

**BÁO CÁO TÀI CHÍNH NĂM 2024  
ĐÃ ĐƯỢC KIỂM TOÁN;**

**BÁO CÁO HOẠT ĐỘNG NĂM 2024  
VÀ ĐỊNH HƯỚNG HOẠT ĐỘNG 2025 CỦA HĐQT**



Thông tin  
Đại hội đồng cổ đông

*Hà Nội, ngày 26 tháng 3 năm 2025*

**BÁO CÁO CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ**  
**VỀ HOẠT ĐỘNG NĂM 2024 VÀ**  
**ĐỊNH HƯỚNG HOẠT ĐỘNG NĂM 2025**  
*(Trình Đại hội đồng Cổ đông thường niên năm 2025)*

Trong năm 2024, bức tranh kinh tế thế giới tuy không rơi vào suy thoái và có nhiều tín hiệu cải thiện tích cực vào cuối năm nhưng nhìn chung nền kinh tế toàn cầu phục hồi chậm, không đồng đều. Thương mại giữa nhiều quốc gia bị ảnh hưởng bởi các căng thẳng địa chính trị, đặc biệt là giữa Trung Quốc và Mỹ, giữa Nga và phương Tây. Các cuộc xung đột tại Ukraine và Trung Đông không chỉ gây ra thiệt hại về người, tài sản mà còn ảnh hưởng tiêu cực đến chuỗi cung ứng toàn cầu.

Kinh tế Việt Nam năm 2024 duy trì được đà phục hồi tích cực với mức tăng trưởng GDP ấn tượng (trên 7%) so với mặt bằng chung của thế giới (trên 3%) nhờ sự điều hành chính sách vĩ mô phù hợp, sự nỗ lực chung trong đó có sự đóng góp tích cực của ngành Ngân hàng. Tuy nhiên, các doanh nghiệp và người dân vẫn phải đương đầu với nhiều khó khăn, thách thức; những diễn biến trên thị trường bất động sản, trái phiếu doanh nghiệp, cùng tâm lý lo ngại của người dân trước giá vàng cao... gây tác động ảnh hưởng đến hoạt động của ngành Ngân hàng.

Bối cảnh tình hình thế giới, khu vực dự báo tiếp tục còn diễn biến phức tạp, khó lường trong năm 2025; sự gia tăng chủ nghĩa bảo hộ của Mỹ và những bất ổn trong quan hệ thương mại quốc tế; nền kinh tế nước ta dự báo sẽ tiếp tục đà tăng trưởng tích cực, có những thời cơ, thuận lợi nhưng khó khăn, thách thức còn nhiều, nhất là từ những yếu tố bất lợi bên ngoài và những hạn chế, bất cập nội tại kéo dài nhiều năm, ảnh hưởng thiên tai...

Sau đây Hội đồng Quản trị (HĐQT) xin báo cáo Đại hội đồng Cổ đông (ĐHĐCĐ) về hoạt động trong năm 2024 và định hướng kế hoạch cho năm 2025:

## **I. VỀ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG NĂM 2024**

### **1. Các chỉ số kinh doanh chủ yếu của ABBANK**

#### **1.1. Các chỉ tiêu kinh doanh**

- Tổng tài sản: 176.619 tỷ đồng, tăng 9,04% so với năm 2023, đạt 104% kế hoạch 2024.

- Tổng huy động khách hàng và phát hành giấy tờ có giá: 109.960 tỷ đồng, giảm 4,9% so với năm 2023, đạt 97,01% kế hoạch 2024.
- Tổng dư nợ tín dụng: 110.099 tỷ đồng, tăng 7,5% so với năm 2023, đạt 94,69% kế hoạch 2024.
- Lợi nhuận trước thuế: 779 tỷ đồng, tăng 51,7% so với năm 2023, đạt 77,9% kế hoạch 2024.
- Tỷ lệ nợ xấu nội bảng ở mức 2,48%, đảm bảo dưới 3% theo đúng quy định của Ngân hàng Nhà nước.

Chỉ tiêu tổng tài sản vượt mức kế hoạch, các chỉ tiêu tăng trưởng dư nợ tín dụng và huy động đạt xấp xỉ mức kế hoạch đặt ra. Riêng chỉ tiêu Lợi nhuận trước thuế năm 2024 đạt gần 78% mức kế hoạch nhưng so với mức thực hiện năm 2024 đã có sự tăng trưởng cao ở mức 51,7%. Kết quả lợi nhuận của ABBANK năm 2024 chưa đạt kế hoạch do ĐHCĐ đề ra có nhiều nguyên nhân khách quan và chủ quan. Trong đó phải kể đến là nợ xấu phát sinh tăng đẩy chi phí trích lập dự phòng lên cao là nguyên nhân trực tiếp dẫn đến sụt giảm lợi nhuận; hiệu quả hoạt động của bộ máy còn hạn chế; năng lực xây dựng, tổ chức thực thi các giải pháp kinh doanh và kiểm soát rủi ro còn nhiều bất cập, hạn chế ...

## 1.2. Kết quả kinh doanh của Công ty con

- Công ty TNHH MTV Quản lý nợ và khai thác tài sản Ngân hàng TMCP An Bình (ABBA): đạt mức lợi nhuận trước thuế 36,32 tỷ đồng đạt 92,4% so với kế hoạch 2024.
- Công ty TNHH MTV Dịch vụ Bảo vệ ABBA (ABBAS) - Công ty thuộc sở hữu gián tiếp của ABBANK thông qua ABBA: đạt mức lợi nhuận trước thuế 2,84 tỷ đồng đạt 100,7% so với kế hoạch 2024.

## 2. Báo cáo tài chính đã được kiểm toán năm 2024

HĐQT kính trình ĐHCĐ Báo cáo tài chính đã được kiểm toán cho năm tài chính kết thúc vào ngày 31/12/2024:

*Chi tiết Báo cáo tài chính đã được kiểm toán được công bố công khai trên website của ABBANK tại địa chỉ: <https://www.abbank.vn/thong-tin/bao-cao-tai-chinh.html> và được thể hiện trong Báo cáo Thường niên năm 2024.*



Báo cáo Thường niên năm 2024 của ABBANK tại địa chỉ  
<https://abbank.vn/thong-tin/bao-cao-thuong-nien-to-chuc.html>



### 3. Kết quả thực hiện Nghị quyết ĐHĐCĐ thường niên năm 2024

HĐQT xin báo cáo kết quả tổng hợp việc thực hiện các nội dung Nghị quyết ĐHĐCĐ 2024 như sau:

- **Về kết quả kinh doanh và thực hiện chỉ tiêu lợi nhuận trước thuế:** Nội dung chi tiết đã được trình bày ở phần 1 nêu trên.
- **Về việc trích lập các quỹ và phân phối lợi nhuận sau thuế của năm 2023:** Căn cứ Nghị quyết cuộc họp ĐHĐCĐ thường niên năm 2024, HĐQT đã ban hành văn bản thực hiện trích từ lợi nhuận sau thuế năm 2023 vào quỹ dự trữ bổ sung vốn điều lệ 5%; quỹ dự phòng tài chính 10%, quỹ khen thưởng phúc lợi 10%. Lợi nhuận sau thuế còn lại sau khi trích lập các quỹ sẽ để lại, chưa phân phối theo đúng Nghị quyết của ĐHĐCĐ.
- **Về lựa chọn tổ chức thực hiện kiểm toán báo cáo tài chính:** Thực hiện ủy quyền của ĐHĐCĐ theo Nghị quyết cuộc họp ĐHĐCĐ thường niên năm 2024, HĐQT đã phê duyệt việc Công ty TNHH KPMG (KPMG) thực hiện kiểm toán Báo cáo tài chính của ABBANK cho năm tài chính 2024 và 2025.
- **Các nội dung khác theo quyết định của ĐHĐCĐ** đã được thực hiện đầy đủ và phù hợp với Nghị quyết cuộc họp ĐHĐCĐ thường niên năm 2024.

### 4. Về công tác quản trị Ngân hàng

#### 4.1. Cơ cấu HĐQT ABBANK nhiệm kỳ 2023 – 2027

Tại cuộc họp thường niên ngày 28/4/2023 ĐHĐCĐ đã bầu ra 7 Thành viên HĐQT cho nhiệm kỳ mới (trong đó có 02 thành viên độc lập và tất cả các thành viên đều là thành viên không điều hành), HĐQT đã bầu chức danh Chủ tịch và Phó chủ tịch theo đúng quy định. Trong năm 2024, HĐQT hoạt động với đầy đủ 7 Thành viên.

#### 4.2. Hoạt động của HĐQT

- Trong năm 2024, HĐQT ABBANK đã tổ chức 04 cuộc họp. Ngoài ra, căn cứ Quy chế Hoạt động của HĐQT và Quy chế thông qua các quyết định của HĐQT, các thành viên HĐQT đã biểu quyết qua thư điện tử (email) để quyết định nhiều nội dung thuộc thẩm quyền của HĐQT phù hợp với quy định của pháp luật, Điều lệ và các Quy chế nội bộ của Ngân hàng.

- HĐQT và các Thành viên HĐQT đã thực hiện đầy đủ và đúng chức năng, nhiệm vụ theo quy định với tinh thần trách nhiệm cao. Thường trực HĐQT đã thực hiện chỉ đạo và hỗ trợ các hoạt động của Ngân hàng.
- HĐQT đã thực hiện trách nhiệm giám sát cấp cao và đánh giá hiệu quả hoạt động của thành viên HĐQT, Ban Điều hành (BDH) theo chuẩn mực quản trị doanh nghiệp.
- Trong năm 2024, HĐQT đã ban hành nhiều văn bản, quyết định về chính sách và quản trị, trong đó có các văn bản quan trọng như:
  - Điều chỉnh Cơ cấu tổ chức của ABBANK và Quy định về chức năng nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức của các Khối/Đơn vị tại Hội sở
  - Quy định hệ thống Kiến trúc công việc và Quy chế Hệ thống kiến trúc dải ngõ;
  - Ban hành Quy định chế độ thưởng tại ABBANK;
  - Ban hành Quy chế cho vay của ABBANK;
  - Ban hành Quy chế bảo lãnh đối với khách hàng;
  - Ban hành Quy chế tổ chức và hoạt động của các cấp phê duyệt tín dụng tại ABBANK;
  - Ban hành Quy chế thu tín dụng và các hoạt động kinh doanh khác liên quan đến thu tín dụng;
  - Ban hành Quy chế bao thanh toán và dịch vụ khác liên quan đến bao thanh toán;
  - Ban hành Khẩu vị rủi ro năm 2024;
  - Phê duyệt bộ Báo cáo ICAAP 2024;
  - Ban hành Chính sách Tuân thủ tỷ lệ an toàn vốn; Quy định các giới hạn, tỷ lệ bảo đảm an toàn trong hoạt động; Ban hành Chính sách dự phòng rủi ro tín dụng;
  - Phê duyệt Đề xuất chương trình Phòng chống gian lận tại ABBANK; Thông qua Quy chế Phòng chống rửa tiền, tài trợ khủng bố và tài trợ phổ biến vũ khí hủy diệt hàng loạt;
  - Ban hành Quy chế An toàn hệ thống thông tin;
  - Phê duyệt Đề xuất mở mới Chi nhánh, Phòng Giao dịch ABBANK năm 2024 -2025;
  - Ban hành Quy chế quản lý hoạt động mạng lưới;
  - Phê duyệt các giao dịch với người nội bộ và người có liên quan của người nội bộ.

### **4.3. Hoạt động của Ủy ban Quản lý rủi ro (UBQLRR)**

Trong năm 2024, cơ cấu tổ chức, nhân sự của UBQLRR đảm bảo đúng quy định của Ngân hàng Nhà nước và quy định nội bộ của ABBANK, Ủy ban bao gồm 3 thành viên, trong đó tất cả đều không phải là người điều hành và 01 thành viên là

thành viên độc lập của HĐQT. Hoạt động của UBQLRR trong năm 2024 bao gồm các nội dung chính sau đây:

- UBQLRR đã họp trực tiếp 04 lần với sự tham gia đầy đủ các thành viên, Ban Kiểm soát, TGD và các đơn vị chức năng liên quan. Ngoài ra, UBQLRR cũng tổ chức họp trực tiếp nhiều chuyên đề thảo luận, cho ý kiến và đưa ra nhiều khuyến nghị tới BDH và đã được triển khai vào thực tiễn giúp việc quản lý và giảm thiểu rủi ro chủ động, hiệu quả hơn.
- UBQLRR đã tham mưu và đề xuất cho HĐQT các chính sách, định hướng quan trọng về công tác QLRR và giám sát TGD/BĐH việc thực thi, triển khai các hoạt động liên quan QLRR và xử lý, khắc phục các tồn tại, hạn chế về rủi ro theo yêu cầu, kiến nghị của Cơ quan Thanh tra giám sát – NHNN, HĐQT.
- UBQLRR đã góp ý đối với các văn bản quan trọng, phương pháp luận, xây dựng, kiểm định và áp dụng kết quả các mô hình rủi ro tín dụng do BDH trình HĐQT.
- UBQLRR đã giám sát rủi ro thường xuyên thông qua các giới hạn rủi ro, hồ sơ báo cáo rủi ro, báo cáo quản lý vốn, các báo cáo QLRR, báo cáo giám sát tín dụng, phi tín dụng, rà soát hoạt động các hội đồng thuộc BDH, cảnh báo mức độ an toàn của Ngân hàng theo quy định của NHNN và của ABBANK và hàng tháng, UBQLRR có kiến nghị tới TGD/BĐH để cải thiện hoạt động các Hội đồng thuộc BDH tốt hơn.
- Ngoài ra, UBQLRR thực hiện hoàn thành các nhiệm vụ khác theo quy chế tổ chức và hoạt động như: tư vấn HĐQT về phê duyệt các chính sách QLRR, Khẩu vị rủi ro, đánh giá tính phù hợp và hiệu quả của các chính sách, quy chế, mô hình; tư vấn HĐQT trong việc phê duyệt chủ trương cung cấp sản phẩm mới; Đề xuất các kế hoạch truyền thông, củng cố/nâng cao nhận thức về văn hóa quản lý rủi ro trên toàn hệ thống, góp phần nâng cao chất lượng quản lý rủi ro toàn hàng.

#### **4.4. Hoạt động của Ủy ban Nhân sự (UBNS)**

Năm 2024, UBNS có 3 thành viên, trong đó có hai phần ba (2/3) thành viên không phải là người điều hành. Cơ cấu và hoạt động của UBNS đảm bảo đúng quy định của Ngân hàng Nhà nước và quy định nội bộ của ABBANK.

Hoạt động chính của Ủy ban Nhân sự (UBNS) trong năm 2024 bao gồm:

- Tham mưu, tư vấn cho HĐQT đối với các vấn đề liên quan đến nhân sự, chế độ tiền lương, thù lao, tiền thưởng và các chính sách đãi ngộ khác của ABBANK. UBNS đã hỗ trợ tìm kiếm, đánh giá, xem xét, đề xuất lên HĐQT tuyển dụng, bổ nhiệm, miễn nhiệm, chuyển chuyển cán bộ chủ chốt của Ngân hàng thuộc thẩm quyền.

- Cho ý kiến về cơ cấu tổ chức, chức năng nhiệm vụ của các Khối/đơn vị Hội sở và đơn vị kinh doanh; Hệ thống kiến trúc đãi ngộ, Hệ thống kiến trúc công việc của ABBANK... trước khi HĐQT ban hành.
- Tham mưu cho HĐQT trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, xây dựng môi trường làm việc, cải thiện chế độ đãi ngộ cho người lao động.
- Trong năm 2024, ngoài việc đưa ý kiến tham vấn trực tiếp, bằng văn bản cho HĐQT, UBNS cũng đã họp nhằm nắm bắt về tình hình hoạt động nhân sự và các kế hoạch hành động của Khối Quản trị Nguồn nhân lực trong thời gian tới để giúp HĐQT giám sát công tác quản trị nguồn nhân lực của toàn hàng, từ đó có những chỉ đạo cho BDH trong điều hành hoạt động nhằm tối ưu nguồn lực, mang lại hiệu quả cho ABBANK.
- Ngoài ra, UBNS đã cho ý kiến, tham mưu HĐQT về các vấn đề khác liên quan đến công tác quản trị nguồn nhân lực theo chức năng nhiệm vụ của Ủy ban...

#### **4.5. Hoạt động của Ủy ban Chiến lược (UBCL)**

Thành viên của UBCL bao gồm toàn bộ các Thành viên HĐQT. Năm 2024, UBCL đã thực hiện các hoạt động, bao gồm:

- Chỉ đạo, giám sát và đồng hành cùng các đơn vị liên quan, đưa ra định hướng, các mục tiêu chiến lược, xác định các sáng kiến chiến lược của ABBANK và các bước triển khai.
- Hỗ trợ chuyển đổi mô hình kinh doanh hướng tới khách hàng, chuyển đổi cơ cấu tổ chức đơn vị kinh doanh theo định hướng lấy khách hàng làm trọng tâm.
- Chỉ đạo xây dựng văn hóa doanh nghiệp thông qua việc tiếp tục triển khai chuỗi hoạt động trong Hành trình văn hóa.
- Các thành viên UBCL là thường trực HĐQT thường xuyên tham gia các cuộc họp của BDH và các Ban Dự án nhằm triển khai các Dự án của Ngân hàng như: Dự án Omni Channel giúp đẩy mạnh chuyển đổi số, xây dựng mô hình quản trị rủi ro,... và đưa ra các ý kiến chỉ đạo kịp thời giúp các Dự án triển khai đúng định hướng và đạt được các mục tiêu đề ra...
- Thực hiện giám sát, hỗ trợ và đồng hành cùng BDH trong thực thi Kế hoạch chiến lược, các sáng kiến chiến lược và thực hiện chuyển đổi Ngân hàng.

#### **4.6. Hoạt động của Ủy ban Chuyển đổi và Ngân hàng số (UBCD&NHS)**

Hoạt động của UBCD&NHS trong năm 2024 tập trung vào các lĩnh vực trọng yếu để hỗ trợ chiến lược chuyển đổi của Ngân hàng:

- UBCD&NHS đã tham mưu HĐQT và đưa ra các đề xuất, khuyến nghị cũng như làm việc với BDH về các kế hoạch am hiểu phân khúc khách hàng từ đó xây dựng các giải pháp và sản phẩm phù hợp, tối ưu hóa mô hình bán, kiện

toàn năng lực nhân sự, giám sát việc triển khai các kế hoạch kinh doanh, tăng cường quản trị rủi ro, các hoạt động xử lý nợ, và nâng cao chất lượng dịch vụ, chú trọng các hoạt động gia tăng trải nghiệm khách hàng, tăng cường các hoạt động truyền thông chủ động nâng tầm uy tín thương hiệu với mục tiêu đảm bảo các hoạt động Ngân hàng triển khai đúng định hướng chiến lược lấy khách hàng làm trọng tâm, hướng tới mục tiêu phát triển bền vững.

- UBCĐ&NHS hỗ trợ BDH, các Khối/Phòng/Ban trong việc xây dựng nền tảng cho mục tiêu phát triển các dự án liên quan đến chuyển đổi số, các Dự án về công nghệ thông tin, Quy trình xử lý sự cố... và đưa ra các ý kiến chỉ đạo, khuyến nghị kịp thời nhằm thúc đẩy hoạt động chuyển đổi và hoạt động kinh doanh của Ngân hàng an toàn, hiệu quả. Đặc biệt là việc hỗ trợ, đồng hành và chỉ đạo sát Ban Dự án OmniChannel, giúp ABBANK lần đầu tiên ra mắt được các ứng dụng ngân hàng số được xây dựng và phát triển bởi chính nguồn lực nội bộ với những trải nghiệm khác biệt trên nền tảng số hiện đại, an toàn cho Khách hàng doanh nghiệp (ứng dụng ABBANK Business từ tháng 7/2024) và Khách hàng cá nhân (ứng dụng ABBANK từ tháng 12/2024).

UBCĐ&NHS chấm dứt hoạt động kể từ ngày 15/01/2025 và được thay thế bằng Ủy ban Chiến lược Phát triển bền vững ESG với mục tiêu và vai trò bao trùm hơn liên quan đến định hướng xây dựng, triển khai và giám sát chiến lược phát triển bền vững; các hoạt động; chương trình, sáng kiến liên quan đến môi trường, xã hội và quản trị (Environmental, Social, & Governance - ESG) của ABBANK và hỗ trợ sát sao trong việc định hướng tập trung vào hoạt động cốt lõi của Ngân hàng, tăng trưởng trên nền tảng bền vững và ưu tiên hỗ trợ phát triển bán lẻ.

## **5. Về các giao dịch với người có liên quan**

Trong năm 2024, các giao dịch giữa ABBANK với người có liên quan đã được trình HĐQT phê duyệt theo thẩm quyền phù hợp với quy định của pháp luật, Điều lệ ABBANK. Tổng hợp nội dung giao dịch với bên liên quan được thể hiện trong Báo cáo Tài chính kiểm toán năm 2024 và được công bố trên website của ABBANK: [www.abbank.vn](http://www.abbank.vn).

## **6. Kết quả giám sát đối với Tổng Giám đốc và Ban Điều hành:**

- HĐQT giám sát Ban Điều hành (BDH) thông qua các báo cáo hoạt động kinh doanh hàng ngày, tháng, quý và các báo cáo/ đề xuất phát sinh khác từ BDH;
- Trong năm, HĐQT đã có những chỉ đạo, định hướng và đưa ra các nhiệm vụ trọng tâm từng thời kỳ, từ đó giúp BDH có những hành động cụ thể, điều hành hoạt động kinh doanh bám sát mục tiêu, tăng cường kiểm soát cơ cấu danh mục



tài sản đảm bảo hài hòa giữa mục tiêu hiệu quả tài chính và an toàn hoạt động, tăng lợi nhuận với kiểm soát rủi ro, mở rộng tín dụng với kiểm soát nợ xấu...

- Việc giám sát của HĐQT đối với BDH còn được thực hiện thông qua chức năng giám sát của các Ủy ban của HĐQT theo từng lĩnh vực hoạt động đúng chức năng nhiệm vụ của từng Ủy ban.
- Đối với các hoạt động thuộc thẩm quyền xem xét và quyết định của HĐQT, TGD báo cáo và trình HĐQT xem xét. Trên cơ sở đó, HĐQT sẽ đưa ra các quyết định để TGD điều hành triển khai thực hiện.
- Bên cạnh đó, trên cơ sở các Báo cáo của Kiểm toán nội bộ (KTNB) trực thuộc Ban kiểm soát (BKS), HĐQT đã có những chỉ đạo đến BDH về các vấn đề cụ thể mà KTNB khuyến nghị, kịp thời khắc phục tồn tại, củng cố, nâng cao hiệu quả công tác quản trị điều hành, quản trị rủi ro và giám sát toàn diện hoạt động của Ngân hàng.

## II. ĐỊNH HƯỚNG HOẠT ĐỘNG NĂM 2025

### 1. Chỉ tiêu kinh doanh năm 2025

- Tổng tài sản đạt 200.000 tỷ đồng, tăng 13% so với năm 2024.
- Huy động từ khách hàng và phát hành giấy tờ có giá đạt 115.458 tỷ đồng, tăng 5% so với năm 2024.
- Dư nợ tín dụng đạt 127.810 tỷ đồng, tăng 16% so với năm 2024 (được điều chỉnh theo cơ chế điều hành tăng trưởng tín dụng của NHNN).
- Lợi nhuận trước thuế đạt 1.800 tỷ đồng, tăng 31% so với năm 2024.

### 2. Một số trọng tâm trong công tác quản trị

Trong năm 2025, HĐQT tập trung chỉ đạo, giám sát và hỗ trợ việc triển khai thực hiện kế hoạch kinh doanh theo các định hướng và nội dung ưu tiên sau đây:

- 2.1. Tập trung thúc đẩy kinh doanh mạnh mẽ ngay từ những tháng đầu, quý đầu năm, ***lấy lại nhịp độ tăng trưởng tốt cho ABBANK với sự giám sát, chỉ đạo và hỗ trợ sát sao của HĐQT và Ủy ban Chiến lược Phát triển Bền vững ESG*** theo định hướng tập trung vào hoạt động cốt lõi của Ngân hàng, tăng trưởng trên nền tảng bền vững.
- 2.2. Trên cơ sở các chính sách kinh tế vĩ mô, chỉ đạo định hướng của Chính phủ và NHNN, ***tranh thủ tối đa các điều kiện thuận lợi, tích cực của nền kinh tế, các cơ hội kinh doanh***, chủ động, nhanh nhạy khai thác tiềm năng khách hàng hiện hữu, mở rộng khách hàng mới, tăng quy mô tài sản, ***tăng quy mô dư nợ tín dụng ngay từ đầu năm***, tăng các nguồn thu từ hoạt động kinh doanh tiền tệ, tín dụng và các dịch vụ liên quan đến ngân hàng; triển khai các giải pháp khai thác khách

hàng trong lĩnh vực sản xuất kinh doanh rủi ro thấp, phục vụ các Chương trình phát triển kinh tế của Chính phủ, FDI, đầu tư công; thực hiện giao chỉ tiêu kinh doanh cụ thể, rõ ràng cho từng Khối/Ban Hội sở, Đơn vị kinh doanh (ĐVKD) để xúc tiến tổ chức triển khai ngay.

- 2.3. Triển khai và **hoàn thành việc rà soát, sắp xếp cơ cấu tổ chức Hội sở**, bảo đảm:
- Tinh gọn, hiệu năng, hiệu lực và hiệu quả** trên cơ sở sắp xếp lại các chức năng/nhóm chức năng của các Khối/Ban hiện tại; sắp xếp, tinh giảm nhân sự một cách có hiệu quả.
  - Thu gọn số lượng đầu mối Hội sở đồng thời **giảm các tầng nấc trung gian từ Hội sở xuống các ĐVKD**.
  - Gắn trách nhiệm của các Đơn vị Hội sở với kết quả kinh doanh của ABBANK và trách nhiệm liên đới của các Đơn vị, bộ phận vận hành, hỗ trợ đối với kết quả kinh doanh khi đánh giá, chi trả thu nhập, đãi ngộ để **tăng cường sự hỗ trợ, kiểm soát của các đơn vị Hội sở đóng góp thiết thực vào kết quả kinh doanh**.
- 2.4. Tổ chức lại mô hình mạng lưới bán hàng cho **phù hợp với thực tiễn của ABBANK**, khắc phục các yếu kém, hạn chế, bất cập hiện tại theo định hướng:
- Tăng cường lực lượng trực tiếp bán** tại các ĐVKD gắn với chỉ tiêu Lợi nhuận được giao
  - Nâng cao hiệu quả và bảo đảm sự chỉ đạo điều hành thông suốt từ Tổng Giám đốc trực tiếp đến các ĐVKD**. Trưởng các ĐVKD nhận chỉ tiêu kinh doanh và chịu trách nhiệm trước Tổng Giám đốc và Tổng Giám đốc chịu trách nhiệm về kết quả kinh doanh trước HĐQT.
  - Giải phóng năng lực bán của ĐVKD**. Các ĐVKD thực hiện bán tổng hợp các phân khúc khách hàng theo năng lực; **nâng cao tính tự chủ, rõ ràng đầu mối trách nhiệm của từng ĐVKD và sự liên kết hỗ trợ lẫn nhau theo cụm các ĐVKD**.
  - ĐVKD được giao quyền chủ động hơn** trong khai thác phục vụ Khách hàng, tổ chức bán; **đồng thời tăng cường vai trò giám sát của các Khối/Ban Hội sở** và trách nhiệm hỗ trợ của các Chi nhánh đầu mối tại mỗi cụm Đơn vị kinh doanh.
  - Thực hiện **rà soát, sắp xếp, tinh giản các tầng nấc, vị trí trung gian có vai trò hạn chế trong thúc đẩy và hỗ trợ kinh doanh nhằm nâng cao hiệu quả và rõ ràng đầu mối trách nhiệm**. Nhân sự trung gian có năng lực phải nhận chỉ tiêu kinh doanh và thực hiện đánh giá theo kết quả kinh doanh làm cơ sở chi trả thu nhập, bảo đảm công bằng theo kết quả đóng góp thực tế.
- 2.5. **Nâng cao năng lực và chất lượng đánh giá, thẩm định và phê duyệt tín dụng** để phát hiện sớm và xử lý kịp thời các rủi ro, tồn tại, vi phạm pháp luật, vi phạm quy định nội bộ trong hoạt động cấp tín dụng. Rà soát, thực hiện nghiêm túc, đầy

đủ, đúng quy định của pháp luật, tuân thủ đúng quy trình liên quan đến định giá, nhận thế chấp và quản lý tài sản bảo đảm của khách hàng vay vốn, thường xuyên theo dõi tình trạng tài sản bảo đảm để kịp thời phát hiện những thay đổi, biến động trên cơ sở đó có những giải pháp quản lý tài sản bảo đảm và quản lý khoản vay phù hợp; thường xuyên kiểm tra, giám sát và đánh giá việc sử dụng vốn vay, khả năng trả nợ của khách hàng, kiểm soát chặt chẽ cấp tín dụng vào các lĩnh vực tiềm ẩn rủi ro. Thực hiện quyết liệt các giải pháp để hạn chế tối đa phát sinh mới nợ nhóm 2, nợ xấu.

- 2.6. Tiếp tục thực hiện **quản trị rủi ro tích cực, chủ động**; bảo đảm tuân thủ các tỷ lệ, giới hạn an toàn vốn; củng cố và tăng cường hiệu lực, hiệu quả hoạt động của các tuyến phòng thủ rủi ro.
- 2.7. Kiện toàn tổ chức, **ưu tiên nguồn lực và nâng cao hiệu quả trong công tác kiểm soát, đôn đốc, thu hồi nợ và xử lý nợ xấu**; thực hiện quyết liệt, bằng mọi biện pháp, có phương án cụ thể để xử lý đối với từng khoản nợ xấu nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra tại Phương án cơ cấu lại gắn với xử lý nợ xấu giai đoạn 2020-2025; xem xét giao chỉ tiêu thu hồi cụ thể đến từng nhân sự làm công tác thu hồi nợ xấu.
- 2.8. **Rà soát tinh giản nhân sự trên toàn hệ thống nhằm** nâng cao hiệu quả hoạt động, bố trí nhân sự phù hợp với tổ chức bộ máy đã được điều chỉnh tinh gọn; đồng thời bảo đảm đủ nguồn nhân lực cần cho phát triển kinh doanh.
- 2.9. Thực hiện các hành động và giải pháp thiết thực trong **giao chỉ tiêu, đánh giá gắn với thực hiện chính sách đãi ngộ nhằm bảo đảm công bằng theo kết quả, đóng góp thực tế, tâm huyết và trách nhiệm của CBNV, mang lại niềm tin, sự khích lệ và tinh thần cống hiến của đội ngũ CBNV; thay thế nhân sự có hiệu quả làm việc và đóng góp thực tế thấp**; chú trọng xây dựng môi trường học tập, các hoạt động đào tạo nội bộ, nâng cao năng lực CBNV; nâng cao chất lượng công tác truyền thông; tiếp tục xây dựng văn hoá doanh nghiệp gắn với giá trị cốt lõi của ABBANK.
- 2.10. Tiếp tục thực hiện định hướng **đẩy mạnh chuyển đổi số, kinh doanh trên nền tảng số và mở rộng hệ sinh thái số, phát triển các dịch vụ thanh toán trên thiết bị di động, công cụ tiện ích kết nối số ngân hàng – doanh nghiệp; triển khai các ứng dụng các nền tảng phần mềm ứng dụng công nghệ thông minh** tối ưu hoá quy trình quản lý, vận hành; tiết kiệm chi phí và tối ưu hoá nguồn lực; mở rộng thị trường, khách hàng, cá nhân hóa trải nghiệm người dùng dịch vụ ngân hàng, nâng cao năng lực bán phát hiện gian lận, dự báo rủi ro, tăng cường an ninh và bảo mật. Bên cạnh đó, triển khai đánh giá các xu thế và cơ hội của việc ứng dụng công nghệ thông tin trong việc dẫn dắt kinh doanh trong lĩnh vực ngân hàng, đánh giá các **tác động dẫn dắt và động lực của công nghệ thông tin trong**

***định hình lại các mô hình kinh doanh và tái cơ cấu nguồn lực từ đó xây dựng kế hoạch tổng thể ứng dụng công nghệ thông tin đổi mới, sáng tạo*** phù hợp với chiến lược phát triển của Ngân hàng bảo đảm các ưu tiên thiết thực thúc đẩy hoạt động kinh doanh, nâng cao hiệu quả hoạt động phù hợp với điều kiện nguồn lực thực tế của Ngân hàng; đồng thời từng bước tạo lập nền tảng vững chắc, đúng hướng và đồng bộ về công nghệ cho phát triển bền vững, theo kịp các xu hướng phát triển công nghệ, tạo đột phá cho phát triển.

2.11. Bảo đảm công tác ***vận hành thông suốt, liên tục***. Tăng cường công tác tự kiểm tra định kỳ, đột xuất việc chấp hành các quy định về an toàn kho quỹ của các chi nhánh, phòng giao dịch trong hệ thống; kịp thời chấn chỉnh, khắc phục những tồn tại và hoàn thiện quy trình, quy định nội bộ.

2.12. ***Rà soát các mục tiêu và sáng kiến chiến lược để xem xét điều chỉnh và xây dựng kế hoạch hành động cho phù hợp với thực tế và hài hoà*** các mục tiêu ngắn hạn, trung hạn, dài hạn.

Bên cạnh các nhiệm vụ trọng tâm trên đây, HĐQT cũng tập trung chỉ đạo và giám sát thực hiện đầy đủ, nghiêm túc các chỉ đạo của Ngân hàng Nhà nước tại Chỉ thị 01/CT-NHNN ngày 20/01/2025 về các nhiệm vụ trọng tâm của ngành Ngân hàng trong năm 2025.

HĐQT yêu cầu Tổng Giám đốc xây dựng kế hoạch hành động cụ thể thực hiện kế hoạch kinh doanh cả năm và các nhiệm vụ trọng tâm trên đây theo từng quý, từng tháng để bảo đảm tính khả thi và làm cơ sở để HĐQT chỉ đạo, giám sát việc tổ chức thực hiện.

HĐQT giao Ủy ban Chiến lược Phát triển bền vững ESG giúp HĐQT trong công tác chỉ đạo, giám sát và đôn đốc thường xuyên mọi mặt Ban Điều hành trong việc tổ chức thực hiện Kế hoạch kinh doanh năm 2025. Đồng thời HĐQT thực hiện vai trò giám sát cấp cao đối với Tổng Giám đốc trong việc thực hiện Kế hoạch kinh doanh cũng như việc tổ chức thực hiện các nội dung Nghị quyết khác của Đại hội đồng Cổ đông, HĐQT để bảo đảm sự phát triển an toàn, bền vững theo định hướng chiến lược nói chung và lấy lại đà tăng trưởng tốt cũng như hoàn thành được các mục tiêu kế hoạch đề ra cho năm 2025 nói riêng.

### **III. ĐỀ XUẤT**

1. HĐQT kính đề nghị ĐHĐCĐ thông qua Báo cáo tài chính năm 2024 của ABBANK đã được kiểm toán; Báo cáo về hoạt động năm 2024 và định hướng hoạt động năm 2025 của HĐQT như trình bày trên đây.

2. Nhằm chủ động giải quyết kịp thời những vấn đề phát sinh (nếu có) trong thời gian giữa hai kỳ họp ĐHĐCĐ, HĐQT kính trình ĐHĐCĐ uỷ quyền cho HĐQT quyết định các nội dung sau đây:

2.1. Quyết định bổ sung thêm ngành nghề kinh doanh phù hợp với định hướng chiến lược kinh doanh bán lẻ của ABBANK; thực hiện thủ tục, hồ sơ cập nhật bổ sung ngành nghề kinh doanh theo quy định của pháp luật.

2.2. Xem xét, điều chỉnh kế hoạch kinh doanh cho phù hợp với tình hình thực tế và chỉ đạo của cơ quan quản lý nhà nước.

HĐQT trân trọng báo cáo và kính trình ĐHĐCĐ thông qua.

**TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ**  
**CHỦ TỊCH**



**Đào Mạnh Kháng**