

Số:...../TTr-DHĐCĐ2026

Hà Nội, ngày

tháng

năm 2026

DRAFT

BÁO CÁO CỦA BAN ĐIỀU HÀNH

Về việc: Kết quả kinh doanh năm 2025; Kế hoạch kinh doanh năm 2026

I. KẾT QUẢ KINH DOANH NĂM 2025

Năm 2025, hoạt động của ngành tài chính – ngân hàng diễn ra trong bối cảnh Chính phủ tập trung chỉ đạo chính sách tiền tệ linh hoạt, phối hợp chặt chẽ với tài khóa, thúc đẩy chuyển đổi số, thanh toán không dùng tiền mặt, ổn định vĩ mô, kiểm soát lạm phát, hỗ trợ doanh nghiệp phát triển. Biên lợi nhuận tín dụng thu hẹp, các Ngân hàng chuyển trọng tâm sang cạnh tranh nguồn vốn chi phí thấp, đẩy mạnh thu nhập ngoài lãi, đồng thời nâng cao yêu cầu về an toàn hệ thống, tuân thủ và chuyển đổi số. Trong bối cảnh đó, PVcomBank đã chủ động triển khai đồng bộ các giải pháp quản trị, điều hành, tập trung thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh và đầu tư theo đúng định hướng, nhiệm vụ và các chỉ tiêu do Đại hội đồng cổ đông giao.

Với sự chỉ đạo quyết liệt của Ban điều hành và định hướng của Hội đồng quản trị, Ngân hàng đã cơ bản hoàn thành và vượt các mục tiêu, chỉ tiêu trọng yếu năm 2025. Công tác tái cơ cấu được triển khai mạnh mẽ, chất lượng tài sản từng bước được cải thiện, nền tảng tài chính và quản trị rủi ro được củng cố. Hoạt động kinh doanh chuyển dịch theo chiều sâu, tập trung phát triển khách hàng, gia tăng CASA, mở rộng nguồn thu ngoài lãi, nâng cao chất lượng dịch vụ và hiệu quả vận hành. Các chỉ tiêu doanh thu, lợi nhuận và nghĩa vụ nộp ngân sách Nhà nước đều đạt và vượt kế hoạch được giao.

1. Về tài chính quản trị

Năm 2025 được xác định là năm bản lề, trong đó tái cơ cấu là nhiệm vụ tiên quyết, mang tính sống còn đối với PVcomBank, nhằm tạo nền tảng đưa Ngân hàng bước sang quỹ đạo phát triển mới từ năm 2026. Ngay từ đầu năm, Ban Lãnh đạo đã dành nguồn lực cao nhất, chỉ đạo quyết liệt và nhất quán, tận dụng mọi cơ hội để xử lý danh mục rủi ro đã cam kết với Ngân hàng Nhà nước. Kết quả, tổng giá trị xử lý rủi ro trong năm đạt mục tiêu và các phương án dự kiến, qua đó củng cố bộ đệm dự phòng, giảm đáng kể tài sản không sinh lời và tái thiết lại chất lượng bảng cân đối – một bước tiến quan trọng trong tiến trình tái cơ cấu toàn diện.

Song song với tái cơ cấu, PVcomBank triển khai phát triển theo chiều sâu trong bối cảnh chưa thể tăng vốn điều lệ, dẫn tới giới hạn về mở rộng quy mô. Ngân hàng chủ động chấp nhận duy trì quy mô hợp lý để đảm bảo các tỷ lệ an toàn, đồng thời tập trung tối ưu nội hàm hoạt động thông qua kiểm soát tăng trưởng tín dụng có chọn lọc, đẩy mạnh phát triển khách hàng và nâng cao chất lượng dịch vụ. Trọng tâm được đặt vào việc khai thác

hiệu quả tập khách hàng hiện hữu, thúc đẩy CASA nhằm giảm chi phí vốn, và nâng tầm trải nghiệm khách hàng để gia tăng sử dụng dịch vụ. Trong điều hành kinh doanh, Ngân hàng chấp nhận giảm lãi suất cho vay với biên độ khá mạnh, bình quân khoảng 1%, nhằm tạo dư địa phát triển bán chéo, qua đó gia tăng tỷ trọng thu nhập ngoài lãi và từng bước hình thành cơ cấu thu nhập bền vững hơn.

Những định hướng trên đã mang lại kết quả rõ nét.

Công tác phát triển khách hàng đạt cột mốc mới với 3,6 triệu khách hàng, tăng 20% so với năm 2024, phản ánh hiệu quả của định hướng lấy khách hàng làm trung tâm.

Hoạt động huy động vốn ghi nhận bước bứt phá, đặc biệt ở CASA – tăng trưởng gần 150% vào cuối năm 2025, nhờ chiến lược phát triển kênh đối tác, mở rộng hệ sinh thái dịch vụ và gia tăng gắn kết khách hàng. Những nỗ lực đổi mới sản phẩm theo hướng linh hoạt, lấy khách hàng làm trung tâm trong năm 2025 đã được thị trường ghi nhận thông qua các giải thưởng uy tín. Tiêu biểu, PVcomBank được vinh danh **Top 3 sản phẩm tiết kiệm, đầu tư nổi bật nhất tại Bank Awards 2025** với sản phẩm “**Tiết kiệm trả lãi trước**”. Giải thưởng là minh chứng rõ nét cho hiệu quả chiến lược đa dạng hóa sản phẩm huy động, tối ưu dòng tiền cho khách hàng, đồng thời góp phần cải thiện cơ cấu nguồn vốn và gia tăng mức độ gắn kết khách hàng với Ngân hàng

Hoạt động tín dụng tiếp tục ghi nhận kết quả tích cực, với quy mô cho vay đối với tổ chức kinh tế và cá nhân đạt 150.149 tỷ đồng. Trong năm 2025, Ngân hàng điều hành danh mục tín dụng mới theo hướng tối ưu hóa lợi ích tổng thể, chủ động chấp nhận điều chỉnh giảm lãi suất cho vay nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh, đồng thời đẩy mạnh chiến lược bán chéo sản phẩm dịch vụ để bù đắp hiệu quả. Cách tiếp cận này đã mang lại chuyển biến rõ nét trong chất lượng khách hàng, thể hiện qua tỷ lệ khách hàng tín dụng mới duy trì từ 4 sản phẩm trở lên đạt 64% năm 2025, tăng mạnh so với mức 43% của năm 2024.

Ở mảng dịch vụ, doanh thu đạt 311 tỷ đồng, đi cùng với bước tiến quan trọng trong công tác quản trị phí với việc PVcomBank đã hoàn thiện và ban hành đồng bộ quy định về phí, từ quy trình xây dựng – quản lý, cây sản phẩm dịch vụ thu phí, hệ thống mã phí thống nhất toàn hệ thống, đến điều chỉnh chính sách và cơ chế phân quyền. Cách tiếp cận điều hành TOI đa chiều được áp dụng, giúp tối ưu hiệu quả giữa các phân khúc khách hàng và các chương trình ưu đãi, đồng thời đặt nền móng cho việc triển khai hệ thống quản lý phí hiện đại trong giai đoạn tới.

2. Về quản trị rủi ro

Trong năm 2025, PVcomBank tiếp tục củng cố hệ thống quản trị rủi ro theo hướng chủ động, toàn diện và hiện đại, gắn chặt với mục tiêu tái cơ cấu và phát triển bền vững.

Đối với rủi ro tín dụng, Ngân hàng triển khai thống nhất định hướng và hạn mức tín dụng toàn hệ thống, kiểm soát rủi ro dựa trên hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ, cảnh báo sớm và phân loại nợ, đồng thời giám sát song song ở cấp độ khách hàng và danh mục.

Đối với rủi ro hoạt động, Ngân hàng hoàn thiện khung quản trị, thiết lập hạn mức và áp dụng đồng bộ các công cụ đo lường, giám sát, nhận diện sớm rủi ro, gian lận và rủi ro CNTT; tăng cường đào tạo nhằm nâng cao nhận thức quản trị rủi ro trong toàn hệ thống. Công tác đảm bảo hoạt động kinh doanh liên tục được triển khai thường xuyên thông qua việc xây dựng, rà soát và diễn tập các kịch bản gián đoạn trọng yếu.

Đối với rủi ro thị trường, Ngân hàng duy trì đầy đủ hệ thống chính sách, quy trình và hạn mức, đảm bảo tuân thủ quy định của Ngân hàng Nhà nước.

Song song, Ngân hàng đẩy mạnh số hóa công tác quản trị rủi ro, triển khai các hệ thống quản lý tài sản bảo đảm, tự động hóa LTV, mở rộng dữ liệu CIC và ứng dụng AI trong cảnh báo rủi ro, qua đó nâng cao năng lực giám sát và dự báo.

Nhờ đó, các tỷ lệ an toàn trọng yếu của PVcomBank được đảm bảo, góp phần duy trì hoạt động ngân hàng an toàn, ổn định và bền vững.

3. Về nâng cao chất lượng dịch vụ

Trong năm 2025, PVcomBank xác định nâng cao chất lượng dịch vụ và trải nghiệm khách hàng là một trụ cột trọng tâm, được triển khai đồng bộ trên cả **ba phương diện: công nghệ – con người – văn hóa dịch vụ**.

Thứ nhất, Ngân hàng tập trung phát triển có chọn lọc các tính năng và nền tảng số cốt lõi nhằm tạo ra cải thiện rõ nét trong trải nghiệm khách hàng. Các hệ thống được nâng cấp thường xuyên theo hướng tăng tốc độ xử lý, nâng cao mức độ ổn định và bảo mật, đồng thời mở rộng khả năng phục vụ đa kênh. Các chương trình dịch vụ nổi bật như Dịch vụ ưu tiên (Premier) với mô hình Giám đốc Dịch vụ Khách hàng chuyên trách, kênh hỗ trợ trực tuyến riêng và tư vấn tài chính cá nhân hóa; Tổng đài đa nền tảng 24/7 giúp khách hàng tương tác liền mạch, nhất quán trên mọi điểm chạm, đã góp phần nâng cao cảm nhận dịch vụ và mức độ hài lòng của khách hàng.

Thứ hai, PVcomBank đẩy mạnh đào tạo và truyền thông văn hóa dịch vụ, coi con người là yếu tố quyết định chất lượng trải nghiệm. Các chương trình đào tạo kỹ năng cảm xúc, lắng nghe và xử lý tình huống được triển khai cho đội ngũ tuyến đầu, giúp chuyển hóa tinh thần “Dịch vụ từ trái tim” thành hành vi phục vụ cụ thể. Đồng thời, các giá trị văn hóa dịch vụ cốt lõi “Thấu hiểu – Tận tâm – Toàn diện – Tín nhiệm” được truyền thông sâu rộng, từng bước thấm thấu vào giao tiếp nội bộ và cách thức phục vụ khách hàng của cán bộ nhân viên.

Thứ ba, Ngân hàng thiết lập cơ chế tôn vinh và ghi nhận kịp thời những cá nhân, tập thể xuất sắc trong công tác dịch vụ. Các cuộc thi nội bộ về chất lượng dịch vụ, cùng các chương trình vinh danh định kỳ như “Đỉnh cao dịch vụ”, “Đại sứ chất lượng”, không chỉ tạo động lực mà còn lan tỏa chuẩn mực dịch vụ tích cực trong toàn hệ thống.

Kết quả triển khai trên ba phương diện nêu trên được chứng minh rõ nét thông qua các chỉ số đo lường trong năm 2025.

Mức độ hài lòng của khách hàng nội bộ tại các đơn vị đều đạt và vượt kế hoạch, nhiều đơn vị ghi nhận mức tăng từ 10% đến trên 20%, phản ánh sự cải thiện rõ nét trong chất lượng phối hợp và tinh thần phục vụ trong toàn hệ thống. Các chỉ số SLA được duy trì ổn định ở mức cao, bảo đảm tuân thủ quy trình và kỷ luật dịch vụ, qua đó tạo nền tảng vững chắc cho việc nâng cao trải nghiệm khách hàng nội bộ.

Đối với **khách hàng bên ngoài**, chỉ số hài lòng khách hàng (CSAT) tại các đơn vị kinh doanh và đơn vị quản lý – hỗ trợ đều duy trì ở mức cao, phổ biến từ **89% đến 97%**, vượt xa ngưỡng đánh giá tích cực và đạt **mức điểm thưởng tối đa** theo cơ chế đánh giá chất lượng dịch vụ của Ngân hàng.

Những kết quả định lượng nêu trên là **bằng chứng trực tiếp** cho hiệu quả của cách tiếp cận đồng bộ trên ba phương diện **công nghệ – con người – văn hóa dịch vụ**, đồng thời khẳng định chất lượng dịch vụ đã có **chuyển biến thực chất**, tạo nền tảng quan trọng để PVcomBank tiếp tục nâng tầm trải nghiệm khách hàng và năng lực cạnh tranh trong giai đoạn phát triển tiếp theo.

4. Về nâng cao năng lực đội ngũ

Ngân hàng hiện thực hóa mục tiêu phát triển nguồn nhân lực thông qua việc xây dựng môi trường làm việc sáng tạo, chuyên nghiệp và phát huy tối đa năng lực đội ngũ thông qua hành trình học tập liên tục.

Trong năm 2025, các chính sách nhân sự được triển khai linh hoạt và thực chất, chuyển trọng tâm từ cải tiến hành chính sang trao quyền và thúc đẩy hiệu suất, nổi bật là cơ chế giao quỹ lương cho đơn vị nhằm tăng tính tự chủ, gắn trách nhiệm với kết quả. Cách tiếp cận này góp phần hình thành môi trường làm việc linh hoạt, có sức hút nhân tài và nâng cao khả năng giữ chân nhân sự.

Ngân hàng đồng thời ghi nhận bước tiến rõ nét trong việc xây dựng hệ sinh thái phát triển năng lực toàn diện. Kết quả đánh giá năng lực được phổ biến và ứng dụng trực tiếp vào đào tạo – phát triển; khung năng lực tiếp tục được hoàn thiện; công tác đào tạo được định hướng chuyển đổi số, qua đó khai mở tiềm năng cá nhân, tạo động lực cho đội ngũ và thu hút lực lượng nhân sự trẻ, sáng tạo.

Văn hóa học tập được lan tỏa mạnh mẽ với sự tham gia trực tiếp của đội ngũ quản lý, cùng các chương trình đào tạo bài bản. Các dự án nhân sự trọng yếu như chuẩn hóa chức danh, bản đồ học tập, quản trị tài năng được triển khai theo hướng đồng bộ, đặt nền tảng cho phát triển nguồn nhân lực bền vững trong giai đoạn tới.

Những nỗ lực trong xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, phát triển con người và lan tỏa văn hóa học tập của PVcomBank đã được ghi nhận thông qua việc Ngân hàng được vinh danh trong **Top 100 Nơi làm việc tốt nhất Việt Nam 2025** do **Anphabe** tổ chức, có **VCCI bảo trợ** và **Intage Việt Nam kiểm chứng độc lập**. Giải thưởng uy tín này là minh chứng cho hiệu quả chiến lược nhân sự, đồng thời góp phần nâng cao sức hấp dẫn thương hiệu nhà tuyển dụng của PVcomBank trên thị trường lao động.

5. Về chuyển đổi số

Chuyển đổi số tiếp tục được PVcomBank xác định là động lực nền tảng cho tăng trưởng kinh doanh và tối ưu hiệu quả vận hành, đồng thời là trụ cột quan trọng trong lộ trình tái cơ cấu và hiện đại hóa Ngân hàng. Trong năm 2025, với cách tiếp cận triển khai có trọng tâm và ưu tiên hiệu quả thực chất, PVcomBank đã golive thành công nhiều dự án và hợp phần công nghệ then chốt, tập trung vào **ba nhóm năng lực cốt lõi: nâng cao trải nghiệm khách hàng – hiện đại hóa vận hành – tăng cường quản trị, an toàn hệ thống**.

Ở chiều hướng khách hàng, Ngân hàng đẩy mạnh số hóa các điểm chạm và cá nhân hóa trải nghiệm thông qua việc triển khai các nền tảng như AI Chatbot, CIAM, CDP, DAP, các kênh ngân hàng số PVconnect, PVconnect Biz, My PVcomBank, cùng việc chuyên dịch mạnh các giao dịch phi tài chính sang kênh chăm sóc khách hàng 24/7. Song song, các công cụ đo lường như CSAT và hệ thống phân tích chất lượng dịch vụ đa kênh được

đưa vào vận hành, giúp Ngân hàng theo dõi và cải thiện trải nghiệm khách hàng một cách chủ động, dựa trên dữ liệu.

Trong nội bộ vận hành, PVcomBank tập trung chuẩn hóa, tự động hóa và số hóa quy trình, thông qua các nền tảng như ký số tập trung, Smart Queue, Pricing Tool, Idoc, CPM, LPD, APIC, kết nối dịch vụ công (thuế) và các hệ thống hỗ trợ nghiệp vụ khác. Việc nâng cấp Core Banking T24R24 giai đoạn 1, 2, triển khai Napas 2.0, chuyển tiền quốc tế, cùng với mở rộng hạ tầng Cloud và môi trường làm việc số MS 365 đã góp phần cải thiện đáng kể năng suất lao động, rút ngắn thời gian xử lý và giảm chi phí vận hành.

Ở góc độ quản trị và an toàn, Ngân hàng đặc biệt chú trọng nâng cao năng lực kiểm soát, bảo mật và tuân thủ. Các dự án như Trung tâm giám sát an toàn thông tin SOC-GDD1, xác thực tập trung & SSO, PCI-DSS giai đoạn 3, hệ thống quản lý bảo hiểm và các nền tảng giám sát tập trung đã giúp tăng cường khả năng phòng ngừa rủi ro, đảm bảo an toàn hệ thống và tính liên tục trong vận hành.

Những kết quả trong đầu tư công nghệ, hiện đại hóa hạ tầng và số hóa vận hành của PVcomBank đã được ghi nhận ở tầm quốc tế. Tại **International Finance Awards 2025** do **International Finance Magazine (IFM)** tổ chức, PVcomBank được vinh danh là **Ngân hàng đổi mới công nghệ thông tin tiêu biểu nhất Việt Nam 2025 (Best Business IT Innovation – Banking – Vietnam 2025)**. Danh hiệu này khẳng định định hướng đúng đắn của Ngân hàng trong việc coi công nghệ là động lực cốt lõi, phục vụ đồng thời mục tiêu nâng cao trải nghiệm khách hàng, tối ưu vận hành và tăng cường năng lực quản trị.

Những bước tiến trong năm 2025 đã đặt nền móng vững chắc cho quá trình số hóa toàn diện của PVcomBank, không chỉ góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ và năng lực cạnh tranh, mà còn hỗ trợ hiệu quả công tác quản trị điều hành, cải cách hành chính, minh bạch hóa quy trình và tăng cường kỷ luật tuân thủ trên toàn hệ thống. Đây chính là các nền tảng quan trọng để Ngân hàng tự tin bước vào giai đoạn phát triển tiếp theo, hướng tới mục tiêu trở thành ngân hàng số hiện đại, hoạt động an toàn – hiệu quả – bền vững.

8. Hoàn thành chỉ tiêu Đại hội đồng cổ đông đã thông qua

Năm 2025 PVcomBank đã hoàn thành vượt mức kế hoạch Đại hội đồng cổ đông đã thông qua.

- Doanh thu hợp nhất ước đạt 30.693 tỷ đồng, bằng 154% kế hoạch được giao (19.949 tỷ đồng).
- Doanh thu Ngân hàng mẹ đạt 29.525 tỷ đồng, bằng 151% kế hoạch được giao (19.501 tỷ đồng).
- Lợi nhuận trước thuế hợp nhất đạt 1.704 tỷ đồng, hoàn thành vượt mức kế hoạch (111 tỷ đồng).
- Lợi nhuận trước thuế Ngân hàng mẹ đạt 1.400 tỷ đồng, hoàn thành vượt mức kế hoạch (80 tỷ đồng).

Cùng với kết quả kinh doanh tích cực, quy mô và vị thế của PVcomBank tiếp tục được khẳng định trên thị trường. Năm 2025, Ngân hàng xếp **thứ 86 trong Bảng xếp hạng VNR500 – Top 500 Doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam**, đồng thời tiếp tục được tôn vinh trong **Top 50 Doanh nghiệp xuất sắc Việt Nam**. Đây là minh chứng cho năng lực tài chính, hiệu quả vận hành và sức cạnh tranh ngày càng được củng cố của Ngân hàng.

9. Thực hiện tốt công tác an sinh xã hội

Trong năm qua, PVcomBank tiếp tục khẳng định trách nhiệm xã hội của một ngân hàng phát triển bền vững thông qua việc triển khai đồng bộ nhiều hoạt động an sinh xã hội có quy mô, chiều sâu và sức lan tỏa tích cực. Ngân hàng đồng hành cùng các chương trình quy mô quốc gia như Robocon 2025 và Chiến Sĩ Quả Cảm, Không một mình; tích cực tham gia bảo tồn, phát huy giá trị văn hóa – di sản; đồng thời mở rộng hợp tác trong lĩnh vực y tế và giáo dục với nhiều bệnh viện, trường đại học lớn trên cả nước, góp phần chăm sóc sức khỏe cộng đồng và đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao cho tương lai.

Các hoạt động an sinh xã hội có chiều sâu và tính lan tỏa cao của PVcomBank trong năm 2025 tiếp tục được cộng đồng quốc tế ghi nhận. Ngân hàng được trao danh hiệu **Ngân hàng có hoạt động trách nhiệm xã hội tiêu biểu nhất Việt Nam 2025 (Best CSR Bank – Vietnam 2025)** tại **International Finance Awards 2025**, qua đó khẳng định cam kết gắn kết tăng trưởng kinh doanh với trách nhiệm xã hội và phát triển bền vững.

II. KẾ HOẠCH KINH DOANH NĂM 2026

1. Môi trường hoạt động

Môi trường hoạt động của ngành ngân hàng đang chịu ảnh hưởng từ 4 xu hướng lớn.

Thứ nhất, xu hướng vĩ mô toàn cầu với sự dịch chuyển chuỗi cung ứng tạo ra cơ hội tăng trưởng mới, đồng thời yêu cầu giảm phụ thuộc vào một số thị trường truyền thống.

Thứ hai, thay đổi bối cảnh cạnh tranh trong ngành dịch vụ tài chính khi các mô hình kinh doanh mới và doanh nghiệp công nghệ tài chính (Fintech) buộc ngân hàng phải tái định vị chiến lược và nâng cao trải nghiệm khách hàng.

Thứ ba, sự trỗi dậy của dữ liệu và công nghệ với AI, Machine Learning và phân tích dữ liệu lớn đang trở thành yếu tố cốt lõi để tối ưu hóa vận hành và phát triển sản phẩm.

Thứ tư, nhân tài của tương lai, đòi hỏi ngân hàng phải đầu tư vào đào tạo, thu hút và giữ chân nguồn nhân lực chất lượng cao, thích ứng với công nghệ và đổi mới sáng tạo.

Trong bối cảnh này, PVcomBank xác định hoạt động năm 2026 sẽ có thuận lợi, thách thức đan xen:

Về thuận lợi, sự dịch chuyển chuỗi cung ứng toàn cầu giúp Việt Nam tham gia sâu hơn vào các chuỗi giá trị khu vực và quốc tế, tạo cơ hội để PVcomBank phát triển các giải pháp tài chính theo chuỗi, bao phủ doanh nghiệp đầu chuỗi, nhà cung ứng, đơn vị logistics và SME. Sự nổi lên của Fintech và nhu cầu cá nhân hóa sản phẩm tạo điều kiện để PVcomBank hợp tác mở rộng hệ sinh thái dịch vụ số. Công nghệ AI, Machine Learning và phân tích dữ liệu lớn mang lại khả năng tối ưu hóa vận hành, giảm chi phí và nâng cao trải nghiệm khách hàng.

Tuy nhiên, PVcomBank cũng đối mặt với nhiều khó khăn. Cạnh tranh trong cung cấp dịch vụ tài trợ và giải pháp tài chính chuỗi cung ứng ngày càng gay gắt. Áp lực từ các Fintech, BigTech có thể làm giảm thị phần dịch vụ truyền thống. Việc triển khai công nghệ hiện đại đòi hỏi chi phí lớn và nguồn nhân lực chất lượng cao, trong khi rủi ro bảo mật và tuân thủ quy định về dữ liệu ngày càng phức tạp. Cuộc cạnh tranh thu hút nhân tài không còn giới hạn trong lĩnh vực ngân hàng mà đã mở rộng mạnh mẽ sang các doanh nghiệp

công nghệ, tạo nên áp lực lớn hơn trong việc giữ chân và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao.

2. Định hướng năm 2026

Trong bối cảnh ngành ngân hàng đối mặt với những biến động lớn mang tính cơ cấu và dài hạn, Ban Lãnh đạo PVcomBank xác định năm 2026 là giai đoạn bản lề, đòi hỏi cách tiếp cận phát triển có cách tiếp cận phát triển mới, căn cơ và bền vững. Theo đó, Ngân hàng lựa chọn định hướng xuyên suốt: “Củng cố hoạt động an toàn, hiệu quả – Tăng tốc chuyển đổi, tạo dựng giá trị bền vững”, triển khai đồng bộ trên 5 trụ cột chiến lược: Tài chính & Quản trị – Quản trị rủi ro – Công nghệ & Dữ liệu – Vận hành – Nhân sự.

Về củng cố vận hành, PVcomBank tập trung bảo đảm nền tảng hoạt động an toàn, ổn định và hiệu quả. Trọng tâm là duy trì tăng trưởng có kiểm soát, nâng cao chất lượng tài chính, tăng cường kỷ luật quản trị rủi ro, chuẩn hóa quy trình vận hành và bảo đảm tính liên tục của toàn hệ thống. Song song, Ngân hàng chú trọng nâng cao năng lực công nghệ nền tảng, cải thiện chất lượng dữ liệu và phát triển đội ngũ nhân sự đáp ứng yêu cầu quản trị hiện đại.

Về tăng tốc chuyển đổi, PVcomBank định hướng đổi mới toàn diện nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động và năng lực cạnh tranh dài hạn. Chuyển đổi được triển khai xuyên suốt từ tài chính – quản trị, quản trị rủi ro, công nghệ – dữ liệu đến vận hành và phát triển con người, với mục tiêu xây dựng mô hình ngân hàng linh hoạt, lấy dữ liệu làm nền tảng, công nghệ làm đòn bẩy và khách hàng làm kim chỉ nam.

3. Các chỉ tiêu chính

- *Chỉ tiêu hợp nhất:*

+ Doanh thu	: 21.702 tỷ đồng.
+ Lợi nhuận trước thuế	: 114,3 tỷ đồng.

- *Chỉ tiêu Ngân hàng mẹ:*

+ Doanh thu	: 21.073,5 tỷ đồng.
+ Lợi nhuận trước thuế	: 80 tỷ đồng.

4. Các giải pháp

Trên cơ sở các định hướng đã xác lập, PVcomBank chủ động triển khai đồng bộ các giải pháp trọng tâm nhằm hoàn thành các chỉ tiêu chính năm 2026:

Thứ nhất, phát triển kinh doanh an toàn, hiệu quả và bền vững. Ngân hàng thực hiện tăng trưởng tín dụng có chọn lọc, tập trung vào phân khúc và khách hàng mục tiêu theo định hướng chiến lược; đẩy mạnh bán chéo, cá nhân hóa sản phẩm – dịch vụ; mở rộng kênh phân phối qua đối tác. Công tác huy động vốn được điều hành linh hoạt nhằm tối ưu chi phí, gia tăng CASA, đồng thời tăng cường quản lý chất lượng tín dụng, xử lý nợ để tạo dư địa tăng trưởng.

Thứ hai, nâng cao hiệu quả dịch vụ và mở rộng hệ sinh thái đối tác. PVcomBank thúc đẩy mạnh mẽ doanh thu phi tín dụng thông qua đa dạng hóa sản phẩm, nâng cao năng lực bán và mở rộng hợp tác trong các lĩnh vực POS, thương mại điện tử (E-commerce), bảo hiểm, chuyển tiền quốc tế; triển khai các gói giải pháp chuyên biệt cho từng phân khúc

khách hàng, gia tăng giá trị theo chuỗi.

Thứ ba, tăng cường quản trị rủi ro và tuân thủ. Ngân hàng xây dựng hệ thống quản trị rủi ro chủ động; đẩy mạnh tự động hóa kiểm soát tuân thủ, chuẩn hóa dữ liệu; ứng dụng dữ liệu và công nghệ trong phê duyệt tín dụng, cảnh báo sớm và hỗ trợ điều hành.

Thứ tư, tối ưu hóa vận hành, số hóa quy trình và rút ngắn time-to-market: PVcomBank duy trì vận hành ổn định và tăng cường khả năng phục hồi hệ thống. Ngân hàng chuẩn hóa các quy trình vận hành trọng yếu, tối ưu nguồn lực và áp dụng CRM để nâng cao trải nghiệm đa kênh. Ở khối tín dụng và vận hành cốt lõi, quy trình được tinh gọn, tự động hóa và số hóa toàn trình (e-KYC, e-sign, e-contract). Các đội Agile/Squad liên chức năng được triển khai nhằm tăng tốc phát triển sản phẩm, rút ngắn vòng đời đưa sản phẩm ra thị trường và cải thiện hành trình khách hàng bằng thử nghiệm nhanh và kiến trúc kết nối linh hoạt (API/OpenAPI).

Thứ năm, phát triển nguồn nhân lực và văn hóa đổi mới. Ngân hàng tập trung thu hút, phát triển nhân sự chất lượng cao; hoàn thiện cơ chế đánh giá – đãi ngộ gắn với hiệu quả; đẩy mạnh đào tạo kỹ năng số, quản trị dự án và lan tỏa văn hóa đổi mới, chủ động chuyển đổi trên toàn hệ thống.

Với sự nỗ lực của toàn thể CBNV trong ngân hàng và sự ủng hộ của các cổ đông, Ban Điều hành PVcomBank tin tưởng sẽ hoàn thành kế hoạch kinh doanh năm 2026.

Kính đề nghị Đại hội đồng cổ đông chấp thuận thông qua báo cáo kết quả hoạt động năm 2025, kế hoạch năm 2026 của Ngân hàng.

Kính báo cáo!

Nơi nhận:

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

**TUQ. TỔNG GIÁM ĐỐC
PHÓ TỔNG GIÁM ĐỐC**

Nguyễn Việt Hà