



TỜ TRÌNH ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG
Về việc thông qua định hướng phát triển của BIDV

Kính trình: Đại hội đồng cổ đông Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam

Căn cứ Luật các Tổ chức tín dụng số 32/2024/QH15 được sửa đổi, bổ sung bởi Luật số 96/2025/QH15;

Căn cứ Luật Chứng khoán số 54/2019/QH14 được sửa đổi, bổ sung bởi Luật số 56/2024/QH15;

Căn cứ Luật Doanh nghiệp số 59/2020/QH14 được sửa đổi, bổ sung bởi Luật số 03/2022/QH15 và Luật số 76/2025/QH15;

Căn cứ Điều lệ tổ chức và hoạt động của Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam;

Hội đồng quản trị Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam ("**BIDV**") kính trình Đại hội đồng cổ đông:

1. Thông qua định hướng phát triển của BIDV

(Chi tiết tại Phụ lục đính kèm).

2. Ủy quyền cho HĐQT BIDV:

- Chỉ đạo xây dựng, phê duyệt và triển khai các giải pháp chi tiết trên cơ sở định hướng phát triển của BIDV đã được ĐHCĐ thông qua phù hợp với quy định của pháp luật và Điều lệ tổ chức và hoạt động của BIDV;

- Phê duyệt điều chỉnh/cập nhật định hướng phát triển của BIDV phù hợp với tình hình thực tế và/hoặc theo yêu cầu của cơ quan nhà nước có thẩm quyền (nếu có).

Kính trình Đại hội đồng cổ đông./

Nơi nhận: (03b)

- Như trên;
- Thành viên HĐQT;
- Lưu: VT, Ban NC&QTCL, TK&QHCD.

TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ
CHỦ TỊCH



Phan Đức Tú

PHỤ LỤC ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN CỦA BIDV

Trong bối cảnh môi trường kinh doanh quốc tế và Việt Nam giai đoạn 2021-2025 diễn biến vô cùng phức tạp, dưới sự chỉ đạo sát sao của Ban Lãnh đạo và sự nỗ lực, quyết tâm, tinh thần đoàn kết của cán bộ nhân viên toàn hệ thống, hoạt động của BIDV vẫn diễn ra an toàn, thông suốt, hoàn thành các mục tiêu đã đề ra tại Chiến lược phát triển kinh doanh đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2030. Bên cạnh đó, với vai trò là định chế tài chính hàng đầu, BIDV luôn tiên phong trong việc triển khai các chủ trương, chính sách của Chính phủ/NHNN, chủ động triển khai các giải pháp thực hiện chính sách tiền tệ, hỗ trợ tăng trưởng phát triển kinh tế, hỗ trợ khách hàng vượt qua khó khăn, thực hiện tốt công tác an sinh xã hội, trách nhiệm với cộng đồng.

Giai đoạn 2026-2030, dự báo nền kinh tế toàn cầu và khu vực tiếp tục đối mặt với nhiều biến động phức tạp, khó lường. Sự phát triển mạnh mẽ của khoa học công nghệ, trí tuệ nhân tạo, khoa học dữ liệu, chuyển đổi số,... đang làm thay đổi căn bản cách thức kinh doanh, vận hành và cạnh tranh của ngành ngân hàng. Tại Việt Nam, đất nước bước vào kỷ nguyên phát triển mới với tầm nhìn đến năm 2045 trở thành quốc gia phát triển, thu nhập cao, ngành ngân hàng được xác định là một trong những trụ cột then chốt của hệ thống tài chính quốc gia, có vai trò quan trọng trong việc huy động và điều tiết dòng vốn, hỗ trợ doanh nghiệp, định hướng đầu tư tiêu dùng và dẫn dắt các nguồn lực phát triển kinh tế - xã hội của đất nước.

Trên cơ sở đó, BIDV xác định việc xây dựng Chiến lược phát triển đến năm 2030, tầm nhìn 2045 không chỉ là yêu cầu tất yếu mang tính định hướng dài hạn, mà còn là bước chuyển mình chiến lược để thích ứng linh hoạt, tận dụng cơ hội và bứt phá trong kỷ nguyên mới. Chiến lược giai đoạn 2026-2030 được xây dựng với tầm nhìn xuyên suốt và mục tiêu rõ ràng: Trở thành Ngân hàng **LỚN – MẠNH – XANH** hàng đầu khu vực, đóng vai trò chủ lực, chủ đạo trong phát triển kinh tế - xã hội đất nước, phục vụ cộng đồng, phụng sự Tổ quốc, đồng thời nâng tầm vị thế BIDV trên bản đồ tài chính khu vực châu Á – Thái Bình Dương.

I. BỐI CẢNH VÀ ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG CỦA BIDV ĐẾN HẾT NĂM 2025

1. Tình hình thực hiện chiến lược đến năm 2025

Giai đoạn 2021-2025, về cơ bản BIDV đã hoàn thành các chỉ tiêu đề ra tại Chiến lược phát triển kinh doanh đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2030. Toàn hệ thống đã đẩy mạnh triển khai thực hiện và bám sát mục tiêu của 10 nhóm giải pháp chiến lược đề ra bao gồm: (i) Giải pháp tăng vốn; (ii) Giải pháp nâng cao chất lượng tín dụng và đẩy mạnh thu hồi nợ xấu, nợ hạch toán ngoại bảng; (iii) Nâng cao hiệu quả hoạt động đầu tư; (iv) Phát triển các phân khúc khách hàng mục tiêu; (v) Nhóm giải pháp đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ, tối đa hóa nguồn thu dịch vụ; (vi) Giải pháp phát triển công nghệ thông tin và chuyển đổi số; (vii) Nâng cao năng lực quản trị điều hành, năng lực quản lý rủi ro, kiện toàn mô hình tổ chức, quản trị chi phí hiệu quả và đảm bảo các tỷ lệ giới hạn an toàn theo quy định của NHNN; (viii)

Nâng cao hiệu quả mạng lưới hoạt động; (ix) Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực; (x) Giải pháp phát triển thương hiệu - truyền thông.

2. Đánh giá chung hoạt động của BIDV giai đoạn 2021-2025

2.1. Tóm tắt kết quả đạt được

Giai đoạn 2021-2025, hoạt động của BIDV đã đạt được một số kết quả như: (i) Tăng trưởng tín dụng theo đúng định hướng của Chính phủ, NHNN, đồng thời kiểm soát chất lượng tín dụng theo mục tiêu đề ra; (ii) Huy động vốn tiếp tục được điều hành phù hợp với tăng trưởng tín dụng, đáp ứng nhu cầu sử dụng vốn, đảm bảo an toàn thanh khoản, chuyển dịch cơ cấu huy động vốn theo hướng bền vững hơn; (iii) Hiệu quả kinh doanh tăng trưởng qua các năm gắn với kiểm soát chi phí hợp lý; (iv) Quy mô nền khách hàng tăng trưởng nhanh, cơ cấu chuyển dịch theo hướng tích cực; (v) Nâng cao hiệu quả, chất lượng hoạt động của các công ty con, công ty liên doanh liên kết; (vi) Nâng cao năng lực quản trị điều hành và chuyển đổi toàn diện trên tất cả các mặt hoạt động; (vii) Thực hiện chuyển đổi số toàn hàng trên cơ sở tận dụng thành tựu của cách mạng công nghiệp 4.0 đồng bộ, toàn diện, hiệu quả để tạo tiền đề vững chắc cho sự phát triển của BIDV.

2.2. Vị thế của BIDV

Đến hết năm 2025, BIDV tiếp tục dẫn đầu hệ thống về quy mô tổng tài sản, dư nợ tín dụng và huy động vốn tại Việt Nam.

Trong vòng 4 năm trở lại đây, thứ hạng tổng tài sản của BIDV tại Châu Á có sự cải thiện rõ rệt. Năm 2024¹, tổng tài sản của BIDV đạt 108 tỷ USD, đứng thứ 95 trong khu vực Châu Á, tăng 44 bậc trên bảng xếp hạng tổng tài sản so với năm 2020. Theo đó, BIDV lần đầu tiên chính thức góp mặt trong nhóm 100 ngân hàng lớn nhất Châu Á.

2.3. Tồn tại, hạn chế

Bên cạnh các kết quả đạt được, BIDV vẫn còn một số tồn tại, hạn chế cần cải thiện như: Một số chỉ tiêu hiệu quả chưa tương xứng với quy mô, tỷ lệ CASA mặc dù có cải thiện nhưng còn thấp so với một số ngân hàng cạnh tranh, quy mô và hiệu quả hoạt động của một số chi nhánh không đồng đều,....

II. DỰ BÁO MÔI TRƯỜNG KINH DOANH VÀ BỐI CẢNH LĨNH VỰC TÀI CHÍNH NGÂN HÀNG

1. Dự báo môi trường kinh doanh giai đoạn 2026-2030

1.1. Về Chính trị

Môi trường địa chính trị toàn cầu sẽ tiếp tục biến động mạnh, đặc biệt là các xung đột địa chính trị, cạnh tranh chiến lược thương mại, công nghệ và chuỗi cung ứng, làm gia tăng căng thẳng kinh tế và ảnh hưởng đến dòng vốn đầu tư toàn cầu.

Môi trường chính trị - xã hội trong nước tiếp tục ổn định, tạo nền tảng thuận

¹ Dự kiến Tháng 11/2026, The Asian Banker mới công bố kết quả xếp hạng của năm 2025

lợi cho phát triển. Giai đoạn tới, Việt Nam sẽ đẩy mạnh cải cách hành chính, nâng cao hiệu quả quản trị quốc gia, hoàn thiện thể chế, thúc đẩy khoa học - công nghệ, chuyển đổi số, hội nhập quốc tế, phát triển giáo dục, y tế và bảo đảm an ninh năng lượng.

1.2. Về Kinh tế

Giai đoạn 2026–2030, kinh tế thế giới dự báo tăng trưởng chậm lại, lạm phát giảm nhưng rủi ro bất định vẫn lớn. Xu hướng phân mảnh kinh tế, dịch chuyển chuỗi cung ứng và FDI, cùng mặt bằng lãi suất USD duy trì ở mức cao sẽ làm gia tăng áp lực lên thương mại, tỷ giá và dòng vốn. Đồng thời, chuyển đổi xanh, kinh tế số, tài chính số và các công nghệ mới tiếp tục phát triển mạnh, tạo ra nhiều cơ hội nhưng không ít thách thức cho kinh tế toàn cầu.

Nền kinh tế Việt Nam bước vào giai đoạn 2026–2030 với triển vọng tăng trưởng tích cực, mục tiêu tăng trưởng cao. Tuy nhiên, nền kinh tế vẫn đối mặt với nhiều rủi ro như áp lực lạm phát, lãi suất, tỷ giá, nợ xấu, bảo hộ thương mại, bất động sản phục hồi thiếu bền vững và yêu cầu tuân thủ chuỗi cung ứng ngày càng cao.

1.3. Về Xã hội – môi trường

Thế giới đang đối mặt với các xu hướng xã hội - môi trường lớn như già hóa dân số, thay đổi giá trị sống và hành vi tiêu dùng, dịch chuyển lao động, gia tăng bất ổn xã hội do chênh lệch giàu nghèo và tác động ngày càng nghiêm trọng của biến đổi khí hậu. Những yếu tố này đang ngày càng chi phối mạnh mẽ định hướng phát triển của các quốc gia.

Tầng lớp trung lưu gia tăng, dân số vàng và xu hướng tiêu dùng xanh sẽ tạo động lực mới cho tăng trưởng của Việt Nam giai đoạn 2026–2030. Tuy nhiên, Cách mạng công nghiệp 4.0, yêu cầu chuyển đổi số, xanh hóa và các tiêu chuẩn môi trường ngày càng cao cũng đặt ra sức ép lớn về chất lượng lao động, đổi mới công nghệ, quản trị tài nguyên và năng lực thích ứng của doanh nghiệp trước rủi ro khí hậu.

1.4. Công nghệ

Khoa học - công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số được xác định là động lực đột phá cho tăng trưởng nhanh, bền vững, với mục tiêu phát triển mạnh kinh tế số và thanh toán không dùng tiền mặt. Để hiện thực hóa mục tiêu này, Việt Nam sẽ tiếp tục hoàn thiện thể chế, đầu tư hạ tầng, dữ liệu, nhân lực số, thúc đẩy các công nghệ nền tảng, công nghiệp số và cơ chế thử nghiệm có kiểm soát.

2. Dự báo lĩnh vực tài chính - ngân hàng đến 2030

2.1. Lĩnh vực tài chính - ngân hàng thế giới

Mục tiêu ưu tiên của các ngân hàng trong giai đoạn 2026-2030 gồm: (i) Tích hợp công nghệ tiên tiến nhằm nâng cao tự động hóa, cá nhân hóa và bảo mật trong hoạt động ngân hàng số; (ii) Mở rộng hệ sinh thái ngân hàng mở; (iii) Ứng dụng AI để tối ưu quy trình vận hành, dự báo rủi ro; (iv) Phát triển bền vững (ESG); (v) Tận dụng dữ liệu để phát triển sản phẩm, dịch vụ sáng tạo, hỗ trợ đưa ra quyết định nhanh và chính xác; (vi) Đầu tư, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thông qua đào tạo kỹ năng số, quản trị rủi ro, xây dựng môi trường làm việc linh hoạt.

15
AN
MA
VAP
VIET
P. HI

2.2. Xu hướng phát triển lĩnh vực tài chính ngân hàng trong nước

Tại Việt Nam, giai đoạn 2026–2030, Chính sách tiền tệ sẽ tiếp tục giữ vai trò hỗ trợ tăng trưởng, nhưng được điều hành theo hướng linh hoạt hơn để thích ứng với áp lực lạm phát và biến động của môi trường quốc tế. Thanh khoản, chất lượng tài sản, áp lực tăng vốn và nâng chuẩn an toàn hệ thống theo Basel III sẽ là những vấn đề trọng yếu của các ngân hàng. NIM có xu hướng thu hẹp, buộc các ngân hàng phải tối ưu chi phí, đẩy mạnh tự động hóa và mở rộng nguồn thu ngoài lãi.

Chuyển đổi số, dữ liệu, năng lực phân tích, chuyển đổi xanh và hoàn thiện quản trị rủi ro sẽ trở thành các động lực phát triển cốt lõi. Đồng thời, các không gian pháp lý mới như trung tâm tài chính quốc tế, tài sản mã hóa, thị trường carbon, thị trường vàng... có thể mở ra cơ hội kinh doanh mới, nhưng cũng kéo theo yêu cầu cao hơn về tuân thủ, AML/CFT, quản trị dữ liệu và rủi ro danh tiếng. Cạnh tranh trong ngành sẽ gia tăng mạnh, nhất là từ ngân hàng số, fintech, bigtech.

2.3. Dự báo hình ảnh lĩnh vực tài chính - ngân hàng Việt Nam 2030

Đến năm 2030, ngành ngân hàng sẽ: (i) bước vào kỷ nguyên ngân hàng vô hình, ngân hàng thông minh, (ii) nhiều ngân hàng đạt được mục tiêu vận hành như những công ty công nghệ, (iii) cá biệt hóa sẽ trở thành tâm điểm trong mọi trải nghiệm ngân hàng, (iv) AI sẽ trở thành yếu tố cốt lõi trong chiến lược của các ngân hàng, (v) việc tuân thủ các tiêu chuẩn, quy định về phát triển bền vững trở nên phổ biến trên toàn cầu, (vi) Tập đoàn tài chính trở thành “trung tâm tri thức” nơi quy tụ những cá nhân xuất sắc, (vii) Tập đoàn tài chính bước vào quá trình đẩy mạnh việc ứng dụng AI, dữ liệu, Blockchain, (viii) đặc biệt thế giới sẽ tạo ra được thể hệ thiết bị đeo giá thành phải chăng, gọn nhẹ, tính thời trang cao, có thể đo lường nhiều chỉ số sức khỏe, hỗ trợ giao tiếp, làm việc, mua sắm, giải trí ở mức độ “thực tế hòa trộn”.

III. CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN ĐẾN NĂM 2030, TẦM NHÌN 2045

1. Định vị đến năm 2030, tầm nhìn 2045

1.1. Sứ mệnh

Đem lại lợi ích, tiện ích tốt nhất cho khách hàng, cổ đông, người lao động, cộng đồng xã hội và phụng sự Tổ quốc.

1.2. Tầm nhìn, định vị năm 2045

- **Tầm nhìn:** Xây dựng BIDV trở thành Tập đoàn Tài chính - Ngân hàng LỚN – MẠNH – XANH hàng đầu khu vực Đông Nam Á, phấn đấu thuộc top 100 Ngân hàng mạnh nhất Châu Á vào năm 2030, thuộc top 50 vào năm 2045.

- **Định vị BIDV 2045:** Là tập đoàn Tài chính - Ngân hàng tầm cỡ Khu vực Châu Á - Thái Bình Dương; dẫn đầu Việt Nam về năng lực đổi mới sáng tạo, chuyển đổi số, phát triển bền vững và Hội nhập Quốc tế; là Ngân hàng Thông minh – Hạnh phúc – Nghĩa tình, góp phần hiện thực hóa khát vọng đưa Việt Nam trở thành Quốc gia phát triển thịnh vượng vào năm 2045.

1.3. Trụ cột phát triển và các giá trị cốt lõi

1.3.1. Trụ cột phát triển

KHÁCH HÀNG	NGUỒN NHÂN LỰC VÀ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP	ĐỔI MỚI SÁNG TẠO VÀ CÔNG NGHỆ, CHUYỂN ĐỔI SỐ
Định vị khách hàng là trung tâm, cam kết mang đến sản phẩm, dịch vụ xuất sắc, tối ưu trải nghiệm và tối đa sự hài lòng của khách hàng.	Xây dựng và phát triển đội ngũ nhân lực chất lượng cao, có tư duy số đột phá, giỏi kỹ năng, giàu phẩm chất và đạo đức, cùng hướng đến mục tiêu chung. Kế thừa giá trị truyền thống, thúc đẩy văn hóa doanh nghiệp.	Đẩy mạnh văn hóa đổi mới sáng tạo, chủ động nắm bắt công nghệ, thúc đẩy chuyển đổi số và ứng dụng các xu hướng như AI, blockchain, dữ liệu lớn để tạo giá trị khác biệt và tăng tốc phát triển.

1.3.2. Giá trị cốt lõi

Tiếng Việt: Trí tuệ - Niềm tin - Liêm chính - Nghĩa tình - Khát vọng

Tiếng Anh: Intelligence - Belief - Integrity - Devotion - Vitality

2. Mục tiêu chiến lược và định hướng chỉ tiêu KHKD giai đoạn 2026-2030

2.1. Mục tiêu chiến lược giai đoạn 2026-2030

BIDV xác định mục tiêu chiến lược giai đoạn tới như sau:

Lớn	Giữ vị thế hàng đầu về quy mô tại Việt Nam và top 100 Ngân hàng lớn nhất Châu Á. Mở rộng hiện diện quốc tế. Chuyển đổi toàn diện hoạt động ngân hàng bán lẻ và bán buôn nhằm duy trì vị thế đứng đầu trong phân khúc khách hàng bán lẻ, SME và phân đấu đứng đầu trong phân khúc khách hàng FDI tại Việt Nam. Phát triển mạng lưới kênh phân phối hiệu quả, phù hợp với xu thế thị trường. Phân đấu đến năm 2045, BIDV trở thành định chế tài chính với hệ sinh thái toàn diện, phục vụ khách hàng trên mọi nền tảng và không gian với mạng lưới quốc tế rộng khắp.
Mạnh	Chuyển dịch cơ cấu hoạt động hợp lý, nâng cao khả năng an toàn vốn, thanh khoản, hiệu quả hoạt động và phát triển bền vững, hướng đến chuẩn mực và thông lệ quốc tế tiên tiến. Đi đầu về đổi mới sáng tạo, công nghệ và chuyển đổi số tại Việt Nam, phát triển và ứng dụng toàn diện AI trong mọi hoạt động; Nâng cao năng lực kiểm soát rủi ro, sẵn sàng ứng phó và gia tăng khả năng thích ứng với những biến động môi trường kinh doanh. Xây dựng đội ngũ nhân sự chất lượng cao đáp ứng nhu cầu chuyển đổi số, phát triển các sản phẩm dịch vụ tài chính hiện đại; Bồi đắp phát triển bản sắc văn hóa doanh nghiệp và đẩy mạnh văn hóa đổi mới sáng tạo. Đến năm 2045, hướng tới trở thành định chế tài chính tiên phong về hiệu quả và quản trị hiện đại tại Châu Á.
Xanh	Xây dựng BIDV trở thành ngân hàng dẫn đầu thị trường Việt Nam trong phát triển xanh, bền vững và thực hành ESG, đứng đầu về dư nợ tín dụng xanh, đóng góp tích cực vào sự phát triển kinh tế, xã hội và bảo vệ môi trường của đất nước.

875
 NG
 Ớ PHÁ
 Ứ TRÍ
 M
 NỘI

2.2. Định hướng các chỉ tiêu KHKD giai đoạn 2026-2030

- Các chỉ tiêu KHKD chính:

TT	Chỉ tiêu	Mục tiêu giai đoạn 2026-2030
I QUY MÔ		
1	Tổng tài sản	Tăng trưởng bình quân giai đoạn không thấp hơn 10%/năm
2	Dư nợ tín dụng	Theo phê duyệt hàng năm của cơ quan Nhà nước có thẩm quyền
3	Huy động vốn	Điều hành phù hợp với tăng trưởng tín dụng, đảm bảo các chỉ số an toàn theo quy định
II CHẤT LƯỢNG - HIỆU QUẢ		
4	CAR	Đáp ứng quy định của NHNN
5	LNTT	Tăng trưởng bình quân giai đoạn >10%/năm
6	Tỷ lệ nợ xấu	Phân đầu đến năm 2030 đạt <1%
7	ROE	≥ 15%
III XANH		
8	Tăng trưởng DNTD xanh/ bền vững	Phân đầu đạt khoảng 1,3-1,5 lần tốc độ tăng trưởng tín dụng của BIDV

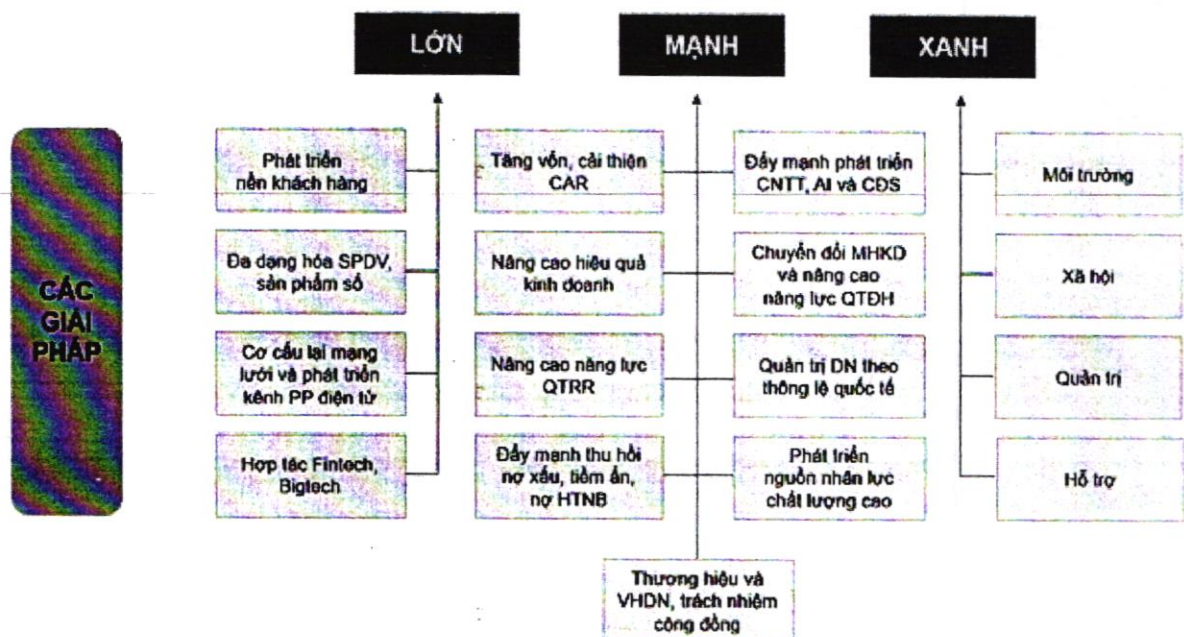
Ghi chú: Chỉ tiêu ROE và tăng trưởng DNTD xanh/bền vững là mục tiêu của riêng khối NHTM. Các mục tiêu còn lại là mục tiêu của khối NHTM và hợp nhất.

- Một số chỉ tiêu khác:

TT	Chỉ tiêu	Mục tiêu giai đoạn 2026-2030
1	Tổng doanh thu khối NHTM	Tăng trưởng bình quân không thấp hơn 3-5%/năm
2	Kế hoạch nộp ngân sách	Theo kế hoạch phải nộp hàng năm và phù hợp với quy định của pháp luật, chính sách của Đảng, Nhà nước
3	Kế hoạch đầu tư	Theo nhu cầu và tình hình thực tế, phù hợp với điều kiện thị trường, quy định của pháp luật và hướng dẫn của các cơ quan quản lý trong từng thời kỳ.
4	Kế hoạch cơ cấu lại vốn	

Ghi chú: Tổng doanh thu khối NHTM sẽ được xác định cụ thể theo kế hoạch tài chính hàng năm phù hợp với điều kiện thị trường và các chính sách của Đảng và Nhà nước.

3. Các nhóm giải pháp chính



4. Các chiến lược hợp phần

BIDV triển khai xây dựng 08 Chiến lược hợp phần quan trọng, có ý nghĩa lớn đối với hoạt động của BIDV trong giai đoạn 2026-2030 bao gồm:

- (i) Chiến lược phát triển hoạt động ngân hàng bán lẻ
- (ii) Chiến lược phát triển hoạt động khối khách hàng doanh nghiệp
- (iii) Chiến lược quản trị tài chính
- (iv) Chiến lược phát triển nguồn nhân lực
- (v) Chiến lược CNTT và chuyển đổi số
- (vi) Chiến lược Dữ liệu và AI
- (vii) Chiến lược phát triển hệ sinh thái ngoài ngân hàng thương mại
- (viii) Chiến lược phát triển bền vững và thực hành ESG tổng thể tại BIDV