

BÁO CÁO VỀ HOẠT ĐỘNG NĂM 2025, KẾ HOẠCH NĂM 2026

PHẦN I

BÁO CÁO VỀ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG NĂM 2025

VÀ KẾ HOẠCH KINH DOANH NĂM 2026

Ban lãnh đạo Ngân hàng xin báo cáo Đại hội đồng cổ đông “*Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh năm 2025 và kế hoạch kinh doanh năm 2026*” như sau:

I. KẾT QUẢ KINH DOANH TRONG NĂM 2025

A. Những kết quả chính (Năm 2025, số liệu tại thời điểm cuối năm)

Techcombank hoàn thành hoặc vượt tất cả các chỉ tiêu theo kế hoạch đã đề ra, bất chấp nhiều thách thức tồn tại trong năm:

Đơn vị: tỷ VND

Mục	2024	2025		% So sánh với	
		Kế hoạch	Thực hiện	2024	Kế hoạch
Dư nợ tín dụng ⁽¹⁾	640.668	745.738	758.285	+18,36%	+1,68%
Tổng Huy động từ khách hàng ⁽²⁾	631.173		776.530	+23,03%	
Tổng tài sản	978.799		1.192.344	+21,82%	
Lợi nhuận trước thuế	27.538	31.500	32.538	+18,16%	+3,30%
Tỷ lệ nợ nhóm 3-5, sau CIC	1,17%		1,13%	-4bps ⁽³⁾	
Tỷ lệ nợ nhóm 3-5, trước CIC	1,00%	<1,5%	0,98%	-2bps	

⁽¹⁾ Dư nợ và tăng trưởng tín dụng theo quy định của Ngân hàng Nhà nước (NHNN)

⁽²⁾ Bao gồm chứng chỉ tiền gửi

⁽³⁾ Bps: điểm phần trăm

(i) Tại thời điểm 31/12/2025, tổng tài sản toàn Ngân hàng đạt: 1.192.344 tỷ đồng, tăng 21,82% so với năm 2024 và tổng huy động (bao gồm chứng chỉ tiền gửi) đạt 776.530 tỷ đồng, tăng 23,03% so với năm 2024.

(ii) Lợi nhuận trước thuế hợp nhất cả năm của toàn Ngân hàng đạt 32.538 tỷ đồng, tăng 18,16% N/N, vượt kế hoạch đề ra tại Đại hội đồng cổ đông (31.500 tỷ đồng). Mức tăng

trường chủ yếu đến từ thu lãi với 18,36% tăng trưởng tín dụng mặc dù NIM chịu áp lực giảm và chi phí dự phòng được kiểm soát.

- (iii) Tín dụng¹ tăng 18,36% lên 758.285 tỷ đồng, phù hợp với hạn mức tín dụng được cấp bởi Ngân hàng Nhà nước (NHNN).
- (iv) Tỷ lệ an toàn vốn (CAR) theo Thông tư 41 được duy trì lành mạnh ở mức 14,6% tại 31/12/2025, cao hơn nhiều so với yêu cầu tối thiểu 8,0%.
- (v) Tỷ lệ nợ nhóm 3-5 (NPL) được kiểm soát tốt, giảm từ 1,17% xuống 1,13%. Ngân hàng đã ghi nhận tỷ lệ nợ xấu tăng trong 2 quý đầu năm 2025, sau đó là xu hướng giảm đáng khích lệ trong nửa cuối năm 2025.

B. Tổng kết hoạt động kinh doanh năm 2025

Kinh tế thế giới đã trải qua năm 2025 đầy biến động, với nhiều bất ổn về kinh tế và chính trị, cùng với những gián đoạn thương mại do Mỹ tăng thuế đối với nhiều quốc gia, bao gồm cả Việt Nam. Dù vậy, kinh tế Việt Nam vẫn đạt mức tăng trưởng ấn tượng, vượt trên 8%, đạt mức tăng trưởng cao thứ hai trong 15 năm qua.

Xuất khẩu tiếp tục là động lực của nền kinh tế với mức tăng trưởng 17% so với cùng kỳ năm trước, trong khi giải ngân vốn đầu tư nước ngoài vào Việt Nam cũng ghi nhận mức tăng trưởng mạnh mẽ 9%. Những kết quả này phản ánh năng lực cạnh tranh ngày càng được cải thiện của nền kinh tế Việt Nam, được hỗ trợ bởi môi trường chính trị ổn định, chi phí sản xuất thấp và các tiêu chuẩn ngày càng nghiêm ngặt về chất lượng, tính bền vững và truy xuất nguồn gốc.

Đầu tư công - một trong những động lực tăng trưởng quan trọng nhất - đã bứt phá trong năm nay khi tăng hơn 38% so với năm trước. Mặc dù lãi suất có xu hướng tăng, mức lãi suất vẫn cho phép người dân và doanh nghiệp tiếp cận vốn phục vụ tiêu dùng và đầu tư. Sản xuất giá trị cao, sự phối hợp giữa đầu tư công và tư nhân, cùng các dự án cơ sở hạ tầng trọng điểm được kỳ vọng sẽ là những động lực phát triển then chốt trong thời gian tới.

Tầm nhìn mới cho Việt Nam mở ra nhiều cơ hội ngành tài chính nói chung và Techcombank nói riêng. Khi đất nước tiếp tục gia tăng mức độ thịnh vượng và chuyển mình sang nền kinh tế số, với sự cởi mở trong việc đổi mới tài chính, chúng tôi sẽ tận dụng vị thế dẫn đầu trong ngân hàng số và dịch vụ quản lý tài sản để thúc đẩy tăng trưởng, tạo ra nhiều giá trị hơn cho khách hàng và cổ đông.

Về mặt hoạt động, năm 2025 ghi nhận việc Ngân hàng tiếp tục củng cố vị thế dẫn đầu thị trường thông qua việc phát huy các lợi thế cốt lõi truyền thống:

¹ Tăng trưởng tín dụng theo NHNN

- #1 về tỷ lệ CASA, đạt 40,4% vào cuối năm 2025 - nhờ tăng trưởng 17% số dư CASA và sinh lời tự động.
- #1 về quản lý tài sản xét theo tổng tài sản đang quản lý (AUM) đạt 645 nghìn tỷ đồng cho PnP, tăng 86% so với cùng kỳ năm trước.
- #1 về hoạt động thẻ, với khoảng 27% thị phần tổng giá trị giao dịch thanh toán thẻ Visa trên toàn quốc
- #1 về thu nhập phí thuần đóng góp khoảng 16% tổng thu phí ròng của toàn bộ các ngân hàng niêm yết
- #1 về thị phần phát hành trái phiếu, chiếm 38% thị trường (không bao gồm trái phiếu ngân hàng)
- #1 về môi giới chứng khoán trong khối ngân hàng trên HOSE, với 9% thị phần

Song song với đó, Ngân hàng cũng đạt được những bước đột phá đáng kể tại các lĩnh vực mang tính chiến lược cao, bao gồm:

- #1 ngân hàng giao dịch, nâng thị phần giao dịch số toàn quốc lên 16%, theo số liệu của Napas
- #1 về Chỉ số Giá trị Thương hiệu (BEI) theo đánh giá của NielsenIQ, đưa Techcombank trở thành thương hiệu ngân hàng dẫn đầu tại Việt Nam.

Bước sang năm 2026, bối cảnh kinh tế toàn cầu tiếp tục tiềm ẩn nhiều bất định, và biên lãi ròng của toàn ngành được dự báo tiếp tục chịu áp lực nhất định trong ngắn hạn. Tuy nhiên, chúng tôi kỳ vọng tăng trưởng kinh tế Việt Nam sẽ duy trì ở mức tích cực, được hỗ trợ bởi sự phục hồi của nhu cầu nội địa và mức gia tăng mạnh mẽ trong đầu tư vào các dự án hạ tầng và năng lượng.

Với lợi thế dẫn đầu về ngân hàng số, nền tảng bảng cân đối tài chính vững mạnh và hệ sinh thái ngày càng mở rộng, Techcombank đang ở vị thế thuận lợi để đón đầu “Kỷ nguyên tăng trưởng mới” của Việt Nam và sẵn sàng nắm bắt những cơ hội phát triển đột phá trong giai đoạn tới.

1. Cải thiện sức mạnh bảng cân đối kế toán

Tổng tài sản của ngân hàng tăng 21,8% so với cùng kỳ, đạt 1.192.344 tỷ đồng tại ngày 31 tháng 12 năm 2025:

- Tổng tín dụng cho vay khách hàng và trái phiếu doanh nghiệp tăng 20,7% N/N lên 824.104 tỷ đồng.
- Tiền gửi và phát hành giấy tờ có giá của khách hàng tăng 23,0% N/N lên 776.530 tỷ đồng.
- Tổng vốn chủ sở hữu tăng 21,3% N/N lên 179.501 tỷ đồng.

Nguồn vốn

Techcombank tăng trưởng số dư tổng tiền gửi của khách hàng lên 776,5 nghìn tỷ đồng, tăng 23,0% N/N, trong khi duy trì chi phí vốn trong nhóm thấp nhất ngành ngân hàng Việt Nam.

Số dư CASA (bao gồm cả Sinh lời tự động) năm 2025 tăng 17% tương ứng với tỷ lệ CASA 40,4% vào cuối năm, nhờ các sản phẩm đa dạng, được phát triển dựa trên dữ liệu cho khách hàng cá nhân, cũng như các giải pháp mới cho khách hàng bán lẻ và khách hàng doanh nghiệp.

Đối với phân khúc bán lẻ, động lực chính thúc đẩy đà tăng CASA là sự gia tăng số lượng giao dịch e-banking, tăng 26,9% so với cùng kỳ. Điều này củng cố vị thế dẫn đầu thị trường của chúng tôi trong giao dịch thanh toán trong nước và quốc tế, với thị phần lần lượt đạt 16% và 17% trên toàn quốc, theo dữ liệu từ NAPAS.

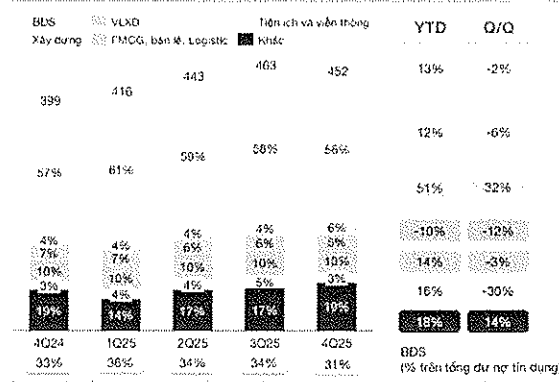
Năm 2025, số khách hàng sử dụng Techcombank làm ngân hàng giao dịch chính (được định nghĩa là trung bình từ 20-100 giao dịch chủ động trong 30 ngày dựa trên từng phân khúc khách hàng) tăng khoảng 28%. Thêm vào đó, số lượng khách hàng hoạt động thường xuyên (được định nghĩa là khách hàng có ít nhất 10 giao dịch chủ động trong vòng 30 ngày) tăng khoảng 20% đã trở thành động lực thúc đẩy quan trọng cho số dư CASA.

Việc tăng cường mức độ gắn kết với khách hàng của chúng tôi được hỗ trợ bởi các chiến lược tương tác siêu cá nhân hóa và các sản phẩm/dịch vụ được phát triển dựa trên dữ liệu - bao gồm các giải pháp thanh toán và thu hộ mới dành cho đơn vị chấp nhận thanh toán và nhóm doanh nghiệp siêu nhỏ. Năm 2025, chúng tôi triển khai Sinh lời tự động 2.0, phiên bản nâng cấp được thiết kế nhằm mang lại nhiều giá trị hơn cho khách hàng. Được vận hành bởi công nghệ tiên tiến và trí tuệ nhân tạo, sản phẩm đã thu hút 2,3 triệu người dùng mới trong năm và đạt hơn 5 triệu người dùng vào cuối năm. Tính đột phá của sản phẩm đã được ghi nhận tại Giải thưởng Kinh doanh Quốc tế lần thứ 22, với Giải Vàng cho Thiết kế Sản phẩm Lấy Khách hàng làm Trung tâm và Giải Đồng cho Sản phẩm Ứng dụng AI Xuất sắc.

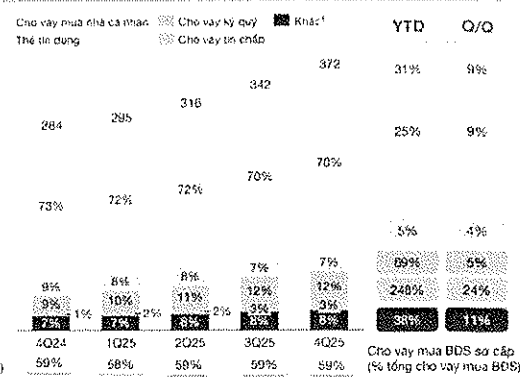
Đa dạng hóa danh mục tín dụng

Dư nợ tín dụng của Ngân hàng mẹ trong năm tăng 18,4% lên 758,3 nghìn tỷ đồng, theo chỉ tiêu tín dụng được NHNN cấp. Dư nợ tín dụng hợp nhất tăng 20,7% lên 824,1 nghìn tỷ.

Cơ cấu tín dụng KHDN (ngành tỷ VND)



Cơ cấu tín dụng KHCN (ngành tỷ VND)



Ghi chú: 1. Bao gồm cho vay từ hình thức chấp trả đồng sản, cho vay (PRM) khác môn và emergency BCL, v.v.

Đư nợ tín dụng của khách hàng doanh nghiệp (bao gồm cho vay và trái phiếu) tăng 13,4% N/N lên mức 452,1 nghìn tỷ đồng. Ngân hàng đạt bước tiến mới trong chiến lược đa dạng hóa danh mục, theo đó tỷ trọng danh mục tín dụng bất động sản chiếm 31,1% tổng giá trị tín dụng cuối năm 2025, so với mức 33,2% cuối năm 2024. Cho vay bất động sản của Ngân hàng tăng trưởng 11,6% N/N. Ngược lại, chúng tôi đã thành công trong việc gia tăng tín dụng cho các ngành nghề khác bao gồm FMCG (+13,6% N/N), Tiện ích và viễn thông (+15,7% N/N), Xây dựng (+51,4% N/N), Tài chính và dịch vụ công (+106,0% N/N).

Đối với cho vay khách hàng cá nhân (bao gồm cho vay ký quỹ), chúng tôi cũng đạt đà tăng trưởng vững mạnh 31% N/N với dư nợ cao kỷ lục 372 nghìn tỷ đồng, đóng góp vào nỗ lực đa dạng hóa tín dụng. Trong các động lực tăng trưởng tín dụng bán lẻ, cho vay mua nhà tiếp tục duy trì đà mạnh mẽ, tăng 24,7% so với cùng kỳ, đạt 260,4 nghìn tỷ đồng. Cho vay tín chấp ghi nhận mức tăng trưởng ấn tượng 247,9% nhờ chiến lược mở rộng vào các sản phẩm có biên lợi nhuận cao hơn. Một trong những động lực then chốt khác là nỗ lực của Ngân hàng trong việc đáp ứng nhu cầu đặc thù của phân khúc hộ kinh doanh thông qua quy trình phê duyệt nhanh hơn, chính sách hạn mức tín dụng linh hoạt và lãi suất cạnh tranh phù hợp với nhu cầu tài chính của nhóm khách hàng này.

Cho vay ký quỹ cũng đạt tốc độ tăng trưởng mạnh mẽ 69,3% N/N, được hỗ trợ bởi thị phần ngày càng mở rộng của TCBS trên HOSE.

Quản trị thanh khoản

	Hạn mức 2025	Thực tế 31/12/2025	Hạn mức 2024	Thực tế 31/12/2024
Tỷ lệ thanh khoản				
Tỷ lệ dự trữ thanh khoản	≥ 10%	18.7%	≥ 10%	20.8%
Tỷ lệ khả năng chi trả trong 30 ngày - VND	≥ 50%	66.6%	≥ 50%	95.9%
Tỷ lệ cho vay so với tổng tiền gửi	≤ 85%	76.5%	≤ 85%	77.1%
Nguồn vốn ngắn hạn cho vay trung dài hạn	≤ 30%	24.6%	≤ 30%	26.3%

Techcombank đã duy trì nền tảng thanh khoản vững mạnh trong suốt năm 2025, với các chỉ tiêu thanh khoản liên tục cao hơn mức yêu cầu tuân thủ theo quy định của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (SBV). Bên cạnh các ngưỡng quy định này, trong khuôn khổ khẩu vị rủi ro

của Ngân hàng, Techcombank thiết lập và áp dụng các chỉ tiêu thanh khoản nội bộ phù hợp với chuẩn mực quốc tế Basel III. Ngân hàng thường xuyên thực hiện các bài kiểm tra sức chịu đựng thanh khoản với nhiều mức độ căng thẳng khác nhau, đồng thời tổ chức các đợt diễn tập thanh khoản nhằm đánh giá tính hiệu quả của Kế hoạch ứng phó thanh khoản.

Quản trị nguồn vốn

Techcombank tiếp tục duy trì vị thế là một trong những ngân hàng có mức độ vốn hóa tốt nhất tại Việt Nam, với Tỷ lệ an toàn vốn (CAR) luôn ở mức cao hơn đáng kể so với mức tối thiểu 8,0% theo quy định của Ngân hàng Nhà nước. Vị thế vững mạnh này được củng cố bởi lợi nhuận giữ lại ổn định và chiến lược đa dạng hóa tài sản, qua đó tối ưu hóa tài sản có rủi ro.

Quy trình đánh giá mức độ đủ vốn nội bộ (ICAAP) được thực hiện hằng năm giúp Ngân hàng đánh giá toàn diện và quản trị chủ động mức độ đầy đủ vốn, đảm bảo sự phù hợp đầy đủ với các mục tiêu chiến lược và khẩu vị rủi ro đã đề ra.

Quản trị chất lượng tài sản

Ngân hàng đã chứng kiến tỷ lệ nợ xấu tăng trong hai quý đầu năm, sau đó đã có xu hướng giảm đáng kể trong quý 3 và quý 4/2025. Dự nợ cần chú ý (B2) giảm mạnh trong năm 2025 từ 0,73% năm 2024 xuống 0,53% năm 2025, trong khi tỷ lệ nợ xấu giảm còn 1,13%.

Tính đến cuối năm, chi phí tín dụng của chúng tôi ở mức rất thấp 0,6%. Tỷ lệ bao phủ nợ xấu tiếp tục được cải thiện đáng kể lên mức 128%, phản ánh công tác trích lập dự phòng thận trọng.

2. Kết quả hoạt động

Thu nhập lãi thuần (NII)

Năm 2025, thu nhập lãi thuần (NII) tăng 7,5% so với cùng kỳ, đạt 38,2 nghìn tỷ đồng, được thúc đẩy bởi tăng trưởng tín dụng ở mức 18,36%. Biên lãi ròng (NIM) đạt 3,8%, giảm nhẹ so với năm 2024 nhưng vẫn cao hơn đáng kể so với mức bình quân ngành là 3,0%. Việc tín dụng toàn thị trường tăng trưởng nhanh, vượt xa tốc độ tăng của tiền gửi, đã đẩy chi phí vốn tăng mạnh trong bối cảnh thanh khoản hệ thống ngân hàng bị thắt chặt, tạo áp lực lên NIM. Tuy nhiên, Ngân hàng vẫn kiểm soát tốt chi phí vốn, với mức tăng nhẹ khoảng 20 điểm cơ bản trong năm, trong khi đối với tài sản, xu hướng giảm của lợi suất ghi nhận trong năm 2024 đã dừng lại và lãi suất được giữ ổn định, dù thấp hơn mức bình quân của năm 2024.

Thu nhập từ hoạt động dịch vụ (NFI)

Thu nhập từ hoạt động dịch vụ tăng 7,8% N/N, đạt 11,5 nghìn tỷ đồng. Techcombank ghi nhận kết quả rất mạnh mẽ trong các mảng phí dịch vụ bảo hiểm, ngân hàng đầu tư và dịch vụ ngoại hối. Tuy nhiên, các kết quả này phần nào bị bù trừ bởi tác động từ các thay đổi trong quy định kế toán đối với thẻ và đối với UPAS LC - một loại thư tín dụng được tài trợ vốn. Ở cả hai hạng mục, các tác động này đều được bù đắp ở chỉ tiêu thu nhập lãi thuần hoặc chi phí

dự phòng tín dụng, đồng nghĩa với việc ảnh hưởng của các thay đổi kế toán này lên lợi nhuận trước thuế của Ngân hàng là không đáng kể.

Thu nhập phí theo loại hình sản phẩm năm 2025 như sau:

- Phí dịch vụ ngân hàng đầu tư: đạt 4.179 tỷ đồng, tăng 20,7% N/N với mức tăng trưởng mạnh mẽ trên tất cả các mảng kinh doanh chủ chốt, bao gồm môi giới & quản lý đại lý, tư vấn & phân phối trái phiếu và các dịch vụ khác. Công ty Cổ phần Chứng khoán Kỹ thương (TCBS) - ghi nhận khối lượng giao dịch cổ phiếu tăng 19% so với cùng kỳ, qua đó nâng thị phần trên HOSE lên 9,0% trong quý IV/2025.
- Thu từ thư tín dụng LC, tiền mặt và thanh toán: đạt 3.052 tỷ đồng, giảm 14,0% N/N, chủ yếu do thay đổi phương pháp hạch toán đối với nhóm sản phẩm thư tín dụng trả chậm UPAS LC. Tuy nhiên, sự sụt giảm này đang được bù đắp nhờ sự tăng trưởng của các giải pháp khác có thể đáp ứng đa dạng nhu cầu khách hàng.
- Thẻ: đạt 1.673 tỷ VND, giảm 15,1% so với cùng kỳ. Sự sụt giảm này một phần đến từ thay đổi phương pháp hạch toán, bên cạnh đó là xu hướng chung của ngành khi khách hàng chuyển từ thẻ ghi nợ sang các phương thức thanh toán khác như QR code.
- Thu từ dịch vụ ngoại hối (FX): đạt 1.211 tỷ VND, tăng 36,9% N/N. Kết quả này được đóng góp bởi danh mục sản phẩm ngoại hối hấp dẫn, đặc biệt là các sản phẩm mới được thiết kế phù hợp với nhu cầu khách hàng bán lẻ.
- Thu phí từ dịch vụ bảo hiểm: ghi nhận 1.162 tỷ đồng phí, tăng 91,8% so với cùng kỳ nhờ mức nền thấp của năm 2024, khi việc chấm dứt hợp tác với Manulife tạm thời ảnh hưởng đến doanh số. Kết quả vượt trội trong năm 2025 đạt được trong bối cảnh thị trường bảo hiểm đầy thách thức, với nhiều quy định mới và doanh số toàn ngành giảm 7%. Techcombank duy trì vị thế là đơn vị có thị phần lớn thứ hai trên thị trường, với mức tăng trưởng 22% về phí bảo hiểm (APE). Năm 2025 cũng đánh dấu một cột mốc quan trọng đối với hoạt động bảo hiểm của Ngân hàng, khi nhận được giấy phép và đưa vào vận hành Công ty Cổ phần bảo hiểm nhân thọ Kỹ thương - công ty con mới của Ngân hàng trong lĩnh vực bảo hiểm nhân thọ. Công ty được thành lập trong thời gian kỷ lục, và phản hồi ban đầu của khách hàng đối với các sản phẩm trong giai đoạn thử nghiệm rất tích cực.

Thu nhập khác

Thu nhập khác, bao gồm lãi từ dịch vụ ngoại hối, chứng khoán đầu tư, các khoản thu hồi và các hoạt động khác tăng 245% so với cùng kỳ, đạt 3,8 nghìn tỷ đồng. Năm 2024, Ngân hàng ghi nhận hai khoản mục thu nhập/chi phí bất thường với giá trị tương đối lớn, gồm chi phí chấm dứt thỏa thuận phân phối bảo hiểm độc quyền với Manulife (tác động âm 1,8 nghìn tỷ đồng) và khoản lãi từ việc bán một phần tòa nhà Trụ sở chính (0,5 nghìn tỷ đồng). Năm

2025, tăng trưởng chủ yếu được thúc đẩy bởi lãi ròng từ dịch vụ ngoại hối (hợp đồng giao ngay và kỳ hạn), tăng 77% so với cùng kỳ lên 1,6 nghìn tỷ đồng, phản ánh khả năng tận dụng hiệu quả các cơ hội thị trường của Ngân hàng trong bối cảnh biến động tỷ giá đáng kể trong năm 2025.

Quản trị hiệu quả chi phí

Chi phí hoạt động tăng 6,9% N/N đạt 16,4 nghìn tỷ đồng. Tỷ lệ chi phí/thu nhập hoạt động đạt 30,8% so với 32,7% của 2024.

Chi phí dữ liệu và số hóa

Tổng chi phí công nghệ và hạ tầng năm 2025 đạt 3,8 nghìn tỷ đồng, tăng 28,4% so với cùng kỳ. Khoản đầu tư này thể hiện cam kết nhất quán của Techcombank đối với công nghệ và đổi mới sáng tạo, góp phần ra mắt nhiều sản phẩm số dẫn đầu thị trường, bao gồm giải pháp Auto-earning đột phá, đồng thời tiếp tục nâng cao mức độ cá nhân hóa trong trải nghiệm khách hàng.

Nhân tài

Tính đến ngày 31/12/2025, tổng số nhân sự của toàn hệ thống đạt 12.705 người, tăng so với 11.848 người của năm trước. Trong đó, hơn 260 nhân sự mới được bổ sung cho Công ty Cổ phần Bảo hiểm Nhân thọ Kỹ thương và Công ty Cổ phần Bảo hiểm Phi nhân thọ Techcom, góp phần vào sự gia tăng lực lượng lao động toàn ngân hàng.

Chi phí nhân sự năm 2025 chỉ tăng nhẹ 3% so với năm 2024 trong khi tổng thu nhập hoạt động bình quân tháng trên một cán bộ nhân viên ghi nhận mức tăng trưởng 6%, phản ánh kết quả tích cực trong tối ưu hóa hiệu quả làm việc trên toàn hệ thống nhờ công tác đào tạo, phát triển năng lực và đặc biệt là việc đẩy mạnh ứng dụng công nghệ và AI vào quy trình vận hành.

Chi phí tiếp thị và khuyến mãi

Chi phí tiếp thị năm 2025 giảm nhẹ 8% N/N, nhờ chính sách phân bổ ngân sách vào các hoạt động có tác động lớn nhất. Chi phí thu hút khách hàng tăng 18%, trong đó 70% được phân bổ cho kênh số tương đương mức tăng 40% cho riêng kênh này theo năm. Nhờ đó, số lượng khách hàng mới tăng 37% so với cùng kỳ, vượt xa mức tăng chi phí thu hút và cho thấy hiệu quả vượt trội của kênh số.

Song song với đó Techcombank tiếp tục tăng cường gắn kết khách hàng qua các hoạt động chuyên biệt cho từng phân khúc. Chi phí cho các chiến dịch gắn kết theo từng phân khúc tăng gấp đôi so với năm 2024, và Phòng chờ hạng sang tại sân bay quốc tế Nội Bài và Tân Sơn Nhất chính thức đi vào hoạt động, thể hiện cam kết của Ngân hàng trong việc cung cấp dịch vụ cao cấp, khác biệt cho khách hàng.

3. Tình hình đầu tư Tài sản cố định trong năm 2025

Số liệu đầu tư mua sắm tài sản cố định của Techcombank năm 2025 như sau:

Đơn vị: Tỷ đồng

Khoản mục	Giá trị Tài sản đầu năm 2025	Giá trị tài sản mới đã hình thành	Thanh lý trong kỳ	Giá trị tài sản đang trong quá trình hoàn thiện, đầu tư	Tổng giá trị tài sản đã hình thành và đang trong quá trình hoàn thiện, đầu tư
Nhà cửa, vật kiến trúc	6.205	3	(9)	-	6.200
Hệ thống công nghệ thông tin và máy móc thiết bị	10.394	503	(49)	1.420	12.268
Quyền sử dụng đất	1.961	3	(1)	-	1.963
Khác	330	37	(59)	-	367
Tổng cộng	18.891	546	(59)	1.420	20.798

Số tiền đầu tư mua mới các tài sản cố định đã hình thành trong năm 2025 của ngân hàng là 546 tỷ đồng, đầu tư các tài sản đang trong quá trình hoàn thiện, đầu tư là 1.420 tỷ đồng. Trong đó:

- Năm 2025, đầu tư cho các hệ thống công nghệ thông tin và máy móc thiết bị là 503 tỷ đồng, đáp ứng nhu cầu liên tục mở rộng quy mô, tập trung đẩy mạnh chuyển đổi số, nâng cao hiệu quả hoạt động và cung cấp các dịch vụ và trải nghiệm cá nhân hóa cho khách hàng với những hệ thống đã đưa vào sử dụng như: Phần mềm Techcombank mobile, Online banking, iDO, Corporate Omni Channel, Hệ thống quản lý quan hệ khách hàng CRM, Phần mềm Datalake, MarTech Stack Platform, Phần mềm ERP, Hệ thống ký số Digital Signature, Giải pháp quản trị nguồn vốn C-Cash Software...
- Bên cạnh đó, Techcombank tiếp tục đầu tư mạnh mẽ với số tiền 1.420 tỷ đồng vào nền tảng dữ liệu và trí tuệ nhân tạo (AI) nhằm nâng tầm dịch vụ và trải nghiệm khách hàng theo hướng ngày càng cá nhân hóa trên quy mô lớn.

Với những nỗ lực không ngừng trong đầu tư nâng cấp hạ tầng, công nghệ; Techcombank đã thể hiện tầm nhìn chiến lược và năng lực công nghệ trong việc cung cấp các giải pháp tài chính tiên tiến cho khách hàng; được khách hàng, tổ chức trong nước và quốc tế ghi nhận và tôn vinh. Năm 2025, Techcombank tiếp tục khẳng định vị thế tiên phong trong chuyển đổi số và đổi mới sáng tạo của ngành tài chính - ngân hàng khi ba năm liên tiếp được vinh danh “Ngân hàng số tốt nhất Việt Nam” cùng các giải thưởng uy tín “Ngân hàng bán lẻ tốt nhất Việt Nam” và “Sáng kiến phân tích dữ liệu tốt nhất” trong khuôn khổ lễ trao giải Global Retail Banking Innovation Awards 2025. Cùng với đó, ứng dụng ngân hàng số Techcombank Mobile cũng trở thành “Ứng dụng ngân hàng tốt nhất Việt Nam”, khẳng định vị thế dẫn đầu trong hành trình chuyển đổi số.

4. Quản trị nguồn nhân lực

Với tầm nhìn chiến lược về nguồn nhân lực - trở thành Ngôi nhà của những Nhân tài hàng đầu trên thị trường, trong năm 2025, chúng tôi đẩy mạnh chiến lược nhân tài toàn cầu nhằm thu hút và trao quyền cho những nhân sự xuất sắc đảm nhiệm các vị trí then chốt trong Ngân hàng và các thành viên thuộc hệ sinh thái. Chúng tôi tiếp tục tăng cường năng lực bằng cách thu hút nhân tài hàng đầu trong các lĩnh vực dữ liệu và số hóa, đồng thời nâng cao chuyên môn trong các mảng tăng trưởng trọng điểm như quản lý gia sản, bảo hiểm và tài chính doanh nghiệp.

Thông qua các chương trình kết nối tuyển dụng nhân sự tại Los Angeles, Paris và Singapore, Techcombank tiếp cận hiệu quả với cộng đồng chuyên gia gốc Việt có kinh nghiệm quốc tế - những người đang cân nhắc trở về để đóng góp cho giai đoạn phát triển mới của đất nước.

Để bảo đảm đội ngũ luôn sẵn sàng cho tương lai, chúng tôi đổi mới các chương trình đào tạo lãnh đạo và phát triển chuyên môn, triển khai các chương trình nâng cao năng lực ở quy mô lớn, đồng thời mở rộng đào tạo phổ cập kiến thức số và AI nhằm chuẩn bị cho bước chuyển đổi tiếp theo.

Trên toàn Ngân hàng, hơn 1.000 tình huống ứng dụng AI tạo sinh (Generative AI) đã được hình thành một cách tự nhiên, do các nhóm chủ động phát triển để nâng cao hiệu quả và chất lượng ra quyết định - phản ánh mức độ sẵn sàng cao của tổ chức đối với Generative AI và tác nhân AI (Agentic AI).

Trong thời gian tới, chúng tôi sẽ tập trung tận dụng đà phát triển này thông qua cách tiếp cận có tổ chức và khả năng mở rộng cao hơn, nhằm tối đa hóa tác động trên toàn hệ thống.

Một lần nữa, chúng tôi vinh dự được công nhận là một trong những nơi làm việc tốt nhất tại Việt Nam và khu vực Đông Nam Á bởi Great Place to Work®, khẳng định cam kết của chúng tôi trong việc xây dựng đội ngũ nhân sự xuất sắc và sẵn sàng cho tương lai.

5. Công nghệ và số hóa

Năm 2025, thông qua các khoản đầu tư chiến lược vào nhân tài chuyển đổi số, nền tảng công nghệ và thiết kế trải nghiệm, Ngân hàng đã mang tới các hành trình tài chính ngày càng liền mạch và cá nhân hóa, được hỗ trợ bởi trí tuệ nhân tạo (AI), phù hợp với nhu cầu tài chính và phong cách sống đa dạng của khách hàng. Việc mở rộng quy mô nền tảng ngân hàng số giúp Techcombank phục vụ 18,0 triệu khách hàng tính đến cuối năm 2025, với số lượng khách hàng mới qua các kênh số tăng 48,6% so với cùng kỳ. Trong đó, việc mở rộng năng lực chuyển đổi số cho phân khúc doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME) tiếp tục ghi nhận kết quả tích cực, khi số lượng khách hàng SME tiếp cận qua các kênh số tăng 178% so với cùng kỳ.

Tự động hóa dựa trên AI đã chuyển đổi hoạt động tiếp thị của chúng tôi, giúp số lượng chiến dịch online-to-offline (O2O) tăng gấp 11 lần, mang lại trải nghiệm khách hàng đa kênh liền mạch. So với năm 2024, chúng tôi đã thực hiện số lượng chiến dịch tiếp thị nhiều gấp 4 lần, tiếp cận hơn 8 triệu khách hàng với hơn 3,8 tỷ tin nhắn và hơn 2.600 loại tương tác cá nhân hóa trên các

nền tảng kỹ thuật số. Những nỗ lực này đã củng cố mối quan hệ khách hàng, được thể hiện qua mức tăng trưởng 56% số lượng khách hàng nâng cấp lên gói dịch vụ cao cấp hơn.

Các nền tảng số được đầu tư trong những năm trước tiếp tục được tự động hóa sâu hơn, thiết kế theo mô-đun và tích hợp xuyên suốt các mảng bán lẻ, quản lý tài sản, khách hàng kinh doanh và đối tác hệ sinh thái. Nhờ đó, hơn 56% các hành trình bán lẻ cốt lõi đã được tự động hóa hoàn toàn, giúp giảm 50% khối lượng xử lý thủ công so với năm 2024, đồng thời cải thiện đáng kể tốc độ xử lý và hiệu quả chi phí. Đến cuối năm, các kênh số chiếm 86% tổng số giao dịch bán lẻ, với tổng giá trị giao dịch phát sinh từ kênh số đạt khoảng 12,1 triệu tỷ đồng, tăng trưởng 6,7% so với năm 2024. Số lượng người dùng số hoạt động hàng tháng đạt 8,6 triệu, tiếp tục khẳng định vị thế dẫn đầu quốc gia của Techcombank trong lĩnh vực ngân hàng số và tạo nền tảng vững chắc để cạnh tranh ở tầm khu vực.

Ngân hàng cộng đồng là trụ cột khác biệt của Techcombank trong năm 2025 thông qua việc mở rộng dịch vụ ngân hàng Gia đình và Bạn bè. Đến cuối năm 2025, số lượng nhóm gia đình hoạt động đạt khoảng 46.000, đóng góp thêm khoảng 82.812 tỷ đồng vào tổng tài sản quản lý (AUM). Dịch vụ ngân hàng Bạn bè được nâng tầm mạnh mẽ thông qua việc tích hợp với Sinh lời tự động, giúp khoảng 68.000 nhóm bạn bè đang hoạt động với số dư bình quân trên mỗi nhóm tăng 38% trong năm 2025 so với các nhóm hình thành trong năm 2024.

Techcombank Sinh lời tự động tiếp tục giữ vai trò là sản phẩm chiến lược với trọng tâm an toàn, khác biệt và cá nhân hóa. Sản phẩm đã đóng góp đáng kể vào việc gia tăng mức độ gắn kết và giá trị vòng đời khách hàng, giúp số dư CASA tăng trưởng 16,6% trong năm.

Techcombank Rewards tiếp tục là một trong những chương trình khách hàng thân thiết hàng đầu tại Việt Nam, với khoảng 13,1 triệu hội viên trong năm 2025, đóng vai trò quan trọng trong việc củng cố tương tác, gia tăng tần suất sử dụng và mở rộng cơ hội bán chéo. Trong năm 2025, hệ thống đã xử lý khoảng 9 triệu giao dịch đổi thưởng, tăng 530% so với năm trước. Các khách hàng thường xuyên tham gia Rewards ghi nhận tần suất giao dịch cao hơn 200% so với nhóm không tham gia, trong khi hệ sinh thái đối tác mở rộng lên hơn 148 nghìn đơn vị.

Trong năm 2025, chúng tôi tiếp tục khẳng định vai trò tiên phong trong chuyển đổi số ngân hàng doanh nghiệp thông qua việc không ngừng nâng cấp nền tảng Techcombank Business. Với mảng tín dụng, chúng tôi tiếp tục phát triển các hành trình giải ngân khoản vay ngắn hạn, được số hoá toàn diện, ghi nhận mức tăng 3,3 lần về khối lượng và giá trị giao dịch. Bên cạnh đó, mảng ngoại hối trên kênh số cũng được mở rộng với việc ra mắt FX Hub và thông báo tỷ giá giúp khách hàng dễ dàng theo dõi biến động tỷ giá và chủ động thiết lập cảnh báo, ghi nhận ~15.000 khách hàng doanh nghiệp tương tác. Cùng với đó, tính năng mua bán ngoại tệ tiếp tục được mở rộng

01/01/2025
NG
TH
C
KỶ
V
AM

với giá trị giao dịch trên kênh số đạt 11 tỷ đô la Mỹ trong năm 2025, đóng góp tích cực vào tăng trưởng hoạt động kinh doanh ngoại hối.

Những sáng kiến này đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy hoạt động kinh doanh của toàn ngân hàng cũng như đem lại trải nghiệm tốt nhất cho khách hàng, đồng thời góp phần giúp Techcombank Business được vinh danh Chương trình Ngân hàng Doanh nghiệp tích hợp Tốt nhất khu vực Châu Á - Thái Bình Dương 3 lần liên tiếp và nhiều giải thưởng khác.

6. Năng lực dữ liệu

Năm 2025 đánh dấu bước chuyển mình của Techcombank trở thành một ngân hàng ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI). Với nền tảng dữ liệu đẳng cấp quốc tế, các mô hình phân tích mạnh mẽ và khung quản trị vững chắc, chúng tôi đã triển khai nhiều trường hợp sử dụng Trí tuệ nhân tạo tạo sinh (GenAI) và bắt đầu thử nghiệm các quy trình trí tuệ nhân tạo “tự chủ” (Agentic AI) trong vận hành.

AI và Dữ liệu đã trở thành nền tảng trọng yếu trong chiến lược sinh lời của chúng tôi, thể hiện qua 1,3 nghìn tỷ đồng doanh thu gia tăng được tạo ra nhờ phân tích nâng cao và máy học. Các kết quả AI của chúng tôi được vận hành bởi nền tảng bền vững và tiết kiệm chi phí. Nền tảng Hồ dữ liệu & D-B1 hiện quản lý 5 petabyte dữ liệu, xử lý 8 tỷ điểm dữ liệu mỗi ngày. Bên cạnh đó, Ngân hàng tiết kiệm 30% chi phí tính toán và lưu trữ, cho phép tái đầu tư vào mô hình và tính năng mới. 8 ứng dụng đã được chuyển từ kho dữ liệu truyền thống sang Hồ dữ liệu, hợp nhất danh mục, cải thiện độ trễ và giảm tổng chi phí sở hữu. Trọng tâm phát triển mô hình của chúng tôi là kho tính năng với khoảng 12.500 tính năng tái sử dụng, từ tín hiệu hành vi đến đặc tính doanh nghiệp và chỉ số rủi ro.

Techcombank tiếp tục dẫn đầu trong đổi mới sản phẩm AI, tạo ra các giải pháp nâng cao hiệu quả, dân chủ hóa phân tích và tăng cường tương tác khách hàng.

- **Smartie 3.0 - Hệ thống phản hồi thông minh:** Smartie là trợ lý AI nội bộ, tích hợp với Microsoft Teams qua ZooleoHub, được thiết kế để truy xuất thông tin an toàn và nhanh chóng. Sử dụng RAG và kho tri thức hơn 12.000 tài liệu doanh nghiệp, Smartie cung cấp câu trả lời chính xác, phù hợp ngữ cảnh, có dẫn nguồn. Smartie hỗ trợ đa ngôn ngữ (tiếng Anh / tiếng Việt), cung cấp các giao diện chuyên biệt và phục vụ khoảng 1.400 cán bộ nhân viên trong vận hành, nhân sự, quản trị ngân hàng và các khối hỗ trợ.
- **TalkZone - Phân tích hội thoại cho mọi người:** TalkZone là trợ lý AI hội thoại, giúp truy vấn dữ liệu tự nhiên để hiểu rõ hành vi và giao dịch của hơn 15 triệu khách hàng. Sản phẩm này trao quyền cho bộ phận kinh doanh đưa ra quyết định dựa trên dữ liệu mà không cần kỹ thuật.

Sự phát triển liên tục của các sản phẩm AI: Các sản phẩm AI trước đây - TDDC, LACE, Zickoi - tiếp tục phát triển, tích hợp công nghệ mới và phản hồi từ người dùng để tăng giá trị. Nhờ vậy, Ngân hàng đã được vinh danh với giải thưởng “Sáng kiến phân tích dữ liệu dựa trên AI tốt nhất tại Việt Nam” từ The Asian Banker cho LACE, với tỷ lệ chuyển đổi tăng 250%.

7. Quản trị rủi ro

Trong hệ sinh thái tài chính ngày càng số hóa và kết nối, quản lý rủi ro hiệu quả vẫn là yếu tố trung tâm để duy trì niềm tin, khả năng chống chịu và tạo giá trị dài hạn. Là một ngân hàng định hướng số, hồ sơ rủi ro của chúng tôi tiếp tục thay đổi cùng với tốc độ đổi mới công nghệ nhanh chóng, hành vi khách hàng biến động và môi trường pháp lý năng động.

Trong năm, Ngân hàng duy trì một khung quản trị rủi ro mạnh mẽ và có tầm nhìn dài hạn, phù hợp với chiến lược tăng trưởng và khẩu vị rủi ro được Hội đồng quản trị phê duyệt. Chúng tôi tiếp tục tăng cường tích hợp quản lý rủi ro vào quá trình ra quyết định kinh doanh, thiết kế sản phẩm và hành trình khách hàng, đảm bảo đổi mới được thực hiện một cách có trách nhiệm và bền vững.

Với mô hình vận hành số, rủi ro công nghệ và an ninh mạng vẫn là ưu tiên hàng đầu. Trong suốt năm, chúng tôi nâng cao khả năng chống chịu hoạt động thông qua giám sát liên tục, phát hiện mối đe dọa tiên tiến và quản lý sự cố. Chúng tôi cũng củng cố khung chống chịu hoạt động, bao gồm kế hoạch duy trì hoạt động kinh doanh, quản lý rủi ro bên thứ ba và năng lực khôi phục sau thảm họa. Các hệ thống trọng yếu đạt mức sẵn sàng cao, và chúng tôi thực hiện kiểm tra định kỳ để đảm bảo dịch vụ không gián đoạn cho khách hàng.

Chiến lược rủi ro tín dụng của chúng tôi tiếp tục tận dụng phân tích nâng cao, dữ liệu thay thế và ra quyết định tự động, đồng thời duy trì tiêu chuẩn thẩm định thận trọng. Hiệu suất danh mục tín dụng vẫn nằm trong khẩu vị rủi ro được Hội đồng quản trị phê duyệt, được hỗ trợ bởi các chỉ báo cảnh báo sớm và quản trị rủi ro mô hình. Vị thế thanh khoản và vốn vẫn vững mạnh, xây dựng nền tảng quản lý rủi ro thị trường tập trung với giám sát trong ngày, hoàn tất xác thực LCR/NSFR cùng với Giai đoạn 1 ILAAP cho rủi ro thanh khoản. Năng lực CCR và IRRBB được nâng cao thông qua mở rộng kiểm tra sức chịu đựng.

Khi việc sử dụng AI và học máy mở rộng trong tín dụng, phòng chống gian lận và tương tác khách hàng, chúng tôi củng cố khung quản lý rủi ro mô hình. Điều này bao gồm xác thực mô hình độc lập, kiểm tra thiên lệch, tiêu chuẩn giải thích và giám sát quản trị để đảm bảo việc sử dụng thuật toán một cách đạo đức, minh bạch và có trách nhiệm.

Một văn hóa rủi ro mạnh mẽ là nền tảng cho thành công của chúng tôi. Trong năm, chúng tôi củng cố mô hình “ba tuyến phòng thủ”, nâng cao đào tạo rủi ro trên toàn tổ chức và thúc đẩy

trách nhiệm ở mọi cấp độ. Ủy ban Rủi ro của Hội đồng quản trị thực hiện giám sát tích cực, được hỗ trợ bởi báo cáo rủi ro kịp thời và dựa trên dữ liệu.

Rủi ro tín dụng:

Đối với Khách hàng cá nhân:

- Triển khai các giải pháp cho vay mua nhà phù hợp nhằm hỗ trợ tăng trưởng kinh doanh 124%: Các giải pháp vay mua nhà giúp tăng mức độ gắn kết của khách hàng với Techcombank thông qua các sản phẩm có tính năng vượt trội như giải pháp vay đa nhu cầu, giải pháp cho vay với lịch trả nợ linh hoạt dành cho nhóm khách hàng trẻ,...
- Hiện đại hóa và tự động hoá quy trình tín dụng, nâng cao tính công bằng và cá nhân hoá quyết định tín dụng: Tối ưu quy trình tín dụng cho từng nhóm khách hàng: nhanh hơn, phù hợp hơn, tự động hóa nhiều hơn; tăng cường thẩm định tại địa bàn kết hợp với dữ liệu số hoá. Nhờ đó, thời gian thẩm định và phê duyệt (TAT) được cải thiện 150% đối với các quy trình/sản phẩm trọng yếu.
- Phát triển mô hình cảnh báo sớm để nhận diện rủi ro kịp thời và bảo vệ danh mục tín dụng: Hệ thống cảnh báo sớm hỗ trợ đội ngũ kinh doanh tuyến đầu và Khối Rủi ro can thiệp trước khi khoản vay chuyển thành nợ quá hạn nghiêm trọng, qua đó giảm thiểu tổn thất tín dụng.
- Duy trì chi phí rủi ro trong giới hạn khẩu vị rủi ro và định hướng tín dụng đã đặt ra.
- Xây dựng năng lực thực thi chiến lược SME: Hoàn tất tích hợp chức năng quản trị rủi ro SME, ESME và MSME, từ đó nâng cao năng lực thực thi chiến lược tín dụng cho phân khúc SME.
- Phát triển 13 mô hình rủi ro tín dụng mới, nâng tổng số lên hơn 30 mô hình: Mở rộng phạm vi mô hình cho phân khúc Bán lẻ và SME; đảm bảo đúng tiến độ triển khai để hỗ trợ tăng trưởng kinh doanh.
- Hoàn thiện kiến trúc hệ thống cho toàn bộ nền tảng liên quan đến tín dụng: Bao gồm hệ thống LOS, hệ thống Cảnh báo sớm (EW) và hệ thống Limit Proxy.

Đối với Khách hàng Doanh nghiệp:

Năm 2025 đánh dấu một bước chuyển quan trọng trong quản trị rủi ro tín dụng, với trọng tâm là nâng cao hiệu quả và chất lượng thông qua chuẩn hóa quy trình và số hóa toàn diện. Hệ thống thẩm định được tái cấu trúc theo mô hình chuyên sâu theo ngành, kết hợp ba cấp độ phê duyệt, giúp tăng tính linh hoạt và chuyên môn hóa. Mô hình xếp hạng tín dụng được cải tiến, hỗ trợ tối ưu hóa quản lý danh mục và định giá rủi ro, đồng thời nâng cao khả năng ra quyết định. Công tác kiểm soát sau giải ngân và hệ thống cảnh báo sớm được tăng cường, đảm bảo duy trì chất lượng

00
VQ
AA
N
NC
IM
HA

danh mục ổn định và chi phí rủi ro ở mức thấp. Bên cạnh đó quản trị rủi ro tiếp tục hỗ trợ tích cực kinh doanh trong việc đa dạng hóa danh mục khách hàng thông qua phát triển giải pháp tín dụng đa dạng, chuyên sâu cho các lĩnh vực cơ sở hạ tầng, sản xuất, thương mại, dịch vụ, xuất nhập khẩu... Những cải tiến này không chỉ giúp nâng cao năng suất mà còn tạo nền tảng vững chắc cho tăng trưởng bền vững.

Rủi ro thanh khoản:

Năm 2025, Techcombank tiếp tục khẳng định vị thế tiên phong trong quản trị rủi ro thanh khoản, đáp ứng các chuẩn mực quốc tế và nâng cao năng lực quản trị toàn diện. Các điểm nhấn bao gồm:

- Hoàn tất xác thực độc lập các tính toán LCR và NSFR bởi đối tác tư vấn hàng đầu, đảm bảo tính chính xác và minh bạch theo Basel III.
- Triển khai Phase 1 của ILAAP, thực hiện phân tích chênh lệch (gap analysis), tập trung vào rà soát và nâng cao năng lực kiểm tra sức chịu đựng thanh khoản (liquidity stress test) và quản trị thanh khoản trong ngày (intraday liquidity).
- Áp dụng mô hình hành vi về dòng tiền một cách toàn diện, thực hiện xây dựng và áp dụng kết quả mô hình hành vi vào kiểm tra sức chịu đựng (liquidity stress test), bao gồm cả kiểm tra sức chịu đựng ngược (reverse liquidity stress test) theo thông lệ.
- Ứng dụng AI tiên tiến vào phân tích và giám sát thông qua Liquidity Risk Dashboard, nâng cao khả năng dự báo và ra quyết định nhanh chóng.
- Xây dựng và nâng cấp khung quản trị rủi ro thanh khoản theo thông lệ quốc tế, thiết lập ngưỡng quản trị cho dòng tiền hành vi, đảm bảo kiểm soát chủ động.
- Nâng cấp hệ thống dữ liệu và công cụ quản trị trên nền tảng cloud, bao gồm dữ liệu intraday và các dashboard phân tích chuyên sâu sử dụng công nghệ hiện đại như Databricks.

Những bước tiến này không chỉ củng cố nền tảng vững chắc cho Techcombank mà còn khẳng định năng lực quản trị rủi ro ngang tầm các ngân hàng hàng đầu khu vực.

Rủi ro thị trường và rủi ro lãi suất trên sổ ngân hàng (IRRBB):

Năm 2025 đánh dấu bước tiến quan trọng trong quản trị rủi ro thị trường của Techcombank, với việc hoàn thiện nền tảng công nghệ, tự động hóa phân tích và tiệm cận chuẩn mực quốc tế. Những thành tựu này không chỉ đảm bảo an toàn hệ thống mà còn tạo tiền đề cho chiến lược vươn tầm toàn cầu trong những năm tiếp theo.

Thành tựu nổi bật năm 2025

Techcombank đã củng cố năng lực quản trị rủi ro thị trường thông qua các sáng kiến trọng yếu, đảm bảo khả năng giám sát và kiểm soát rủi ro hiệu quả trong bối cảnh thị trường biến động mạnh.

- Xây dựng nền tảng dữ liệu tập trung & phân tích chuyên sâu: Tập trung dữ liệu rủi ro thị trường trên nền tảng thống nhất trên Cloud giúp nâng cao khả năng ứng dụng và xử lý dữ liệu lớn, triển khai phân tích chuyên sâu đa chiều, phục vụ cảnh báo sớm và ra quyết định.
- Với dự án nền tảng dữ liệu tập trung trên Cloud, lần đầu tiên vận hành và theo dõi trạng thái rủi ro trong ngày (intraday) là cơ sở cho việc triển khai giám sát rủi ro thị trường intraday giúp rút ngắn thời gian phát hiện và xử lý các vấn đề bất thường phát sinh trong ngày.

Chuẩn bị nền tảng cho phương pháp tính vốn nội bộ nâng cao: xây dựng nền tảng kỹ thuật cho phương pháp nội bộ (tồn thất kỳ vọng, kiểm định ngược, đối chiếu lợi nhuận).

Techcombank tiếp tục khẳng định vị thế tiên phong trong quản trị rủi ro lãi suất trên sổ ngân hàng, ứng dụng mạnh mẽ công nghệ và AI vào công tác quản trị rủi ro, đồng thời tiếp tục nâng cao năng lực quản trị toàn diện. Các điểm nhấn bao gồm:

- Áp dụng tối đa AI & tự động hóa trong quản trị IRRBB: (i) Tập trung dữ liệu theo nhiều chiều thông tin lên Data Lake, tạo nền tảng cho tự động hóa, AI và Học máy (Machine learning - ML); (ii) Tự động hóa tối đa quy trình từ KRM (Kamakura Risk Manager) lên nền tảng phân tích Power BI, tự động cập nhật và gửi trạng thái rủi ro hàng ngày; (iii) Ứng dụng AI (Copilot) phân tích chỉ số IRRBB, cung cấp insight kịp thời cho các cấp lãnh đạo.
- Tăng cường mô hình IRRBB & tiếp tục hoàn thiện hệ thống KRM: (i) Phát triển phương pháp tiên tiến (VaR) trên hệ thống KRM; (ii) Nâng cấp KRM để tăng độ chính xác, đáp ứng sản phẩm tài chính phức tạp, hỗ trợ dự báo biến động lãi suất.
- Mở rộng phạm vi quản trị rủi ro: (i) Bước đầu triển khai quản trị rủi ro lãi suất cho sản phẩm bảo hiểm nhân thọ, đặt nền móng cho quản trị IRRBB toàn hệ sinh thái.

Rủi ro công nghệ và an ninh mạng: Thực hiện hiệu quả việc nhận diện và đánh giá rủi ro CNTT & ANTT đối với các sản phẩm số chiến lược như Sinh Lãi tự động, CDB++ tính năng quản lý phân quyền tập trung, hành trình số hóa cho phép khách hàng chủ động khởi tạo và quản lý người dùng trực tuyến trên TCBB (Techcombank Business), sản phẩm Ủy thác cho vay Home credit... đảm bảo an ninh thông tin ngay từ giai đoạn phát triển ban đầu. Việc này giúp Ngân hàng chủ động phát hiện và giảm thiểu các rủi ro tiềm ẩn liên quan đến tấn công mạng cũng như gian lận trên các kênh số, giúp Ngân hàng hạn chế tổn thất vận hành và tài chính, đồng thời duy trì tính liên tục của dịch vụ dành cho khách hàng cá nhân lẫn doanh nghiệp. Những hoạt động này góp phần giữ vững uy tín và hình ảnh Techcombank là ngân hàng số hàng đầu về độ tin cậy và an

toàn tại Việt Nam, hỗ trợ tăng trưởng nguồn huy động vốn cùng tệp khách hàng kênh trực tuyến, tạo nền tảng vững chắc cho hiệu suất tài chính và giá trị dành cho cổ đông.

Năm 2025 cũng ghi nhận hàng loạt văn bản pháp luật mới được cập nhật và ban hành, có ảnh hưởng sâu rộng đến các sản phẩm/dịch vụ của TCB cũng như hệ sinh thái của Ngân hàng. Do đó, công tác Quản trị rủi ro CNTT&ANTT đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo đáp ứng tuân thủ những yêu cầu mới với hệ thống để đảm bảo nền tảng công nghệ an toàn, trải nghiệm số hóa hoàn chỉnh đến cho Khách hàng, tạo dựng niềm tin vững chắc giữa Khách hàng và ngân hàng.

Rủi ro hoạt động: Trong bối cảnh ngân hàng và hệ sinh thái đều có những thay đổi lớn, với những nghiệp vụ, lĩnh vực mới và thách thức. Việc thực hiện nhận diện & đánh giá rủi ro ngay từ giai đoạn thiết kế giúp ngân hàng chủ động kiểm soát và xử lý rủi ro sớm và phù hợp.

Tồn thất do rủi ro hoạt động luôn được kiểm soát ở mức thấp, thấp hơn đáng kể so với hạn mức rủi ro hoạt động nội bộ, ngay cả trong bối cảnh các mối đe dọa bên ngoài và công nghệ mới liên tục xuất hiện.

Ngân hàng không ngừng đầu tư vào công nghệ & dữ liệu để tối ưu hóa công tác quản trị rủi ro, giúp đưa ra các quyết định chủ động và chuẩn xác hơn.

Quan trọng nhất, văn hóa quản trị rủi ro hoạt động được thiết lập và thống nhất thông điệp từ lãnh đạo cấp cao nhất cho tới từng CBNV của tất cả các đơn vị nghiệp vụ trong ngân hàng.

Rủi ro gian lận: Năm 2025 đánh dấu bước tiến quan trọng trong công tác quản trị rủi ro gian lận với những kết quả đạt được tiêu biểu như sau:

- Chuẩn hóa và tăng cường khung quản trị rủi ro gian lận: Hoàn thành sửa đổi và ban hành mới các văn bản thực thi quan trọng như Quy định QTRR gian lận (bao gồm quy định về quản lý danh sách đen/danh sách nghi ngờ gian lận, danh mục kịch bản gian lận), quy trình điều tra gian lận hợp nhất và hướng dẫn nhận diện dấu hiệu nghi ngờ gian lận, lừa đảo. Điều này đã tạo nền tảng vững chắc cho công tác quản trị rủi ro gian lận tại Techcombank.
- Tái cấu trúc các nhóm chức năng quản trị rủi ro gian lận, trong đó mở rộng phạm vi điều tra sang các mảng mới như gian lận nội bộ, giao dịch tại quầy, giao dịch FX và bond funds; xây dựng chương trình kiểm soát bí mật như một công cụ phát hiện gian lận chủ động, phục vụ công tác điều tra và quản trị rủi ro gian lận trên toàn Ngân hàng.
- Nâng cao năng lực giám sát và phân tích dữ liệu: Hoàn thành 5 báo cáo dashboard tương tác cho các phân khúc khách hàng cá nhân- vay không TSDB, Hộ gia đình, SME và báo cáo cho Sao Mộc (công ty thuộc hệ sinh thái), hỗ trợ công tác phát hiện sớm gian lận.

- Giảm thiểu và ngăn ngừa tổn thất: Hoàn thành 180 báo cáo đánh giá rủi ro trong đó 17 báo cáo được hội chẩn đánh giá chuyên sâu cho các quy trình/sản phẩm có rủi ro gian lận cao thuộc phân khúc KHDN và KHCN. Thực hiện điều tra gian lận hồ sơ tín dụng trước giải ngân và đã ngăn chặn nguy cơ tổn thất lên đến ~1.400 tỷ đồng (hạn mức tín dụng của các hồ sơ gian lận) cho ngân hàng.

Basel III: Trong năm 2025, Techcombank đạt được những cột mốc quan trọng trong việc nâng cao khung quản trị rủi ro và tuân thủ các chuẩn mực quốc tế theo Basel III:

- Triển khai IRB: Nâng cao độ chính xác và tính nhạy cảm rủi ro trong đo lường vốn, giúp cải thiện tỷ lệ an toàn vốn (CAR) trên 2-3%. Hoàn tất việc tuân thủ Thông tư 14 của NHNN và củng cố sự sẵn sàng cho áp dụng phương pháp IRB, đồng thời nhận được phản hồi tích cực từ cơ quan quản lý, tăng cường minh bạch và niềm tin.
- ICAAP & Kiểm định sức chịu đựng (Stress Test): Hoàn thiện phương pháp ICAAP trong việc sử dụng các mô hình vĩ mô và nâng cấp mô hình kiểm định sức chịu đựng, giúp dự báo chính xác hơn và phản ứng chủ động trước các kịch bản bất lợi. Các cải tiến này hỗ trợ thiết lập khẩu vị rủi ro và giới hạn rủi ro hiệu quả hơn.
- Quản trị Rủi ro Tích hợp: Nâng cao khả năng đo lường rủi ro toàn diện, cải thiện khung quản lý rủi ro tập trung và cung cấp phân tích sâu về phí rủi ro và định giá dựa trên rủi ro, hỗ trợ ra quyết định chiến lược và tối ưu hóa lợi nhuận điều chỉnh rủi ro cho tăng trưởng bền vững.

8. Các công ty con

8.1. Công ty TNHH Một thành viên Quản lý nợ và Khai thác tài sản - Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam (TechAMC)

Tính đến cuối năm 2025, TechAMC đang nhận ủy thác thu nợ ~176.000 khách hàng với dư nợ gốc ~ 26.700 tỷ đồng, trong đó nhóm khách hàng đã xử lý bằng nguồn dự phòng rủi ro chiếm trọng số 88% danh mục nợ ủy thác. Số lượng tài sản đang xử lý là ~4.100 tài sản với giá trị ~15.500 tỷ đồng. Tổng số thu tiền mặt trong năm 2025 là 12.1 nghìn tỷ đồng, trực tiếp đóng góp vào hiệu quả kinh doanh chung của Techcombank.

Với nền tảng được xây dựng và củng cố một cách bài bản trong giai đoạn vừa qua, TechAMC khẳng định vị thế là đơn vị có năng lực xử lý và thu hồi nợ chuyên nghiệp trên thị trường, sẵn sàng bước vào giai đoạn phát triển mới 2026–2030 với tâm thế chủ động, bền vững và hiệu quả.

8.2. Công ty Cổ phần Chứng khoán Kỹ thương (TCBS)

Năm 2025 là một dấu mốc quan trọng trong hành trình phát triển của TCBS, tiếp tục khẳng định hiệu quả kinh doanh tăng trưởng bền vững trong dài hạn.

Sau IPO và niêm yết cổ phiếu TCX thành công, TCBS đang dẫn đầu thị trường với vốn điều lệ và vốn chủ sở hữu lớn nhất ngành, lần lượt đạt 23.113 tỷ đồng và 44.100 tỷ đồng tại ngày 31/12/2025. Đồng thời, TCBS duy trì vị trí Top 1 về dư nợ cho vay ký quỹ cổ phiếu với 43.860 tỷ đồng và thị phần phát hành trái phiếu doanh nghiệp đạt 38%, khẳng định vai trò chủ chốt trong việc dẫn dắt dòng chảy vốn trên thị trường tài chính. Song song với tăng trưởng quy mô, năm 2025 cũng đánh dấu bước tiến quan trọng trong chiến lược WealthTech của TCBS. Việc đẩy mạnh ứng dụng công nghệ, dữ liệu và trí tuệ nhân tạo trên toàn bộ chuỗi giá trị đã giúp hệ sinh thái TCInvest mở rộng mạnh mẽ, phục vụ hơn 1,2 triệu khách hàng với mức độ gắn bó ngày càng cao, tạo nền tảng cho tăng trưởng bền vững trong các giai đoạn tiếp theo.

8.3. Công ty Cổ phần Quản lý Quỹ Kỹ Thương (TCC)

Năm 2025, tổng tài sản đạt 1,181 tỷ đồng; tổng doanh thu và lợi nhuận trước thuế Techcom Capital đạt lần lượt 326 tỷ đồng và 183 tỷ đồng, tăng trưởng 44% và 52% so với 2024.

Tổng giá trị tài sản quản lý (AUM) của các quỹ (TCBF, TCFE, TCEF, TCFIN, TCSME, TCRES, TCREIT, FUETCC50) và danh mục ủy thác do Techcom Capital quản lý tại ngày 31/12/2025 đạt khoảng 12.000 tỷ đồng với gần 50.000 nhà đầu tư.

Trong nhiều năm qua, Techcom Capital liên tiếp nhận được nhiều giải thưởng: Công ty Quản lý quỹ tiêu biểu do Tổng công ty Lưu ký và Bù trừ chứng khoán Việt Nam (VSDC) bình chọn, Dịch vụ quản lý tài sản đầu tư tiêu biểu (Asset management award) do Diễn đàn Cấp cao Cổ vấn Tài chính Việt Nam bình chọn.

8.4. Công ty Cổ phần Bảo hiểm Nhân thọ Kỹ Thương (TC Life)

Techcom Life là mảnh ghép chiến lược trong hệ sinh thái tài chính toàn diện của Techcombank, hướng tới việc cung cấp các giải pháp bảo vệ dài hạn đồng hành cùng hành trình tài chính của khách hàng. Trong bối cảnh thị trường bảo hiểm nhân thọ Việt Nam đang bước vào giai đoạn chuyển mình, Techcom Life tận dụng thế mạnh về công nghệ, dữ liệu, mạng lưới phân phối và năng lực vận hành của Techcombank để phát triển một mô hình khác biệt: tích hợp bảo hiểm vào hệ sinh thái tài chính, nâng cao trải nghiệm và tối ưu giá trị dài hạn cho khách hàng. Năm 2025 đánh dấu giai đoạn khởi đầu hoạt động của Techcom Life, không chỉ ghi nhận những kết quả kinh doanh tích cực và hiệu quả vận hành đáng khích lệ, mà còn thể hiện rõ năng lực thiết lập tổ chức và gia nhập thị trường với tốc độ nhanh, kỷ luật cao và định hướng chiến lược rõ ràng.

8.5. Công ty Cổ phần Bảo hiểm Phi Nhân thọ Kỹ Thương (TCGI)

Năm 2025 ghi dấu một bước phát triển nền tảng quan trọng của TCGI khi Công ty hoàn thiện danh mục 65 sản phẩm bảo hiểm và phục vụ hơn 650.000 khách hàng trên toàn quốc, qua đó

nhanh chóng khẳng định năng lực cạnh tranh ngay từ năm đầu hoạt động. TCGI đồng hành cùng nhiều tập đoàn và khách hàng doanh nghiệp lớn như Masterise, Vingroup, Sun Group, Masan Group, Thaco, Eurowindows, DKSH Group, Coca-Cola, Gelex, Vietjet và Vietnam Airlines, tạo nên nền tảng khách hàng đa dạng và bền vững.

Hệ thống phân phối được mở rộng mạnh mẽ thông qua Techcombank với 280 chi nhánh và 3.500 nhân viên bán hàng, đồng thời tăng cường sức mạnh thị trường nhờ sự hợp tác của các đối tác phân phối lớn như BeeVN, Kỹ Nguyên,... Về tổ chức, chúng tôi xây dựng đội ngũ 115 cán bộ nhân viên tại 4 chi nhánh, bảo đảm chất lượng vận hành theo tiêu chuẩn chuyên nghiệp. Những nỗ lực này mang lại kết quả tài chính nổi bật với tổng phí bảo hiểm theo hợp đồng đã phát hành đạt 513 tỷ đồng, tổng tài sản 988 tỷ đồng, trong đó tiền và tài sản đầu tư đạt 757 tỷ đồng, cùng quỹ dự phòng nghiệp vụ 331 tỷ đồng, tạo nên nền tảng tài chính vững chắc cho sự bứt phá trong các năm tiếp theo.

II. PHƯƠNG ÁN KINH DOANH NĂM 2026

Trên cơ sở những kết quả đạt được trong các năm vừa qua, Techcombank tiếp tục kiên định theo đuổi chiến lược “khách hàng là trọng tâm”, đồng thời phát huy vai trò tiên phong trong việc cung cấp các sản phẩm tài chính đột phá, trải nghiệm cá nhân hóa trên nền tảng số hóa hiện đại, an toàn và hiệu quả. Đây tiếp tục là nền tảng để Ngân hàng nâng cao năng lực cạnh tranh, củng cố vị thế trên thị trường và tạo giá trị bền vững cho cổ đông.

Nền kinh tế Việt Nam đang bước vào “kỷ nguyên tăng trưởng mới”, cùng sự quyết tâm của Chính phủ mới Việt Nam trong việc duy trì tăng trưởng GDP ở mức 2 chữ số trong năm 2026. Trong bối cảnh đó, Techcombank sẵn sàng đóng vai trò chủ động trong việc tham gia kiến tạo nền tảng phát triển dài hạn, góp phần cùng đất nước hướng tới mục tiêu tăng trưởng nhanh và bền vững. Tuy nhiên, môi trường kinh doanh năm 2026 tiềm ẩn nhiều yếu tố bất định. Những thay đổi trong nhu cầu bên ngoài, chuỗi cung ứng hoặc điều kiện tài chính quốc tế có thể ảnh hưởng đến hoạt động kinh tế trong nước và tăng trưởng tín dụng của ngành ngân hàng nếu diễn biến thực tế khác với các kỳ vọng ban đầu. Những thách thức này có thể bao gồm giá dầu tăng cao, tăng trưởng xuất khẩu chậm lại, các gián đoạn trong chuỗi cung ứng ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất, và lạm phát gia tăng, cùng với các yếu tố khác. Trong bối cảnh đó, Techcombank đã xây dựng kế hoạch kinh doanh năm 2026 theo hai kịch bản nhằm linh hoạt điều hành, chủ động ứng phó với các điều kiện thị trường khác nhau, với mục tiêu và kế hoạch cụ thể như sau:

1. Mục tiêu tài chính năm 2026

Kịch bản 1: Xung đột tại Iran được nhanh chóng giải quyết

- (i) Dư nợ tín dụng: Theo phê duyệt của NHNN, hạn mức được cấp thời điểm hiện tại là 849 nghìn tỷ, tăng 12% so với năm 2025
- (ii) Tổng huy động từ khách hàng: Phù hợp với mức tăng trưởng tín dụng, nhằm tối ưu hóa bảng cân đối kế toán
- (iii) Lợi nhuận trước thuế: 37.500 tỷ đồng (tăng 15% so với cùng kỳ)
- (iv) Tỷ lệ nợ nhóm 3-5: thấp hơn 1,5%

Kịch bản 2: Giải quyết kéo dài với tác động kinh tế dai dẳng

- (v) Dư nợ tín dụng: Theo phê duyệt của NHNN, hạn mức được cấp thời điểm hiện tại là 849 nghìn tỷ, tăng 12% so với năm 2025
- (vi) Tổng huy động từ khách hàng: Phù hợp với mức tg trưởng tín dụng, nhằm tối ưu hóa bảng cân đối kế toán
- (vii) Lợi nhuận trước thuế: 35.000 tỷ đồng (tăng 7,6% so với cùng kỳ)
- (viii) Tỷ lệ nợ nhóm 3-5: thấp hơn 2,0%

Để chủ động triển khai kế hoạch kinh doanh, Techcombank sẽ trình Đại hội đồng cổ đông xem xét, thông qua Kế hoạch bao gồm các mục tiêu tài chính nêu trên, trên nguyên tắc tuân thủ hạn mức tăng trưởng tín dụng do NHNN phê duyệt và các quy định pháp luật hiện hành trong từng thời kỳ.

2. Kế hoạch kinh doanh cụ thể

Như đã nêu tại phần mở đầu, giai đoạn phát triển mới của nền kinh tế Việt Nam mở ra nhiều cơ hội tăng trưởng cho ngành ngân hàng, với các động lực hỗ trợ gồm:

- Xuất khẩu giữ vững nhờ nhu cầu từ bên ngoài vẫn ổn định, đặc biệt là Hoa Kỳ (tuy có thể chịu tác động nhất định từ chính sách thuế đối ứng và các yếu tố địa chính trị).
- Dòng vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) được kỳ vọng duy trì tích cực nhờ các hỗ trợ từ chính phủ và sự phát triển của Trung tâm Tài chính Quốc tế và Khu Thương mại Tự do tại thành phố Hồ Chí Minh và Đà Nẵng.
- Chi tiêu công được đẩy mạnh, song hành với đầu tư tư nhân, tập trung vào các dự án cơ sở hạ tầng quy mô lớn, qua đó tạo động lực cho tăng trưởng kinh tế trong trung và dài hạn.

Đối với lĩnh vực tài chính, định hướng điều hành của Nhà nước ngày càng tạo điều kiện cho các ngân hàng thương mại có năng lực tham gia sâu hơn vào các chương trình phát triển chiến

lược của nền kinh tế. Trong bối cảnh đó, Techcombank định vị vai trò chủ động trong việc tham gia xây dựng các nền tảng tài chính mới, bao gồm định hướng phát triển tài sản số, qua đó góp phần hỗ trợ tiến trình hiện đại hóa hệ thống tài chính quốc gia.

Bên cạnh đó, việc tiếp tục khai thác hiệu quả các lợi thế cộng hưởng trong hệ sinh thái sẽ giúp Ngân hàng tối ưu chi phí thu hút và duy trì khách hàng, mở rộng năng lực phân phối, nâng cao hiệu quả vận hành và cải thiện khả năng sinh lời. Trên cơ sở kết hợp giữa năng lực nội tại, nền tảng công nghệ và khả năng kết nối hệ sinh thái, Techcombank hướng tới mục tiêu tăng trưởng bền vững, tạo giá trị vượt trội cho cổ đông và các bên liên quan.

Năm 2026, Ngân hàng tiếp tục tập trung hiện thực hóa hiệu quả các khoản đầu tư thuộc chương trình “Chuyển đổi ngành tài chính, nâng tầm giá trị sống”, qua đó củng cố nền tảng tăng trưởng dài hạn và nâng cao năng lực cạnh tranh trong bối cảnh thị trường ngày càng thay đổi nhanh chóng.

Cụ thể, tăng trưởng tín dụng sẽ tuân thủ theo hạn mức tín dụng do NHNN cấp (năm 2025 là 18,36%). Quan trọng hơn, ngân hàng kỳ vọng duy trì chất lượng tài sản và chi phí tín dụng, đồng thời tiếp tục củng cố lợi thế về chi phí vốn thấp của Ngân hàng.

Để tiếp tục tạo ra giá trị vượt trội cho khách hàng và cổ đông, Ngân hàng sẽ tập trung vào ba lĩnh vực:

- Tiếp tục hướng tới trở thành ngân hàng đầu tiên ứng dụng AI toàn diện:
 - Mang đến các đề xuất giá trị khách hàng (CVPs) độc đáo như dịch vụ xấp xỉ 24/7, trải nghiệm siêu cá nhân hóa và rút ngắn thời gian ra mắt sản phẩm
 - Trao quyền cho nhân viên đạt năng suất vượt trội thông qua các sáng kiến như trợ lý bán hàng ảo, tối ưu hóa lập trình và tạo nội dung marketing hiệu quả hơn
- Mở rộng hệ sinh thái “hơn cả dịch vụ ngân hàng” độc đáo, hướng tới dẫn đầu một nhóm tích hợp đa dạng cung cấp các sản phẩm và dịch vụ tài chính - phi tài chính
- Tăng cường cam kết trở thành ngân hàng ESG toàn diện thông qua các giải pháp đổi mới:
 - Duy trì vị thế tiên phong với khung trái phiếu xanh
 - Tiếp tục hợp tác chặt chẽ với lãnh đạo và nhà hoạch định chính sách Việt Nam về ESG, bao gồm chuyển đổi Net Zero

Tuy nhiên, như đã đề cập ở trên, nền kinh tế toàn cầu nói chung - và nền kinh tế Việt Nam nói riêng - đang phải đối mặt với mức độ bất định gia tăng do những diễn biến địa chính trị sau khi xung đột Iran bùng phát. Trong khi vẫn hy vọng xung đột sẽ nhanh chóng được giải quyết với tác động kinh tế tối thiểu, ngân hàng đồng thời cũng đang chuẩn bị cho một kịch bản dự phòng, có thể bao gồm một phần hoặc toàn bộ các yếu tố sau:

- Lạm phát tăng cao do giá dầu và năng lượng tăng cao
- Đà xuất khẩu chậm lại do nhu cầu tiêu dùng toàn cầu suy yếu

- Niềm tin người tiêu dùng suy giảm, ảnh hưởng đến nhu cầu tiêu dùng trong nước
- Sự can thiệp của Chính phủ để hỗ trợ tăng trưởng, trong đó bao gồm cả việc đẩy nhanh đầu tư cho cơ sở hạ tầng

Trong bối cảnh này, Techcombank đã chủ động xây dựng các kế hoạch nhằm bảo đảm thanh khoản của ngân hàng, đồng thời giảm thiểu tác động bất lợi của chi phí vốn tăng và tỷ lệ nợ xấu gia tăng đối với kết quả kinh doanh của Ngân hàng.

3. Ngân sách chi trả thù lao của Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát

3.1. Ngân sách trả thù lao, chi phí hoạt động và các chi phí khác của Hội đồng quản trị (BOD) và Ban kiểm soát (BKS) năm 2026 được trình bày dưới đây:

Chỉ tiêu	Thực hiện 2025	Kế hoạch 2026
Thù lao cố định	29,5 tỷ đồng	32,8 tỷ đồng
Thù lao thành tích	HĐQT, BKS không nhận thù lao thành tích	HĐQT, BKS không nhận thù lao thành tích
Chi phí hoạt động, các chi phí khác ⁽¹⁾	9,8 tỷ đồng	11,6 tỷ đồng

(1) Ngân sách cho chi phí hoạt động, các chi phí khác bao gồm phụ cấp y tế, bảo hiểm xã hội và các chi phí hoạt động khác.

3.2. HĐQT, BKS có trách nhiệm quản lý; quyết định sửa đổi các khoản mục; xác định các vấn đề liên quan đến thù lao, chi phí hoạt động và các chi phí khác trong phạm vi phương án dự toán đã được phê duyệt; và giám sát các nguyên tắc, tiêu chuẩn và quyền lợi của các vị trí trong HĐQT, BKS phù hợp với quy định của pháp luật, Điều lệ và quy định nội bộ của Techcombank.

PHẦN II
KIẾN NGHỊ

Với nền tảng vững chắc cho sự phát triển trong tương lai và dựa trên sự hỗ trợ không ngừng nghỉ của các cổ đông, ban lãnh đạo Ngân hàng tự tin vào khả năng đạt được các mục tiêu kinh doanh của năm 2026, đưa ra định hướng hoạt động cho giai đoạn mở rộng chiến lược tiếp theo và đảm bảo rằng Ngân hàng tiếp tục vững vàng với tầm nhìn “Chuyển đổi ngành tài chính, Nâng tầm giá trị sống”.

Hội đồng quản trị cùng với Tổng giám đốc và Ban lãnh đạo kính đề nghị Đại hội đồng cổ đông:

1. Đồng ý/chấp thuận thông qua báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh năm 2025, kế hoạch kinh doanh và ngân sách năm 2026, bao gồm ngân sách thù lao của HĐQT và Ban kiểm soát năm 2026;
2. Đồng ý/chấp thuận giao Hội đồng quản trị Techcombank chịu trách nhiệm xem xét, quyết định thực hiện kế hoạch kinh doanh, ngân sách năm 2026.

TM. BAN LÃNH ĐẠO
TỔNG GIÁM ĐỐC

Jens Lottner

TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ
CHỦ TỊCH



Hồ Hùng Anh