền thông của ngân hàng.

## **2. Giai đoạn trong khi thông tin chính thức được công bố (0 - 7 ngày sau khi NHNN công bố can thiệp)**

### **2.1. Kích hoạt đội ngũ phản ứng nhanh (Giờ thứ 0 - 6)**

- Tổ chức cuộc họp khẩn cấp giữa Ban Lãnh đạo và Tổ Xử lý thông tin nhằm thống nhất kế hoạch hành động và thông điệp truyền thông trước khi triển khai ra bên ngoài. Cuộc họp sẽ tập trung vào việc đánh giá tình hình thực tế, xác định các kịch bản phản ứng phù hợp và phân công nhiệm vụ cụ thể cho từng bộ phận. Đồng thời, các thông điệp truyền thông sẽ được xây dựng chặt chẽ, nhất quán để đảm bảo cung cấp thông tin minh bạch, chính xác, góp phần ổn định tâm lý khách hàng, đối tác và nội bộ ngân hàng.

- Phát hành thông báo nội bộ nhằm đảm bảo toàn bộ cán bộ nhân viên trong hệ thống nhận được thông tin một cách nhất quán, minh bạch và kịp thời. Nội dung thông báo sẽ làm rõ tình hình hiện tại, các biện pháp ứng phó của ngân hàng, đồng thời hướng dẫn CBNV về cách giao tiếp với khách hàng và đối tác. Thông báo này sẽ được gửi qua các kênh chính thức như email nội bộ, Intranet và các nhóm liên quan để đảm bảo thông tin tiếp cận đầy đủ và chính xác đến toàn bộ nhân sự.

### **2.2. Truyền thông tích cực trong nội bộ (Giờ thứ 6 - 12)**

- Gửi thông điệp từ lãnh đạo cấp cao đến toàn thể CBNV nhằm trấn an tinh thần, kêu gọi sự đồng lòng vượt qua giai đoạn thách thức và thống nhất ý chí trong việc ứng phó với tình hình. Thông điệp sẽ nhấn mạnh vào sự chủ động, cam kết của Ban Lãnh đạo và định hướng rõ ràng trong từng giai đoạn để duy trì ổn định và phát triển bền vững.

- Tăng cường các kênh giao tiếp nội bộ nhằm đảm bảo thông tin được truyền tải nhanh chóng, chính xác và đồng bộ. Hệ thống phản hồi nhanh sẽ được thiết lập để nhân viên có thể đặt câu hỏi, nhận chỉ đạo kịp thời từ Ban Lãnh đạo và phản hồi những mối quan tâm của khách hàng một cách thống nhất.

- Cung cấp cho các đơn vị kinh doanh và Trung tâm Chăm sóc khách hàng 24/7 các kịch bản trả lời khách hàng, đảm bảo mọi giao tiếp đều theo đúng định hướng truyền thông của ngân hàng. Các kịch bản này sẽ được cập nhật linh hoạt theo diễn biến tình hình, giúp nhân viên giao tiếp tự tin và nhất quán khi trao đổi với khách hàng.

- Phát hành bản tin nội bộ định kỳ để cập nhật tình hình, tiến độ xử lý khủng hoảng, truyền tải thông tin minh bạch và tạo sự an tâm trong nội bộ. Bản tin sẽ bao gồm thông tin quan trọng về các bước triển khai, kết quả đạt được và định hướng tiếp theo..., giúp nhân viên nắm bắt tình hình kịp thời, từ đó duy trì tinh thần làm việc và sự gắn kết trong toàn hệ thống.

### **2.3. Kiểm soát dư luận và thông tin bên ngoài (Ngày 1 - 3)**

- Phát hành thông cáo báo chí chính thức của ngân hàng để trấn an dư luận, đảm bảo công chúng, khách hàng và cổ đông nhận được thông tin chính thống, đầy đủ, và nhất quán. Thông cáo này giúp ngăn chặn và giảm thiểu tác động của tin đồn thất thiệt, củng cố niềm tin của thị trường; Thể hiện sự minh bạch, chủ động và cam kết mạnh mẽ của ngân hàng trong quá trình tái cơ cấu.

#### **Nội dung chính của thông cáo báo chí bao gồm:**

- + Xác nhận thông tin về việc NHNN can thiệp: Làm rõ bối cảnh và lý do của quyết định này, đồng thời khẳng định đây là một biện pháp hỗ trợ để đảm bảo sự ổn định của ngân hàng.
- + Cam kết của ngân hàng: Nhấn mạnh rằng ngân hàng vẫn hoạt động bình thường, mọi quyền lợi của khách hàng, đối tác và nhân viên đều được bảo đảm theo đúng quy định của pháp luật.
- + Hướng đi tiếp theo: Cung cấp thông tin về lộ trình tái cơ cấu, các biện pháp hỗ trợ khách hàng và kế hoạch phục hồi hoạt động kinh doanh.
- + Thông tin liên hệ chính thức: Cung cấp kênh liên lạc để báo chí và khách hàng có thể xác minh thông tin, tránh hiểu lầm hoặc lan truyền tin đồn sai lệch.

#### **Hình thức triển khai:**

- + Phát hành trên website, Facebook chính thức của PVcomBank để đảm bảo thông tin được tiếp cận một cách minh bạch và kịp thời.
- + Cung cấp thông tin chính thống và đầy đủ cho các cơ quan báo chí lớn như VTV, VOV, HTV, Báo Nhân dân, Công an Nhân dân, Lao động, Tiền Phong, Dân trí, Thanh niên, Tuổi trẻ, Công thương, Vnexpress, Vietnamnet... để truyền tải thông điệp một cách rõ ràng và minh bạch.
- + Chia sẻ trên các kênh truyền thông nội bộ (Intranet, email, bản tin nội bộ, họp nhân sự...) để nhân viên ngân hàng nắm được thông tin chính xác, đồng bộ với thông điệp chính thức của ngân hàng.

- Sử dụng phát ngôn của NHNN và PVN, nhấn mạnh mục tiêu hỗ trợ và ổn định hoạt động của PVcomBank. Phát ngôn chính thức này nhằm khẳng định việc can thiệp sớm vào PVcomBank là biện pháp hỗ trợ, không phải biện pháp xử lý tiêu cực. Mục tiêu quan trọng của các tuyên bố này là trấn an dư luận, bảo vệ quyền lợi của khách hàng và duy trì sự ổn định của hệ thống ngân hàng.

- Phối hợp/tận dụng tối đa sự hỗ trợ từ Ban Tuyên giáo và Dân vận Trung ương, Bộ Văn hóa Thể thao và Du lịch, An ninh báo chí, An ninh mạng... để định hướng thông tin và kiểm soát thông tin trên báo chí, mạng xã hội.

+ Ban Tuyên giáo và Ban Dân vận Trung ương: Hỗ trợ định hướng thông tin cho báo chí và các cơ quan truyền thông chính thống, đảm bảo nội dung truyền tải đến công chúng phản ánh đúng bản chất sự việc, tránh gây hiểu lầm hoặc lo ngại không đáng có.

+ An ninh báo chí, (A03 - Bộ Công an, PA03 – Công an Hà Nội): Hỗ trợ theo dõi/xử lý tình hình thông tin trên các phương tiện truyền thông, đảm bảo không có sự lan truyền những tin tức sai lệch hoặc cố tình bóp méo sự thật liên quan đến PVcomBank.

+ Công an mạng (A05 - Bộ Công an): Kết hợp với Công an mạng để giám sát chặt chẽ các diễn đàn, trang tin điện tử, mạng xã hội nhằm phát hiện sớm những bài viết, bình luận tiêu cực hoặc xuyên tạc thông tin. Áp dụng các biện pháp kỹ thuật để cảnh báo hoặc yêu cầu gỡ bỏ những nội dung vi phạm.

- Tăng cường các công cụ giám sát truyền thông để theo dõi các tin tức về PVcomBank trên báo chí, diễn đàn tài chính, nhóm mạng xã hội và các kênh thông tin không chính thống.

- Triển khai đội ngũ phản ứng nhanh 24/7 để chủ động giám sát, phân tích và phản biện, xử lý kịp thời với các luồng thông tin có thể ảnh hưởng đến ngân hàng.

- Triển khai chiến lược xây dựng tuyến bài viết từ góc nhìn chuyên gia, luật sư, các nhà phân tích tài chính uy tín, hoặc nhân vật có tầm ảnh hưởng trên mạng xã hội (KOL)... để truyền tải thông điệp tích cực và tạo niềm tin cho công chúng.

#### **2.4. Tổ chức gặp gỡ báo chí và khách hàng lớn (Ngày 3 - 7)**

- Tổ chức họp báo chính thức nhằm công khai, minh bạch thông tin về tình hình hiện tại và lộ trình cải tổ của PVcomBank. Trong buổi họp báo, lãnh đạo NHNN, PVN và PVcomBank sẽ trực tiếp giải đáp các thắc mắc từ báo chí, cung cấp thông tin chi tiết về kế hoạch tái cấu trúc, cam kết đảm bảo quyền lợi của khách hàng và đối tác, cũng như các biện pháp nhằm ổn định và phát triển ngân hàng trong thời gian tới.

- Thực hiện các cuộc phỏng vấn với lãnh đạo NHNN, PVN và PVcomBank nhằm cung cấp thông tin minh bạch, chính xác và giúp định hướng dư luận theo hướng tích cực. Nội dung phỏng vấn sẽ tập trung vào vai trò của NHNN trong việc hỗ trợ ổn định ngân hàng; cam kết của PVN với vai trò là Tập đoàn Năng lượng hàng đầu Quốc gia trong quá trình đồng hành với đơn vị thành viên, và chiến lược của PVcomBank để đảm bảo hoạt động ổn định..., từ đó củng cố niềm tin của khách hàng, đối tác và thị trường.

- Tổ chức các buổi gặp gỡ trực tiếp với khách hàng lớn và đối tác chiến lược nhằm trấn an, củng cố niềm tin và duy trì mối quan hệ bền vững. Trong các buổi làm việc này, ngân hàng sẽ cập nhật thông tin minh bạch về tình hình hoạt động, giải đáp các thắc mắc và cam kết về lộ trình phục hồi, đồng thời lắng nghe ý kiến đóng góp để điều chỉnh chiến lược phù hợp với nhu cầu của khách hàng và đối tác.

- Đẩy mạnh tin bài về các hoạt động tích cực của ngân hàng nhằm cân bằng thông tin, tạo sự lan tỏa về những chuyển biến tích cực và phản ánh rõ quá trình cải thiện từng ngày của ngân hàng. Các nội dung này sẽ được truyền tải trên các nền tảng phù hợp, giúp nâng cao nhận thức của công chúng và củng cố niềm tin vào sự ổn định và phát triển của ngân hàng.

### **3. Giai đoạn sau khi NHNN can thiệp (1-6 tháng sau khi NHNN công bố can thiệp)**

#### **3.1. Đảm bảo hoạt động kinh doanh ổn định (Tháng 1 - 3)**

- Cung cấp thông tin định kỳ về tiến trình tái cơ cấu nhằm đảm bảo sự minh bạch, duy trì lòng tin của khách hàng và các bên liên quan. Việc cập nhật này sẽ được thực hiện qua các kênh chính thức như website ngân hàng, bản tin nội bộ, email gửi khách hàng và đối tác quan trọng..., giúp họ nắm rõ các bước triển khai và cam kết của ngân hàng trong quá trình ổn định và phát triển.

- Xây dựng chiến lược chăm sóc khách hàng toàn diện, bao gồm chính sách hỗ trợ đặc biệt dành cho các khách hàng bị ảnh hưởng bởi quá trình tái cơ cấu. Ngân hàng sẽ triển khai các gói ưu đãi tài chính, linh hoạt trong giải pháp xử lý khoản vay, đồng thời duy trì đường dây nóng hỗ trợ khách hàng nhằm giải đáp các thắc mắc kịp thời, củng cố niềm tin và đảm bảo sự đồng hành của khách hàng với ngân hàng.

- Tổ chức hội thảo nội bộ để CBNV hiểu rõ định hướng phục hồi của ngân hàng, qua đó nâng cao tinh thần làm việc, tạo sự đồng thuận và thống nhất trong toàn bộ hệ thống. Các hội thảo sẽ tập trung vào việc truyền tải chiến lược dài hạn, cập nhật tiến độ cải tổ, cũng như hướng dẫn CBNV về cách giao tiếp và hỗ trợ khách hàng trong giai đoạn chuyển đổi, giúp đảm bảo sự ổn định nội bộ và tiếp tục cung cấp dịch vụ chất lượng cao.

### **3.2. Xây dựng hình ảnh tích cực thông qua các chiến dịch truyền thông (Tháng 2 - 4)**

- Phát hành bài viết từ các cấp lãnh đạo, đơn vị chủ quản và cơ quan quản lý Nhà nước nhằm nhấn mạnh vai trò và mục tiêu của việc NHNN can thiệp sớm, khẳng định cam kết duy trì sự ổn định của hệ thống tài chính. Các bài viết sẽ được đăng tải trên các kênh truyền thông chính thống như báo chí kinh tế, website ngân hàng và nền tảng truyền thông nội bộ, giúp định hướng dư luận và củng cố niềm tin của khách hàng, đối tác cũng như cán bộ nhân viên.

- Mời các chuyên gia tài chính phân tích tác động tích cực của việc NHNN can thiệp đối với PVcomBank, làm rõ những lợi ích mà quá trình tái cơ cấu mang lại, như tăng cường quản trị rủi ro, cải thiện thanh khoản và đảm bảo sự phát triển bền vững. Các phân tích chuyên sâu này sẽ được truyền tải qua các bài viết chuyên môn, hội thảo tài chính và các phương tiện truyền thông nhằm giúp công chúng hiểu rõ hơn về bản chất của quá trình can thiệp.

- Đưa tin về các ngân hàng đã từng thành công sau khi nhận được sự hỗ trợ từ NHNN, làm nổi bật các trường hợp thực tế trong và ngoài nước để tạo dựng niềm tin cho khách hàng và thị trường. Việc so sánh với các mô hình tái cơ cấu thành công sẽ giúp củng cố quan điểm rằng NHNN can thiệp không phải là dấu hiệu tiêu cực mà là một giải pháp giúp ngân hàng phục hồi và phát triển mạnh mẽ hơn.

### **3.3. Tăng cường truyền thông và hợp tác với báo chí để khẳng định lộ trình hồi phục (Tháng 3 - 6)**

- Định kỳ công bố các cột mốc quan trọng trong quá trình tái cơ cấu nhằm cập nhật thông tin liên tục đến khách hàng và cổ đông, đảm bảo tính minh bạch và duy trì sự tin tưởng vào ngân hàng. Việc này bao gồm công bố tiến độ thực hiện các bước tái cơ cấu, cải thiện tài chính, nâng cao quản trị rủi ro và kết quả đạt được trong từng giai đoạn. Các thông tin sẽ được truyền tải thông qua các kênh chính thức như website ngân hàng, bản tin nội bộ và phương tiện truyền thông đại chúng để đảm bảo khách hàng và đối tác nắm bắt được tình hình một cách chính xác.

- Tăng cường quan hệ hợp tác với các cơ quan truyền thông nhằm làm rõ lộ trình hồi phục, nhấn mạnh những tín hiệu tích cực trong hoạt động của ngân hàng. Sự hợp tác này giúp truyền tải thông tin kịp thời, hỗ trợ quảng bá hình ảnh thương hiệu theo hướng tích cực, đồng thời tạo dựng niềm tin trong công chúng. Đặc biệt, truyền thông sẽ tập trung vào việc phản ánh những thay đổi tích cực, các kết quả khả quan của ngân hàng sau quá trình cải tổ, từ đó củng cố vị thế của PVcomBank trên thị trường và nâng cao sự tin nhiệm từ khách hàng, đối tác.

- Tổ chức các cuộc họp định kỳ để rút kinh nghiệm về tình hình triển khai thực hiện truyền thông, đánh giá mức độ hiệu quả của các biện pháp đã thực hiện và xác định các điểm cần điều chỉnh. Việc này giúp đảm bảo chiến lược truyền thông luôn được tối ưu, phù hợp với diễn biến thực tế và nhu cầu của khách hàng, cổ đông. Đồng thời, ngân hàng sẽ kịp thời đưa ra các biện pháp cải thiện nhằm nâng cao hiệu suất truyền thông, duy trì sự ổn định và tạo dựng hình ảnh thương hiệu tích cực trong quá trình tái cơ cấu.

## **VII. Lộ trình công nghệ thông tin**

### **1. Ứng phó với tình huống khẩn cấp**

#### **(i) Thành lập Tổ Xử lý công nghệ thông tin**

- **Thành viên:** Tổng Giám đốc, cùng lãnh đạo Khối Công nghệ thông tin và các Khối liên quan, như Ban Marketing và Truyền thông, Khối Tài chính kế toán, Quản trị rủi ro, Pháp chế và Tuân thủ, Khối Vận hành, các Khối kinh doanh.

- **Vai trò:**

- + Thống nhất chiến lược ứng phó về công nghệ thông.
- + Đưa ra quyết định và chỉ đạo về kế hoạch thực hiện các phương án triển khai trên các hệ thống công nghệ thông tin trong trường hợp gặp khó khăn về thanh khoản phù hợp theo diễn biến thực tế.
- + Điều phối hoạt động giữa các bộ phận liên quan để đảm bảo sự thống nhất trong hành động...v.v

#### **(ii) Chuẩn bị sẵn sàng các nguồn lực**

- Chuẩn bị sẵn các nguồn lực, đặc biệt là đội ngũ nhân sự bên trong và bên ngoài ngân hàng, để đảm bảo khả năng triển khai công việc nhanh chóng và hỗ trợ hiệu quả khi cần thiết. Việc huy động nguồn lực bao gồm đào tạo nhân sự chủ chốt, thiết lập nhóm chuyên trách phản ứng nhanh.

- Chuẩn bị sẵn các trang thiết bị cần thiết để có thể sử dụng khi tình huống xảy ra.

#### **(iii) Xây dựng kế hoạch ứng trực tăng cường**

- Lập danh sách nhân sự công nghệ thông tin tham gia ứng trực tăng cường 24/7 sẵn sàng ứng phó khi tình huống xảy ra.
- Phân công nhiệm vụ cụ thể cho các thành viên từng ca trực đảm bảo phối hợp triển khai công việc hiệu quả, nhịp nhàng theo kịch bản sẵn có.

### **2. Hỗ trợ nâng cao hiệu quả kinh doanh**

Bên cạnh việc thành lập Tổ xử lý CNTT để ứng phó nhanh với các tình huống kinh doanh khẩn đặ t ra, để hỗ trợ nâng cao hiệu quả kinh doanh, PVcomBank có lộ trình triển khai các dự án CNTT như sau:

**Bảng 30: Danh mục các Dự án triển khai giai đoạn 2025-2026**

STT	DANH MỤC DỰ ÁN TRIỂN KHAI 2025-2026	Năm 2025	Năm 2026
<b>I</b>	<b>Program 1 - Dữ liệu và nền tảng KH</b>		
1	Nền tảng phân tích dữ liệu (DAP) và KH 360 (CDP) trên AWS	x	
2	Nền tảng quản lý quan hệ KH (CRM)		x
3	Hệ thống phân tích và đo lường CLDV đa kênh	x	
4	Nền tảng AI chatbot hỗ trợ kinh doanh và vận hành (KHCN)	x	
5	AI Chatbot Pháp chế	x	
6	Kho dữ liệu Cloud DWH (Datamart KHCN)	x	
7	Cây SP và báo cáo đánh giá hiệu quả SP tín dụng	x	
8	Nền tảng quản trị dữ liệu		x
9	Triển khai kho DL và các công cụ khai thác DL dùng chung toàn hàng (Cloud DWH & BI Tool)		x
10	Nền tảng Multi AI agent		x
<b>II</b>	<b>Program 2 - Tự động hóa quy trình</b>		
11	Số hóa sản phẩm và quy trình cho vay LPD (theo lộ trình)	x	
12	Pricing Tool	x	
13	Nâng cấp hệ thống định giá	x	
14	CLIMS	x	
15	Quản lý hạn mức tín dụng		x
16	ECM	x	
17	iDOC	x	
18	Xếp hạng tín dụng KHCN	x	
19	Quản lý sau cấp tín dụng GD2		x
20	Số hóa báo cáo tái thẩm định		x
21	Smart Bank GD 2	x	
22	Chuyển dịch giao dịch phí tài chính lên kênh CSKH 24/7	x	
23	Smart Queue		x
24	Số hóa quy trình tuyển dụng và hội nhập (onboarding)	x	
25	HCM GD 2		x
26	MyPVcomBank GD1	x	
27	One PV (MyPVcomBank GD2)		x
<b>III</b>	<b>Program 3 - Hệ thống thanh toán</b>		
27	Đối soát, tra soát tự động (theo lộ trình) IBFT 2.0	x	

STT	DANH MỤC DỰ ÁN TRIỂN KHAI 2025-2026	Năm 2025	Năm 2026
28	Apple Pay		x
29	Chuyển đổi kết nối ví điện tử theo tiêu chuẩn 2.1	x	
30	Nền tảng định danh và xác thực điện tử (CIAM) GD 2		x
31	Nền tảng chấp nhận thanh toán (VietPay)	x	
32	Đóng gói Sản phẩm thu hộ qua VietQR	x	
33	Kết nối dịch vụ công		x
<b>IV</b>	<b>Program 4 - Chuyển tiền quốc tế</b>		
34	Chuyển tiền quốc tế (KHCN, KHDN)	x	
35	Công cụ quản lý và tra cứu hạn mức CTQT	x	
36	Quản lý hồ sơ CTQT	x	
37	Nâng cấp hệ thống Quản lý tỷ giá	x	
38	Số hóa tài liệu nghiệp vụ thị trường 2	x	
<b>V</b>	<b>Program 5 - Hệ thống quản trị nội bộ</b>		
39	Hệ thống FTP & MPA	x	
40	Hệ thống quản lý phí tập trung	x	
41	Hệ thống phòng chống rửa tiền (AML)	x	
<b>VI</b>	<b>Program 6 - Hệ thống lõi và kênh</b>		
42	Nâng cấp Core Banking GD1 + GD 2	x	
43	Nâng cấp Core Banking GD3		x
44	Hiện đại hóa Core thẻ	x	x
42	Ngân hàng mở GD 2		x
45	Nền tảng định danh và xác thực điện tử (CIAM) GD 1	x	
46	Nền tảng định danh và xác thực điện tử (CIAM) GD 2		x
<b>VII</b>	<b>Program 7 – ATTT</b>		
47	Nền tảng giám sát và điều hành an toàn thông tin - SOC	x	
48	Threat Intelligence	x	
49	Triển khai giải pháp PAM	x	
50	Triển khai PCI-DSS 2025-2026	x	x
51	Pentest 2025	x	
52	Nền tảng ký số tập trung	x	
53	Chống thất thoát dữ liệu (DLP)	x	x
54	Dự án DDOS on prem	x	
55	ZTNA	x	x
56	Hệ thống bảo mật CSDL GD1+ GD2	x	x
57	Hệ thống Endpoint Security	x	x
58	Hệ thống quản lý thiết bị di động (MDM)		x
59	Hệ thống AppShield	x	x
<b>VIII</b>	<b>Program 8 - Hạ tầng cơ sở</b>		
60	Nền tảng giám sát dịch vụ CNTT	x	x

STT	DANH MỤC DỰ ÁN TRIỂN KHAI 2025-2026	Năm 2025	Năm 2026
61	Nâng cấp Hệ thống sao lưu và dự phòng	x	x
62	Nâng cấp hạ tầng mạng diện rộng (SDWan)	x	x
63	Thay thế máy chủ M4	x	x
64	Quy hoạch DC-DR on-premise	x	x

KỶ LỤC SỔ SÁCH / 4 //

## **BẢNG BIỂU**

Bảng 1: Cơ cấu nhân sự theo trình độ của PVcomBank đến 31/12/2025 .....	5
Bảng 2: Phân bổ nhân sự trên toàn hệ thống tại PVcomBank đến 31/12/2025 .....	5
Bảng 3: Số liệu nhân sự nghỉ việc giai đoạn 2023-2025 tại PVcomBank .....	6
Bảng 4: Mạng lưới hoạt động của PVcomBank tại thời điểm 31/12/2025 .....	7
Bảng 5: Vốn điều lệ, giá trị thực của Vốn điều lệ, vốn tự có .....	19
Bảng 6: Huy động thị trường 1 .....	19
Bảng 7: Chi tiết Huy động vốn thị trường 1 .....	20
Bảng 8: Huy động vốn thị trường 2 .....	20
Bảng 9: Chi tiết huy động vốn thị trường 2 theo loại tiền, kỳ hạn .....	21
Bảng 10: Chi tiết tiền gửi, vay từ Chính phủ và NHNN .....	21
Bảng 11: Chi tiết phát hành giấy tờ có giá theo kỳ hạn .....	21
Bảng 12: Bảng cơ cấu Tổng tài sản .....	22
Bảng 13: Cơ cấu tín dụng theo loại hình cấp tín dụng từ 2024 - 2025 .....	22
Bảng 14: Tổng nợ và tỷ lệ nợ xấu báo cáo NHNN .....	23
Bảng 15: Phân loại các khoản cam kết ngoại bảng theo TT11 .....	25
Bảng 16: Dự phòng rủi ro tín dụng .....	26
Bảng 17: Tổng hợp hoạt động đầu tư tại PVcomBank .....	26
Bảng 18: Trích lập dự phòng đầu tư tại thời điểm 31/12/2025 .....	28
Bảng 19: Hoạt động mua bán ngoại tệ tại PVcomBank .....	28
Bảng 20: Hoạt động mua bán ngoại tệ tại PVcomBank .....	29
Bảng 21: Trạng thái ngoại tệ của PVcomBank giai đoạn 2024-2025 .....	29
Bảng 22: Hoạt động giao dịch thanh toán quốc tế tại PVcomBank 2024 – 2025 .....	30
Bảng 23: Hoạt động thanh toán trong nước tại PVcomBank từ 2024-2025 .....	31
Bảng 24: Doanh thu phí của hoạt động thanh toán từ 2024-2025 .....	32
Bảng 25: Cơ cấu tài sản có khác của PVcomBank .....	32
Bảng 26: Cơ cấu thu nhập của PVcomBank qua các năm trong giai đoạn 2024 - 2025 .....	34
Bảng 27: Bảng tỷ suất lợi nhuận của PVcomBank từ 2024-2025 .....	35

Bảng 28: Các tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu của PVcomBank từ 2024-2025 .....	36
Bảng 29: Kế hoạch tăng VDL của PVcomBank từ 2025 - 2030 .....	54
Bảng 30: Danh mục các Dự án triển khai giai đoạn 2025-2026 .....	68

## MỤC LỤC

CHƯƠNG 1 – CƠ SỞ PHÁP LÝ .....	1
CHƯƠNG 2 - THÔNG TIN, ĐÁNH GIÁ VỀ CƠ CẤU TỔ CHỨC, HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA NGÂN HÀNG .....	5
I.    Mô hình tổ chức, nhân sự, mạng lưới hoạt động .....	5
1.    Giấy phép thành lập và hoạt động .....	5
2.    Mô hình tổ chức .....	5
3.    Nhân sự .....	5
4.    Mạng lưới hoạt động .....	7
II.   Quản trị, điều hành .....	9
1.    Năng lực quản trị, điều hành .....	9
2.    Hệ thống kiểm soát, kiểm toán nội bộ .....	10
3.    Quản trị rủi ro .....	12
4.    Công nghệ thông tin .....	13
CHƯƠNG 3 - THỰC TRẠNG TÀI CHÍNH .....	19
VÀ HOẠT ĐỘNG CỦA NGÂN HÀNG .....	19
I.    Vốn .....	19
1.    VCSH, VDL .....	19
2.    Huy động vốn .....	19
2.1.    Huy động thị trường 1 .....	19
2.2.    Huy động thị trường 2 .....	20
2.3.    Tiền gửi, vay từ Chính phủ .....	21
2.4.    Phát hành giấy tờ có giá .....	21
2.5.    Mức độ tập trung HĐV đối với một số KH lớn .....	22
II.   Chất lượng tài sản .....	22
1.    Quy mô Tài sản .....	22
2.    Hoạt động cấp tín dụng .....	22
2.1    Cơ cấu tín dụng .....	22
2.2    Chất lượng nợ .....	23
2.3    Dự phòng rủi ro .....	26
3.    Hoạt động đầu tư, góp vốn .....	26

3.1	Cơ cấu đầu tư.....	26
3.2	Dự phòng rủi ro .....	28
4.	Các hoạt động khác.....	28
4.1	Kinh doanh ngoại hối .....	28
4.2	Thanh toán, đại lý, uỷ thác .....	30
5.	Tài sản có khác .....	32
III.	Hiệu quả hoạt động kinh doanh.....	34
1.	Cơ cấu thu nhập .....	34
2.	Về số liệu tỷ suất.....	35
IV.	Tình hình thực hiện các tỷ lệ đảm bảo an toàn.....	35
1.	Tình hình thực hiện.....	35
2.	Đánh giá mức độ đảm bảo thực hiện trong thời gian tới .....	37
<b>CHƯƠNG 4 – CÁC BIỆN PHÁP KHẮC PHỤC NẾU RƠI VÀO TRƯỜNG HỢP CAN THIỆP SỚM .....</b>		<b>38</b>
A.	Đối với các trường hợp bị can thiệp sớm theo mục a, b, d – Khoản 1 – Điều 156 Luật các TCTD 2024 .....	38
I.	Tăng vốn tự có .....	38
II.	Xử lý tồn tại, yếu kém về tài chính, nợ xấu, tài sản bảo đảm và các vi phạm khác 38	
1.	Tăng cường xử lý nợ xấu.....	38
2.	Cơ cấu lại danh mục khách hàng tiền gửi, khách hàng cho vay.....	40
3.	Nâng cao chất lượng tín dụng mới .....	40
4.	Đối với hoạt động đầu tư góp vốn mua cổ phần.....	42
5.	Xử lý dứt điểm các tồn tại, yếu kém và sai phạm nêu tại các KLTT, kiểm tra, kiểm toán .....	42
III.	Nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh .....	43
IV.	Giải pháp nâng cao năng lực quản trị, điều hành .....	47
1.	Giải pháp nâng cao năng lực quản trị, điều hành .....	47
2.	Giải pháp nâng cao điều kiện tiêu chuẩn đối với các chức danh chủ chốt; Lựa chọn bố trí cán bộ hợp lý dựa trên năng lực, phẩm chất và đạo đức nghề nghiệp; Tập trung phát triển đội ngũ cán bộ quản lý và kinh nghiệm ngân hàng có trình độ cao, ý thức tuân thủ pháp luật, có đạo đức và tinh thần trách nhiệm nghề nghiệp tốt.....	48

3. Nhóm giải pháp nâng cao năng lực quản trị rủi ro, KTNB .....	49
V. Giải pháp công nghệ thông tin giúp quản trị và phát triển kinh doanh .....	50
1. Nhóm giải pháp công nghệ thông tin giúp phát triển kinh doanh .....	50
2. Nhóm giải pháp về quản trị .....	51
B. Đối với các trường hợp bị can thiệp sớm theo mục c, đ – Khoản 1 – Điều 156 Luật các TCTD 2024 .....	51
I. Cải thiện khả năng thanh khoản .....	51
II. Biện pháp truyền thông để khắc phục khó khăn về thanh khoản .....	52
CHƯƠNG 5 - LỘ TRÌNH, THỜI HẠN.....	54
THỰC HIỆN TỪNG BIỆN PHÁP KHẮC PHỤC .....	54
A. Giai đoạn trước khi can thiệp sớm (1-3 tháng trước có văn bản từ NHNN).....	54
B. Giai đoạn triển khai kịch bản can thiệp sớm (sau khi có văn bản của NHNN về can thiệp sớm) .....	54
I. Tăng vốn tự có .....	54
1. Tăng vốn điều lệ .....	54
2. Tăng vốn cấp 2.....	55
II. Lộ trình xử lý tồn tại, yếu kém về tài chính, nợ xấu, tài sản bảo đảm và các vi phạm khác.....	56
III. Lộ trình nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh .....	56
IV. Lộ trình nâng cao năng lực quản trị, điều hành.....	56
1. Rà soát, quy hoạch hệ thống chức danh theo lộ trình và hoàn thiện việc thiết lập yêu cầu năng lực cho từng vị trí theo lộ trình: Quý 4/2025 –năm 2026: .....	56
2. Nâng cao điều kiện tiêu chuẩn đối với các chức danh chủ chốt: Quý 4/2025-quý 4/2026 .....	57
3. Giải pháp lựa chọn bố trí cán bộ hợp lý: định kỳ hàng năm .....	57
4. Thiết lập kế hoạch đào tạo và phát triển nhân sự: định kỳ hàng năm .....	57
5. Ứng dụng Năng lực quản lý trong phát triển đội ngũ cán bộ quản lý: Định kỳ hàng năm.....	57
6. Ứng dụng Năng lực cốt lõi và chuyên môn trong đào tạo nhân sự mới: quý 3/2025 .....	58
7. Ứng dụng Khung năng lực vào công tác tuyển dụng: Quý 3/2025 .....	58

8. Truyền thông mạnh mẽ về năng lực Nền tảng và Năng lực Quản lý để tăng cường văn hóa tổ chức và gia tăng gắn kết đồng lòng vượt qua thách thức: thường xuyên .	58
V. Lộ trình cải thiện khả năng thanh khoản; tăng cường nắm giữ tài sản có tính thanh khoản cao; bán, chuyển nhượng tài sản và giải pháp khác để đáp ứng yêu cầu bảo đảm an toàn trong hoạt động ngân hàng.....	58
VI. Lộ trình truyền thông:.....	59
1. Giai đoạn trước khi xuất hiện thông tin chính thức (1-3 tháng trước khi NHNN can thiệp).....	59
2. Giai đoạn trong khi thông tin chính thức được công bố (0 - 7 ngày sau khi NHNN công bố can thiệp) .....	62
3. Giai đoạn sau khi NHNN can thiệp (1-6 tháng sau khi NHNN công bố can thiệp) .....	65
VII. Lộ trình công nghệ thông tin .....	67
1. Ứng phó với tình huống khẩn cấp .....	67
2. Hỗ trợ nâng cao hiệu quả kinh doanh.....	67

