

## TỜ TRÌNH

Về việc điều chỉnh Phương án khắc phục dự kiến trong trường hợp được can thiệp sớm

### **Kính gửi: ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG THƯỜNG NIÊN NĂM TÀI CHÍNH 2025**

- Căn cứ Luật Các tổ chức tín dụng;
- Căn cứ Điều lệ Ngân hàng Thương mại Cổ phần Sài Gòn Thương Tín (SACOMBANK),

Hội đồng quản trị SACOMBANK kính trình Đại hội đồng cổ đông thông qua việc sửa đổi, bổ sung Phương án khắc phục dự kiến trong trường hợp được can thiệp sớm (gọi tắt là Phương án khắc phục dự kiến hoặc Phương án), cụ thể như sau:

#### **1. Cơ sở đề xuất:**

- Năm 2025, SACOMBANK đã xây dựng và trình Đại hội đồng cổ đông thông qua Phương án khắc phục dự kiến tại Nghị quyết số 01/2025/NQ-ĐHĐCĐ ngày 25/04/2025. Phương án về cơ bản đã bao gồm các nội dung theo yêu cầu và đáp ứng quy định tại Luật các TCTD.
- Tuy nhiên, nhằm đảm bảo sự phù hợp của Phương án với các quy định pháp luật mới, các thông lệ tham chiếu trên thị trường và các nội dung hướng dẫn triển khai của Ngân hàng Nhà nước, SACOMBANK nhận thấy Phương án cần thiết phải sửa đổi, bổ sung một số nội dung nhằm tăng cường công tác giám sát và cảnh báo sớm; nâng cao tính chủ động, khả thi trong các tính huống phát sinh và phù hợp với yêu cầu quản trị rủi ro ngày càng chặt chẽ của ngành ngân hàng.

#### **2. Các nội dung sửa đổi bổ sung Phương án khắc phục dự kiến:**

Các nội dung sửa đổi bổ sung không làm thay đổi phạm vi, bản chất và định hướng của Phương án đã được Đại hội đồng cổ đông thường niên năm tài chính 2024 thông qua, chỉ tập trung làm rõ, cụ thể hóa một số vấn đề như sau:

- (1) Cập nhật các thông tin hoạt động đến hết năm 2025.
- (2) Nhận diện các rủi ro có thể dẫn đến trường hợp can thiệp sớm; xây dựng các chỉ tiêu cảnh báo sớm để theo dõi, giám sát; bổ sung danh mục tài sản và kênh huy động vốn cần quản lý để chủ động trong trường hợp phát sinh rủi ro.
- (3) Chi tiết hóa các nhóm giải pháp theo từng trường hợp can thiệp sớm cụ thể, với các hành động chi tiết, kết quả kỳ vọng, phân công đơn vị phụ trách thực thi, đầu mối kiểm soát và thời hạn triển khai.

(4) Bổ sung các giải pháp đề nghị hỗ trợ đối với Ngân hàng Nhà nước, cũng như các giải pháp phối hợp với các tổ chức tín dụng khác.

(5) Quy định về việc tổ chức triển khai từ cấp Hội đồng quản trị đến các Khối nghiệp vụ Ngân hàng, bao gồm trách nhiệm và nhiệm vụ của từng cấp cụ thể.

### 3. Đề xuất, kiến nghị:

Kính trình Đại hội đồng cổ đông xem xét, thông qua:

- Chấp thuận Phương án khắc phục dự kiến trong trường hợp được can thiệp sớm đã sửa đổi, bổ sung theo phụ lục đính kèm.
- Giao/ủy quyền cho Hội đồng quản trị:
  - Chỉ đạo tổ chức xây dựng/triển khai Phương án khắc phục dự kiến trong trường hợp được can thiệp sớm theo quy định tại Điều 143 Luật Các tổ chức tín dụng.
  - Chủ động điều chỉnh, thay đổi các nội dung liên quan đến Phương án khắc phục theo yêu cầu của Cơ quan Nhà nước có thẩm quyền.

Trân trọng kính trình Đại hội.

**TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ  
CHỦ TỊCH**



**DƯƠNG CÔNG MINH**

### Nơi nhận:

- ĐHCĐ năm tài chính 2025: "để thông qua";

Lưu VP.QT.

PHƯƠNG ÁN KHẮC PHỤC  
DỰ KIẾN TRONG TRƯỜNG HỢP  
ĐƯỢC CAN THIỆP SỚM

*Tp.HCM, tháng 4 năm 2026*


# CHƯƠNG I: CƠ CẤU TỔ CHỨC VÀ TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA SACOMBANK

## I. CƠ CẤU TỔ CHỨC:

Khái quát thông tin, đánh giá cơ cấu tổ chức và mô hình hoạt động kinh doanh của SACOMBANK qua các chỉ tiêu sau:

### 1. Thông tin về cơ cấu tổ chức và hoạt động:

#### 1.1. Thông tin thành lập và hoạt động của SACOMBANK:

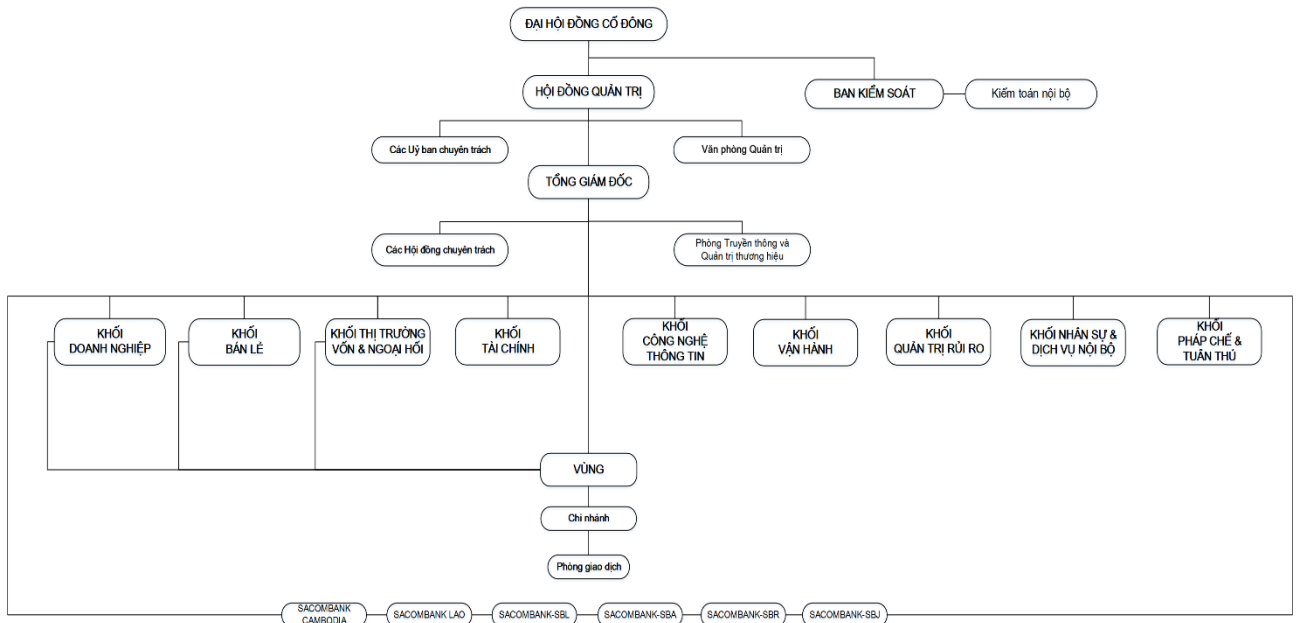
|   |   |
|---|---|
| Tên đăng ký Tiếng Việt:                           | <b>Ngân hàng Thương Mại Cổ Phần Sài Gòn Thương Tín</b>  |
| Tên đăng ký Tiếng Anh:                            | Sai Gon Thuong Tin Commercial Joint Stock Bank  |
| Tên Giao dịch:                                    | SACOMBANK   |
| Giấy phép thành lập và hoạt động Ngân hàng:       | Số 111/GP-NHNN do NHNN Việt Nam cấp ngày 09/11/2018 và các Quyết định sửa đổi, bổ sung.   |
| Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh/ Doanh nghiệp: | Giấy phép đăng ký kinh doanh số 0301103908 đăng ký lần đầu ngày 13/01/1992, thay đổi lần thứ 41 ngày 26/12/2022 do Sở Kế hoạch và Đầu tư TP.HCM cấp.  |
| Điện thoại:                                       | (+84) 28 39 320 420   |
| Fax:  | (+84) 28 39 320 424   |
| Trang thông tin điện tử:                          | <a href="https://www.sacombank.com.vn">https://www.sacombank.com.vn</a>   |
| Vốn điều lệ:                                      | 18.852.157.160.000 đồng   |
| Biểu trưng (logo):                                | <b>SACOMBANK</b>   |
| Địa chỉ trụ sở chính:                             | 266 – 268 Nam Kỳ Khởi Nghĩa, Phường Xuân Hòa, TP.HCM  |
| Ngành nghề kinh doanh:                            | Hoạt động chính của Ngân hàng bao gồm huy động và nhận tiền gửi ngắn hạn, trung hạn và dài hạn từ các tổ chức và cá nhân; cho vay ngắn hạn, trung hạn và dài hạn đối với các tổ chức và cá nhân trên cơ sở tính chất và khả năng nguồn vốn của Ngân hàng; mua nợ; thực hiện các giao dịch ngoại tệ; các dịch vụ tài trợ thương mại quốc tế; chiết khấu thương phiếu, trái phiếu và các giấy tờ có giá khác; cung ứng các dịch vụ thanh toán; tham gia thị trường tiền tệ; kinh doanh, cung ứng sản phẩm phái sinh lãi suất trên thị trường trong nước; tư vấn ngân hàng, tài chính; mua bán trái phiếu chính phủ, trái phiếu doanh nghiệp; kinh doanh vàng; dịch vụ quản lý tiền mặt, bảo quản tài sản, cho thuê tủ, két an toàn; hoạt động ủy thác và nhận ủy thác; đại lý bảo hiểm; môi giới tiền tệ; giao đại lý thanh toán theo quy định của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước; dịch vụ ngân quỹ cho tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài và các dịch vụ ngân hàng khác được Ngân hàng Nhà nước Việt Nam cho phép. |

## 1.2. Mô hình tổ chức:

Thực hiện theo quy định Luật các TCTD 2024, SACOMBANK được thành lập dưới hình thức Công ty cổ phần với bộ máy tổ chức bao gồm Đại hội đồng cổ đông, Hội đồng quản trị, Ban Kiểm soát, Tổng giám đốc.

- Hội đồng quản trị SACOMBANK hiện tại gồm 07 thành viên (*trong đó 01 thành viên đã có đơn xin từ nhiệm*) với 02 thành viên độc lập. Hội đồng quản trị đã tiến hành cơ cấu và thành lập các Ủy ban chuyên trách trực thuộc theo quy định của pháp luật, hướng dẫn của Thông tư 13 và đặc biệt là tham khảo thông lệ về Quản trị công ty đối với các Ủy ban và Hội đồng trực thuộc để đảm bảo mục tiêu, chiến lược phát triển bền vững. Hiện nay có 4 Ủy ban như sau: Ủy ban Nhân sự, Ủy ban Quản lý rủi ro, Ủy ban Phòng, chống tham nhũng, tiêu cực và rửa tiền, Ủy ban chiến lược và đổi mới Ngân hàng SACOMBANK.
- Số lượng thành viên Ban Kiểm soát hiện tại có 04 thành viên. Ban kiểm soát thành lập Kiểm toán nội bộ để giúp việc cho Ban Kiểm soát.
- Người đại diện theo pháp luật của SACOMBANK là Tổng giám đốc do Hội đồng quản trị bổ nhiệm. Tiêu chuẩn, điều kiện, trình tự/thủ tục bổ nhiệm Tổng giám đốc hoàn toàn đáp ứng quy định của NHNN. Ban Tổng giám đốc gồm có 12 thành viên (bao gồm 1 Tổng giám đốc và 11 Phó Tổng giám đốc), được phân công điều hành, tham mưu trong các mặt hoạt động của Ngân hàng.

## 1.3. Sơ đồ tổ chức



(Hiệu lực từ ngày 22/01/2026 theo Quyết định số 02/2026/QĐ-VBL.Q.HĐQT ngày 21/01/2026 của HĐQT).

## 1.4. Mạng lưới hoạt động:

Tại thời điểm 31/12/2025, SACOMBANK có 540 điểm giao dịch, trong đó bao gồm 535 điểm giao dịch (109 Chi nhánh và 426 Phòng giao dịch) hiện diện tại 29/34 tỉnh, thành phố tại Việt Nam; 01 Ngân hàng con tại Campuchia với 3 điểm giao dịch và 01 Ngân hàng con tại Lào với 2 điểm giao dịch.

Ngoài ra, SACOMBANK còn có 4 Công ty con và 2 Ngân hàng con, bao gồm:

| Công ty   | Giấy phép thành lập | Hoạt động chính  | Tỷ lệ sở hữu |
|---|---------------------|--|--------------|
| Công ty TNHH MTV Quản lý nợ và khai thác tài sản Ngân hàng Sài Gòn Thương Tín (SACOMBANK-SBA) | 4104000053          | Quản lý tài sản  | 100%         |
| Công ty TNHH MTV Cho thuê tài chính Ngân hàng Sài Gòn Thương Tín (SACOMBANK-SBL)              | 65a/GP-NHNN         | Huy động vốn và hoạt động cho thuê tài chính   | 100%         |
| Công ty TNHH MTV Kiều hối Ngân hàng Sài Gòn Thương Tín (SACOMBANK-SBR)                        | 0304242674          | Dịch vụ nhận và chi trả ngoại tệ, đại lý đổi ngoại tệ  | 100%         |
| Công ty TNHH MTV Vàng bạc đá quý Ngân hàng Sài Gòn Thương Tín (SACOMBANK-SBJ)                 | 0305584790          | Bán lẻ vàng, bạc và bán đá quý, đồ trang sức; giám định thương mại; mua bán vàng, gia công sản xuất vàng trang sức mỹ nghệ | 100%         |
| Ngân hàng TNHH MTV Sài Gòn Thương Tín Lào (SACOMBANK LAO)                                     | 07/NHNN-Lào         | Hoạt động ngân hàng  | 100%         |
| Ngân hàng cổ phần hữu hạn Sài Gòn Thương Tín Campuchia (SACOMBANK (CAMBODIA) PLC)             | N.27                | Hoạt động ngân hàng  | 100%         |

## 2. Quản trị điều hành:

- Cơ cấu tổ chức và mô hình quản trị điều hành của SACOMBANK đảm bảo tuân thủ theo quy định của Pháp luật. Trong đó Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát và Ban điều hành làm việc với tinh thần trách nhiệm cao đề ra đường lối, chiến lược hoạt động rõ ràng và hiệu quả.
- Các cấp quản trị điều hành trực được tổ chức hoạt động và phối hợp chặt chẽ, giúp mọi mặt hoạt động của SACOMBANK được An toàn – Hiệu quả và luôn tuân thủ quy định của các cơ quan quản lý Nhà nước.
- Về hệ thống kiểm soát nội bộ, Ngân hàng thiết lập cơ chế 3 tầng bảo vệ tuân thủ đúng quy định tại Thông tư 13/2018/TT-NHNN, hoạt động kiểm tra, giám sát được triển khai ở cả 3 tầng. Hệ thống QLRR cũng được vận hành theo đúng quy định của NHNN, phù hợp với thực tế hoạt động của Ngân hàng.

## II. TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG KINH DOANH

### 1. Chiến lược và mô hình kinh doanh:

- Định hướng chiến lược của SACOMBANK là tăng trưởng An toàn - Hiệu quả - Bền vững, dựa trên các định hướng chủ đạo như sau:
  - + Mở rộng quy mô bền vững đi kèm với nâng cao chất lượng tài sản, tối ưu bảng cân đối, gia tăng hiệu suất và hiệu quả hoạt động.

- + Phát triển và tối ưu giá trị khách hàng trên các kênh phân phối thông qua phát triển sản phẩm dịch vụ - giải pháp tài chính hiện đại, đột phá và dịch vụ khách hàng dẫn đầu.
- + Tối ưu vận hành dựa trên mô hình hoạt động hiện đại, chuyên nghiệp. Tăng cường quản trị rủi ro theo định hướng chuẩn mực – kỷ cương.
- + Phát triển và ứng dụng hiệu quả công nghệ hiện đại. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và phát triển văn hóa doanh nghiệp làm cốt lõi cho tăng trưởng bền vững.
- Mô hình kinh doanh tập trung vào hoạt động bán lẻ đa kênh với rủi ro phân tán và biên lợi nhuận chuyên nghiệp giúp đảm bảo khả năng sinh lời cao nhưng vẫn đáp ứng đầy đủ các trạng thái và giới hạn an toàn tại mọi thời điểm.

## 2. Tình hình tài chính:

Nội dung chính về tình hình tài chính sẽ được tập trung phân tích đánh giá các vấn đề sau:

- **Về tổng tài sản:** xác định quy mô tổng tài sản, đánh giá mức độ tăng trưởng; Cơ cấu tài sản: tỷ trọng đóng góp của tài sản sinh lời, tài sản có tính thanh khoản cao,...
- **Về vốn:** (i) Đánh giá quy mô tăng trưởng và cơ cấu vốn chủ sở hữu, vốn điều lệ, giá trị thực vốn điều lệ, vốn tự có; xem xét khả năng duy trì mức vốn này trong điều kiện thị trường biến động (ii) Xem xét tình hình cơ cấu cổ đông và sở hữu cổ phần,...
- **Về huy động vốn:** Đánh giá tình hình huy động vốn từ các nguồn tiền gửi và các kênh huy động khác như phát hành giấy tờ có giá, kênh huy động liên ngân hàng,... Phân tích hiệu quả của các khoản huy động vốn trong việc đảm bảo an toàn thanh khoản và phát triển hoạt động kinh doanh,...
- **Về cấp tín dụng:** Đánh giá thực trạng tình hình và khả năng mở rộng hoạt động cấp tín dụng, mức độ rủi ro tín dụng và việc kiểm soát cấp tín dụng vào các lĩnh vực rủi ro cao,...
- **Về hoạt động đầu tư góp vốn:** Phân tích các khoản đầu tư góp vốn mà ngân hàng thực hiện. Đánh giá hiệu quả đầu tư thông qua lợi nhuận thu được và mức độ rủi ro liên quan đến từng khoản đầu tư,...
- **Về tài sản có khác:** Đánh giá các khoản phải thu; lãi, phí phải thu; tài sản có khác,... Phân tích tác động của các khoản phải thu không thu hồi kịp thời,...
- **Về chất lượng tài sản:** Đánh giá toàn diện chất lượng tài sản, tình hình xử lý nợ xấu và khả năng thu hồi, trích lập dự phòng,...

## 3. Kết quả hoạt động kinh doanh:

Phân tích hiệu quả kinh doanh: Tổng thể các khoản thu nhập – chi phí và xu hướng biến động; tỷ trọng thu nhập từ hoạt động dịch vụ phi tín dụng; tỷ trọng chi phí hoạt động trên tổng thu nhập; các khoản mục có thể làm giảm lợi nhuận như lãi dự thu phải thoái nhưng chưa thoái, dự phòng rủi ro phải trích nhưng chưa trích do chưa hết thời hạn phải thực hiện theo kiến nghị Kết luận thanh tra kiểm tra, kết luận kiểm toán và các khoản khác (nếu có),...

#### 4. Tình hình thanh khoản và việc chấp hành các giới hạn, tỷ lệ an toàn hoạt động:

Đánh giá các rủi ro tiềm ẩn về thanh khoản và tình hình chấp hành các giới hạn, tỷ lệ bảo đảm an toàn theo quy định tại Luật các TCTD và các Thông tư ban hành có hiệu lực tại thời điểm đánh giá.

#### 5. Đánh giá tình hình hoạt động kinh doanh hiện nay:

Tại thời điểm Phương án khắc phục này được thông qua, SACOMBANK tự đánh giá về tình hình tài chính và hoạt động như sau (*số liệu theo báo cáo tài chính hợp nhất năm 2025 đã kiểm toán*):

- Tổng tài sản đến 31/12/2025 đạt 917.120 tỷ đồng, tăng trưởng bình quân 13%/năm trong 5 năm gần đây. Trong đó, tài sản có sinh lời được cải thiện đáng kể với tốc độ tăng trưởng bình quân 16%/năm, tỷ trọng trong tổng tài sản tăng từ 87% lên 94%.
- Vốn chủ sở hữu đến 31/12/2025 đạt 59.867 tỷ đồng, tăng bình quân 16%/năm, trong đó vốn điều lệ đạt 18.852 tỷ đồng.
- Quy mô tổng huy động trong 5 năm qua tăng 14%/năm, đến 31/12/2025 đạt 836.379 tỷ đồng. Nguồn vốn được cân đối phù hợp với nhu cầu sử dụng vốn hàng năm, vừa đảm bảo an toàn thanh khoản, vừa cải thiện hiệu quả kinh doanh.
- Dư nợ tín dụng tăng trưởng bình quân 13%/năm, luôn tuân thủ hạn mức được NHNN cấp hàng năm. Hoạt động cấp tín dụng tập trung vào các lĩnh vực ưu tiên, khuyến khích của Chính phủ và NHNN, hạn chế các lĩnh vực tiềm ẩn rủi ro cao.
- Đẩy mạnh thu hồi, xử lý nợ xấu và tài sản tồn đọng thuộc Đề án tái cơ cấu sau sáp nhập, với tổng mức thu hồi xử lý trong 5 năm vừa qua là hơn 35.000 tỷ đồng. Chú trọng kiểm soát chất lượng tín dụng, tỷ lệ nợ xấu đến 31/12/2025 ở mức 5,09% do tác động bởi tình hình rủi ro thị trường gia tăng và chính sách quản trị và đánh giá rủi ro thận trọng của Ngân hàng. Tất cả các khoản nợ xấu đều được trích lập dự phòng rủi ro đầy đủ theo đúng quy định.
- Tổng thu nhập tăng trưởng bình quân 14%/năm, trong khi chi phí hoạt động kiểm soát tăng chỉ 4%/năm. Lợi nhuận trước thuế giai đoạn 2021 – 2024 tăng trưởng bình quân 40%/năm, từ mức 3.339 tỷ vào năm 2020 lên 12.720 tỷ vào năm 2024. Năm 2025, Lợi nhuận trước thuế đạt 7.628 tỷ đồng, giảm 40% so năm trước, do tác động từ việc SACOMBANK tăng mạnh chi phí trích lập dự phòng rủi ro tín dụng, phản ánh quan điểm quản trị rủi ro thận trọng và chủ động của Ngân hàng nhằm nâng cao khả năng phòng thủ trong bối cảnh rủi ro thị trường đang có xu hướng gia tăng và đảm bảo sự chủ động trong việc xử lý các tài sản tồn đọng.
- Hoàn tất xây dựng và áp dụng hệ thống quản trị rủi ro theo chuẩn mực Basel II/Basel III. Vốn tự có tăng bình quân 13%/năm, đến năm 2025 đạt 67.233 tỷ đồng. Tỷ lệ an toàn vốn luôn đảm bảo cao hơn quy định tối thiểu của NHNN, trong đó năm 2025 đạt 9,2%.
- Phục hồi và nâng cao xếp hạng tín nhiệm, ngày càng nâng cao uy tín thương hiệu với cổ đông, đối tác và khách hàng.

- Các giới hạn, tỷ lệ đảm bảo an toàn hoạt động nói chung và các tỷ lệ an toàn thanh khoản nói riêng luôn được tuân thủ đúng quy định theo Luật TCTD, Thông tư 22 và Thông tư 41 của NHNN. Hiện Tỷ lệ dự trữ thanh khoản đạt mức 19,95% (quy định NHNN  $\geq 10\%$ ) và Tỷ lệ khả năng chi trả trong vòng 30 ngày (VND) đạt mức 107,79% (quy định NHNN  $\geq 50\%$ ).

*Nhìn chung, đánh giá tổng thể tình hình hoạt động và tài chính tại thời điểm Phương án được thông qua cho thấy SACOMBANK vẫn đang hoạt động an toàn và hiệu quả, các tỷ lệ an toàn hoạt động đều đang được kiểm soát trong giới hạn an toàn so với quy định, rủi ro xảy ra trường hợp NHNN can thiệp sớm là ở mức rất thấp.*

## CHƯƠNG II:

# CÁC TRƯỜNG HỢP NGÂN HÀNG NHÀ NƯỚC THỰC HIỆN CAN THIỆP SỚM VÀ GIẢI PHÁP PHÒNG VỆ

### I. CÁC TRƯỜNG HỢP NGÂN HÀNG NHÀ NƯỚC THỰC HIỆN CAN THIỆP SỚM:

Theo quy định tại Khoản 1, Điều 156 của Luật Các TCTD số 32/2024/QH15, Ngân hàng Nhà nước xem xét, quyết định thực hiện can thiệp sớm khi SACOMBANK thuộc một hoặc một số trường hợp sau:

- Số lỗ lũy kế của TCTD, chi nhánh ngân hàng nước ngoài lớn hơn 15% giá trị của vốn điều lệ, vốn được cấp và các quỹ dự trữ ghi trong báo cáo tài chính đã được kiểm toán gần nhất hoặc theo kết luận thanh tra, kiểm toán của cơ quan nhà nước có thẩm quyền và vi phạm tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu.
- Xếp hạng dưới mức trung bình theo quy định của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước.
- Vi phạm tỷ lệ khả năng chi trả trong thời gian 30 ngày liên tục.
- Vi phạm tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu trong thời gian 06 tháng liên tục.
- Bị rút tiền hàng loạt và có báo cáo gửi Ngân hàng Nhà nước.

### II. NHẬN DIỆN NGUYÊN NHÂN VÀ RỦI RO DẪN ĐẾN CAN THIỆP SỚM:

Nhằm sớm nhận diện các nguyên nhân và rủi ro có thể dẫn đến trường hợp Ngân hàng Nhà nước thực hiện can thiệp sớm, SACOMBANK sẽ tập trung theo dõi và đánh giá các nội dung sau tương ứng với các trường hợp theo quy định:

- 1. Số lỗ lũy kế lớn hơn 15% giá trị của Vốn điều lệ và các quỹ dự trữ và vi phạm tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu:** Tình hình biến động các khoản thu nhập, chi phí hoạt động; Xu hướng thay đổi về lãi suất, margin, NIM, CIR; Chất lượng tín dụng và trích lập dự phòng rủi ro... để kịp thời có giải pháp cải thiện thu nhập, tiết giảm chi phí, tăng cường xử lý nợ quá hạn/nợ xấu để hạn chế và kéo giảm dự phòng rủi ro.
- 2. Xếp hạng dưới mức trung bình theo quy định của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước:** Tổ chức theo dõi kết quả xếp hạng định kỳ hàng tháng, đánh giá các khoản mục và xem xét nguyên nhân ảnh hưởng từ việc kiểm soát chất lượng Vốn (C), Chất lượng tài sản (A), Quản trị điều hành (M), Kết quả hoạt động kinh doanh (E), Khả năng thanh khoản (L), hay Mức độ nhạy cảm rủi ro thị trường (S) dẫn đến tổng điểm xếp hạng trung bình - D (nhỏ hơn 2,5 và lớn hơn hoặc bằng 1) hoặc tổng điểm xếp hạng yếu - E (nhỏ hơn 1,5).
- 3. Vi phạm tỷ lệ khả năng chi trả trong thời gian 30 ngày liên tục:** Theo dõi diễn biến hàng ngày, đánh giá xu hướng biến động và thiết lập các mốc cảnh báo sớm nhằm kịp thời có giải pháp phù hợp. Trường hợp tỷ lệ có xu hướng giảm dần về các mốc cảnh báo, xem xét nguyên nhân ảnh hưởng từ việc duy trì danh mục tài sản có thanh khoản cao quá mỏng hoặc tình trạng thiếu hụt thanh khoản, đặc biệt khi có sự suy giảm về huy động. Đánh giá khả năng tiếp cận các nguồn bù đắp thanh khoản và vận hành các giải pháp phù hợp.

4. **Vi phạm tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu trong thời gian 06 tháng liên tục:** Xây dựng kế hoạch vốn phù hợp với chiến lược phát triển cho giai đoạn 3-5 năm tiếp theo, đánh giá khả năng đáp ứng tỷ lệ CAR trong các trường hợp căng thẳng để có kế hoạch vốn dự phòng phù hợp. Thường xuyên theo dõi và đánh giá biến động của vốn tự có, các khoản mục tài sản có rủi ro và tỷ lệ CAR trong các giới hạn cảnh báo sớm để kịp thời kích hoạt các giải pháp tăng vốn, điều chỉnh chiến lược kinh doanh để kiểm soát quy mô tài sản có rủi ro.

5. **Bị rút tiền hàng loạt và có báo cáo gửi Ngân hàng Nhà nước:** Quản trị chặt chẽ vấn đề công bố thông tin và diễn biến thông tin về hoạt động của Ngân hàng trên các nền tảng, phương tiện truyền thông, xây dựng khung ứng phó xử lý khủng hoảng truyền thông. Kiểm soát chặt chẽ rủi ro hoạt động, bao gồm rủi ro về công nghệ thông tin, gián đoạn giao dịch hoặc các sự vụ/sự cố ảnh hưởng đến uy tín thương hiệu Ngân hàng. Theo dõi, quản trị biến động danh mục khách hàng tiền gửi lớn và kế hoạch sử dụng vốn/rút tiền nhằm kịp thời ứng phó. Thường xuyên theo dõi về tình hình danh mục các Tài sản Có tính thanh khoản cao để cân đối phù hợp, đánh giá và dự báo tình hình thanh khoản. Xây dựng các kịch bản hành động tạo nguồn thanh khoản và hoạt động chi trả trong các trường hợp căng thẳng để chủ động ứng phó.

### III. DANH MỤC CÁC CHỈ TIÊU CẢNH BÁO SỚM ĐỂ NHẬN DIỆN RỦI RO

Nhằm đảm bảo kịp thời nhận diện rủi ro và nguy cơ rơi vào tình trạng can thiệp sớm theo quy định của NHNN, SACOMBANK xây dựng danh mục các chỉ tiêu cảnh báo sớm như sau để theo dõi, giám sát thường xuyên trong quá trình hoạt động. Các chỉ tiêu được thiết lập theo 3 mức quản trị: (i) Mức 1 – Cảnh báo nội bộ; (ii) Mức 2 – Hành động để cải thiện; (iii) Mức 3 – Xử lý khủng hoảng.

| Nhóm        | Chỉ tiêu cảnh báo                   | Thuyết minh   | Mức 1                        | Mức 2                       | Mức 3                                 | Tần suất báo cáo | Đơn vị quản lý                             |
|-------------|-------------------------------------|---|------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------|------------------|--|
| Vốn         | Tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu         | Theo quy định NHNN  | Tiệt cận mức cảnh báo nội bộ | Vượt ngưỡng cảnh báo nội bộ | Vượt quy định NHNN                    | Hàng tháng       | Khối QTRR<br>Khối Tài chính                |
|             | Lỗ lũy kế                           | Lỗ lũy kế/(VĐL + Quỹ dự trữ)                                  | Lỗ lũy kế Quý                | Lỗ lũy kế 6 tháng           | Lỗ lũy kế năm                         | Hàng tháng       | Khối Tài chính                             |
| Thanh khoản | Tỷ lệ khả năng chi trả              | Theo quy định NHNN  | Tiệt cận mức cảnh báo nội bộ | Vượt ngưỡng cảnh báo nội bộ | Vượt quy định NHNN                    | Hàng ngày        | Khối QTRR<br>Khối Tài chính                |
|             | Tỷ lệ dự trữ thanh khoản            |   |                              |                             |                                       |                  |  |
|             | Số ngày đáp ứng nhu cầu thanh khoản | Số ngày đáp ứng nhu cầu thanh khoản trong kịch bản căng thẳng | Giảm dưới mức cảnh báo       | Giảm dưới mức hành động     | Giảm dưới 30 ngày                     | Hàng tháng       | Khối QTRR                                  |
|             | Huy động giảm                       | Huy động thị trường 1   | Quy mô suy giảm trên         | Quy mô suy giảm trên        | Rút tiền hàng loạt và có báo cáo NHNN | Hàng ngày        | Khối Tài chính<br>Khối QTRR<br>Khối Bán lẻ |

| Nhóm               | Chỉ tiêu cảnh báo           | Thuyết minh                                | Mức 1                                 | Mức 2                                    | Mức 3   | Tần suất báo cáo | Đơn vị quản lý  |
|--------------------|-----------------------------|--|---------------------------------------|--|---|------------------|---|
|                    |                             |  | mức cảnh báo                          | mức hành động                            |   |                  | Khối Doanh nghiệp   |
| Chất lượng tài sản | Nợ quá hạn/Nợ xấu           | Theo quy định NHNN/nội bộ                  | Vượt mức kế hoạch                     | Vượt mức cảnh báo                        | Ảnh hưởng đến lợi nhuận/kết quả xếp hạng      | Hàng ngày        | Khối QTRR   |
| Hiệu quả           | Thu nhập                    | Thu lãi thuần<br>Thu ngoài lãi NIM         | Suy giảm bất thường                   | Suy giảm kéo dài và lệch lớn so kế hoạch | Ảnh hưởng làm phát sinh lỗ                    | Hàng tháng       | Khối Tài chính  |
|                    | Chi phí                     | Chi hoạt động<br>Chi dự phòng CIR          | Tăng bất thường                       | Tăng vượt kế hoạch                       |   | Hàng tháng       | Khối Tài chính<br>Khối Nhân sự và Dịch vụ nội bộ<br>Khối QTRR |
| Thị trường         | Chi phí huy động            | Mức chênh lệch lãi suất so với thị trường  | Tăng liên tục                         | Tăng mạnh, mất khả năng cạnh tranh       | Mất khả năng huy động, rủi ro rút tiền        | Hàng tuần/tháng  | Khối Bán lẻ<br>Khối Doanh nghiệp<br>Khối Tài chính            |
| Vận hành           | Gián đoạn giao dịch         | Gián đoạn giao dịch tại các kênh giao dịch | Tăng tần suất/Tăng thời gian downtime | Gián đoạn diện rộng và kéo dài           | Sự cố nghiêm trọng, đe dọa rút tiền hàng loạt | Hàng ngày        | Khối CNTT<br>Khối Vận hành<br>Khối QTRR                       |
| Uy tín             | Kết luận Thanh tra/Kiểm tra | Tồn tại trọng yếu được ghi nhận            | Chậm tiến độ khắc phục                | Không đáp ứng yêu cầu kiến nghị          | Ảnh hưởng kết quả xếp loại                    | Hàng tháng       | Khối QTRR<br>Khối PC&TT<br>KTNB                               |

#### IV. DANH MỤC TÀI SẢN THANH KHOẢN/TÀI SẢN ĐẢM BẢO ĐỦ ĐIỀU KIỆN GIAO DỊCH VÀ CÁC KÊNH HUY ĐỘNG KHẨN

Nhằm đảm bảo sự chủ động trong việc ứng phó với các rủi ro về thanh khoản và/hoặc sự cố dẫn đến rút tiền hàng loạt, SACOMBANK tập trung theo dõi, quản trị danh mục tài sản thanh khoản và tài sản có thể sử dụng để đảm bảo cho mục đích vay vốn/huy động vốn khẩn cấp như sau:

##### 1. Danh mục tài sản thanh khoản cao và tài sản đủ điều kiện giao dịch

| Nhóm tài sản            | Thành phần                                       | Mục đích                                   | Điều kiện                                    | Đơn vị quản lý đầu mối          |
|-------------------------|--|--|--|---------------------------------|
| Tiền mặt, tiền gửi NHNN | Tiền mặt<br>Tiền gửi NHNN                        | Chi trả nhanh                              | Ưu tiên sử dụng                              | Khối Thị trường vốn & Ngoại hối |
| Tín phiếu, TP Chính phủ | Tín phiếu NHNN<br>TP Chính phủ<br>Tín phiếu KBNN | Giao dịch qua kênh Repo/OMO<br>Bán tài sản | Chưa được sử dụng cho các giao dịch repo/OMO |                                 |

| Nhóm tài sản                              | Thành phần                                    | Mục đích                      | Điều kiện                                    | Đơn vị quản lý đầu mối          |
|---|---|-------------------------------|--|---------------------------------|
| GTCG khác đủ điều kiện                    | TP & GTCG TCTD<br>TP doanh nghiệp<br>niêm yết | Giao dịch repo<br>Bán tài sản | Đảm bảo khả dụng, đủ điều kiện giao dịch     |                                 |
| Khoản vay đủ điều kiện tái cấp vốn/bán nợ | Khoản cho vay đủ điều kiện                    | Vay tái cấp vốn<br>Bán nợ     | Chuẩn hóa hồ sơ pháp lý                      | Khối QTRR                       |
| Ngoại tệ                                  | Ngoại tệ đủ điều kiện swap sang VND           | Swap sang VND                 | Trạng thái ngoại tệ<br>Ảnh hưởng thu nhập    | Khối Thị trường vốn & Ngoại hối |
| Tài sản khác có thể bán                   | Tài sản có thể bán/thoái để thu tiền          | Bán/thoái để thu tiền         | Phụ thuộc thanh khoản và định giá thị trường | Khối Nhân sự & Dịch vụ nội bộ   |

## 2. Các kênh huy động vốn khẩn cấp

| Kênh               | Loại giao dịch                        | Thời gian cung ứng thanh khoản | Điều kiện   | Đơn vị quản lý đầu mối           |
|--------------------|---------------------------------------|--------------------------------|---|----------------------------------|
| NHNN               | OMO<br>Vay tái cấp vốn                | 0 – 2 ngày làm việc            | TSDB đủ điều kiện                                 | Khối Thị trường vốn & Ngoại hối  |
| Vay liên ngân hàng | Vay qua đêm/kỳ hạn                    | 0 – 3 ngày làm việc            | Thanh khoản thị trường<br>TSDB đủ điều kiện       |                                  |
| Repo/Bán out-right | Repo/Bán out-right<br>TPCP & GTCG     | 1 – 5 ngày làm việc            | TS đủ điều kiện<br>Tỷ lệ chiết khấu               |                                  |
| Huy động           | Tiền gửi khách hàng<br>Phát hành GTCG | 1 – 30 ngày làm việc           | Lãi suất cạnh tranh<br>Truyền thông & marketing   | Khối Doanh nghiệp<br>Khối Bán lẻ |
| Hoán đổi ngoại tệ  | Swap                                  | 1 – 7 ngày làm việc            | Trạng thái ngoại tệ<br>Thanh khoản & chi phí swap | Khối Thị trường vốn & Ngoại hối  |

## CHƯƠNG III:

# CÁC BIỆN PHÁP TRIỂN KHAI NHẪM KHẮC PHỤC TRONG TRƯỜNG HỢP ĐƯỢC CAN THIỆP SỚM

### I. NGUYÊN TẮC CHUNG

- Mục tiêu hướng đến của các giải pháp khắc phục là đảm bảo duy trì hoạt động của SACOMBANK được liên tục, đáp ứng quyền lợi hợp pháp của người gửi tiền và sớm đưa Ngân hàng quay trở lại hoạt động an toàn, ổn định, tuân thủ các quy định của NHNN.
- Xác định được các nhóm biện pháp phù hợp, khả thi đối với từng trường hợp xảy ra can thiệp sớm để sẵn sàng và chủ động triển khai.
- Xây dựng trình tự hành động theo thứ tự ưu tiên, phân công các đầu mối phụ trách với kết quả kỳ vọng và thời hạn cụ thể.
- Tuân thủ chế độ báo cáo, giám sát và phối hợp thực hiện, triển khai các ý kiến chỉ đạo của NHNN.

### II. ÁP DỤNG CÁC NHÓM BIỆN PHÁP TRIỂN KHAI CHO TỪNG TRƯỜNG HỢP CAN THIỆP SỚM:

Các biện pháp triển khai để khắc phục trường hợp NHNN thực hiện can thiệp sớm được phân loại theo nhóm cụ thể như dưới đây. Tùy theo từng trường hợp xảy ra can thiệp sớm, SACOMBANK sẽ triển khai đồng bộ các nhóm giải pháp để khắc phục:

#### 1. Trường hợp lỗ lũy kế lớn hơn 15% giá trị của Vốn điều lệ và các quỹ dự trữ và vi phạm tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu:

| Nhóm giải pháp               | Hành động cụ thể  | Kết quả kỳ vọng  | Đơn vị phụ trách   | Đầu mối kiểm soát   | Thời hạn xử lý |
|------------------------------|---|--|--|---|----------------|
| Phục hồi và tăng vốn tự có   | Xây dựng và trình kế hoạch hồi phục vốn tự có với lộ trình chi tiết | Kế hoạch vốn được phê duyệt triển khai                             | Khối Tài chính<br>Khối QTRR<br>Khối Thị trường vốn & Ngoại hối | HĐQT<br>TGĐ<br>Hội đồng quản lý vốn                           | < 15 ngày      |
|                              | Triển khai các thủ tục tăng vốn điều lệ và/hoặc vốn cấp 2           | Tăng vốn tự có thành công  |  |   | < 1 năm        |
| Cải thiện chất lượng tài sản | Tái cấu trúc danh mục tài sản có rủi ro                             | Giảm dần quy mô tài sản có rủi ro cao, cải thiện tỷ lệ an toàn vốn | Khối QTRR<br>Khối Doanh nghiệp<br>Khối Bán lẻ                  | Ủy ban QLRR<br>TGĐ<br>Hội đồng quản lý vốn<br>Hội đồng rủi ro | < 6 tháng      |
|                              | Tăng cường thu hồi, xử lý nợ xấu                                    | Tỷ lệ nợ xấu giảm theo mục tiêu, giảm áp lực trích lập DPRR        | Khối QTRR  | Ủy ban QLRR<br>TGĐ<br>Hội đồng rủi ro                         | < 1 năm        |

| Nhóm giải pháp                       | Hành động cụ thể  | Kết quả kỳ vọng  | Đơn vị phụ trách   | Đầu mối kiểm soát                | Thời hạn xử lý |
|--------------------------------------|---|--|--|----------------------------------|----------------|
| Nâng cao hiệu quả kinh doanh         | Gia tăng thu nhập<br>Tiết giảm & tối ưu chi phí                                       | Kết quả kinh doanh cải thiện, khắc phục lỗ lũy kế                        | Khối Doanh nghiệp<br>Khối Bán lẻ<br>Khối Thị trường vốn & Ngoại hối<br>Khối Nhân sự & Dịch vụ nội bộ<br>Khối Tài chính | TGD                              | < 6 tháng      |
| Xử lý các tồn tại về tài chính       | Trình xin phép NHNN được trích lập DPRR và phân bổ lãi dự thu theo năng lực tài chính | NHNN chấp thuận một số cơ chế xử lý các tồn đọng tài chính theo lộ trình | Khối Tài chính<br>Khối QTRR  | HĐQT<br>TGD                      | < 6 tháng      |
| Nâng cao năng lực quản trị điều hành | Tăng cường công tác quản trị - kiểm soát – điều hành và thực thi chiến lược phục hồi  | Phục hồi hoạt động theo lộ trình, chấm dứt tình trạng can thiệp sớm      | Khối QTRR<br>Khối Pháp chế & Tuân thủ  | HĐQT<br>Ban kiểm soát<br>Ban TGD | Xuyên suốt     |

## 2. Trường hợp xếp hạng dưới mức trung bình theo quy định của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước:

| Nhóm giải pháp                  | Hành động cụ thể  | Kết quả kỳ vọng   | Đơn vị phụ trách            | Đầu mối kiểm soát | Thời hạn xử lý |
|---------------------------------|---|---|-----------------------------|-------------------|----------------|
| Rà soát nguyên nhân             | Đánh giá tổng thể cơ cấu điểm xếp hạng để xác định nguyên nhân            | Phân tích, đánh giá tác động của các yếu tố đến kết quả xếp hạng    | Khối Tài chính<br>Khối QTRR | HĐQT<br>TGD       | < 15 ngày      |
| Xây dựng chương trình hành động | Triển khai các giải pháp khắc phục theo mức độ ưu tiên và lộ trình cụ thể | Cải thiện dần các mức điểm xếp hạng trong các kỳ đánh giá tiếp theo | Khối Tài chính<br>Khối QTRR | HĐQT<br>TGD       | < 1 năm        |

Tùy theo nguyên nhân dẫn đến tình trạng xếp hạng dưới mức trung bình theo phân tích, đánh giá ở trên, các nhóm giải pháp khắc phục sẽ được triển khai đồng bộ như dưới đây.

- Nhóm giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh.
- Nhóm giải pháp nâng cao chỉ số an toàn;
- Nhóm giải pháp cải thiện thanh khoản.
- Nhóm giải pháp xử lý các tồn tại, yếu kém về tài chính.
- Nhóm biện pháp nâng cao năng lực quản trị, điều hành.

Mỗi nhóm giải pháp sẽ xây dựng cụ thể các kết quả kỳ vọng, phân bổ cho các Khối/Đơn vị đầu mối phụ trách và Đơn vị đầu mối điều hành, kiểm soát với thời hạn cụ thể, đảm bảo cải thiện mức xếp hạng tối thiểu sau 1 năm.

### 3. Trường hợp vi phạm tỷ lệ khả năng chi trả trong thời gian 30 ngày liên tục:

| Nhóm giải pháp                          | Hành động cụ thể   | Kết quả kỳ vọng   | Đơn vị phụ trách   | Đầu mối kiểm soát  | Thời hạn xử lý |
|---|--|---|--|--|----------------|
| Xây dựng kế hoạch phục hồi              | Xây dựng khung kế hoạch và các giải pháp phục hồi tỷ lệ khả năng chi trả về mức quy định với lộ trình cụ thể | Khung kế hoạch và lộ trình được phê duyệt triển khai với các cơ chế giám sát, báo cáo định kỳ | Khối QTRR<br>Khối Tài chính<br>Khối Thị trường vốn & Ngoại hối | HĐQT<br>Ủy ban QLRR<br>TGD<br>Hội đồng rủi ro<br>Hội đồng ALCO | < 1 ngày       |
| Gia tăng quy mô tài sản thanh khoản cao | Triển khai các kênh huy động vốn khẩn cấp; Bán/chuyển nhượng tài sản   | Cải thiện tỷ lệ khả năng chi trả và số ngày đáp ứng nhu cầu thanh khoản                       | Khối Thị trường vốn & Ngoại hối<br>Khối Tài chính<br>Khối QTRR | TGD  | < 15 ngày      |
| Kiểm soát dòng tiền ra                  | Kiểm soát tín dụng và giải ngân; Kiểm soát chi phí   | Giảm áp lực dòng tiền ra  | Khối QTRR<br>Khối Tài chính                                    | TGD  | < 30 ngày      |
| Ổn định và tăng trưởng huy động         | Tăng huy động CASA và trung, dài hạn với lãi suất hợp lý   | Ổn định dòng tiền ra, cải thiện tỷ lệ khả năng chi trả  | Khối Bán lẻ<br>Khối Doanh nghiệp                               | TGD  | < 6 tháng      |
| Truyền thông                            | Truyền thông hiệu quả và xử lý khủng hoảng, ổn định tâm lý người gửi tiền                                    | Giảm dần xu hướng rút tiền, tiến đến ổn định và tăng huy động                                 | Phòng Truyền thông & Quản trị thương hiệu                      | TGD  | Xuyên suốt     |

### 4. Trường hợp vi phạm tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu trong thời gian 06 tháng liên tục:

| Nhóm giải pháp                               | Hành động cụ thể  | Kết quả kỳ vọng                              | Đơn vị phụ trách   | Đầu mối kiểm soát                                  | Thời hạn xử lý |
|--|---|--|--|--|----------------|
| Xây dựng kế hoạch phục hồi tỷ lệ an toàn vốn | Lập kế hoạch và lộ trình phục hồi tỷ lệ an toàn vốn với các mục tiêu cụ thể | Kế hoạch và lộ trình chi tiết được phê duyệt | Khối QTRR<br>Khối Tài chính                                    | HĐQT<br>Ủy ban QLRR<br>TGD<br>Hội đồng quản lý vốn | < 2 ngày       |
| Phục hồi và tăng vốn tự có                   | Xây dựng và trình kế hoạch hồi phục vốn tự có với lộ trình chi tiết         | Kế hoạch vốn được phê duyệt triển khai       | Khối Tài chính<br>Khối QTRR<br>Khối Thị trường vốn & Ngoại hối | HĐQT<br>TGD<br>Hội đồng quản lý vốn                | < 15 ngày      |

| Nhóm giải pháp               | Hành động cụ thể  | Kết quả kỳ vọng  | Đơn vị phụ trách                                  | Đầu mối kiểm soát                          | Thời hạn xử lý |
|------------------------------|---|--|---|--|----------------|
|                              | Triển khai các thủ tục tăng vốn điều lệ và/hoặc vốn cấp 2 | Tăng vốn tự có thành công                                      | Khối Tài chính<br>Khối Thị trường vốn & Ngoại hối |  | < 1 năm        |
| Cải thiện chất lượng tài sản | Tái cấu trúc danh mục tài sản có rủi ro                   | Giảm dần quy mô tài sản có rủi ro, cải thiện tỷ lệ an toàn vốn | Khối QTRR<br>Khối Doanh nghiệp<br>Khối Bán lẻ     | Ủy ban QLRR<br>TGD<br>Hội đồng quản lý vốn | < 6 tháng      |
|                              | Tăng cường thu hồi, xử lý nợ xấu                          | Tỷ lệ nợ xấu giảm theo mục tiêu, giảm áp lực trích lập DPRR    | Khối QTRR   | Ủy ban QLRR<br>TGD                         | < 1 năm        |

#### 5. Trường hợp bị rút tiền hàng loạt và có báo cáo gửi Ngân hàng Nhà nước:

| Nhóm giải pháp                          | Hành động cụ thể  | Kết quả kỳ vọng   | Đơn vị phụ trách   | Đầu mối kiểm soát                                      | Thời hạn xử lý |
|---|---|---|--|--|----------------|
| Triển khai kịch bản ứng phó khủng hoảng | Triển khai kế hoạch hành động để xử lý khủng hoảng, phân công cho các đầu mối, quy định tần suất và chế độ báo cáo                | Kế hoạch được triển khai nhanh với các KPI cụ thể   | Tất cả các Khối  | HĐQT<br>Ủy ban QLRR<br>TGD                             | < 1 ngày       |
| Đánh giá và dự báo thanh khoản          | Đánh giá trạng thái thanh khoản, quy mô tài sản thanh khoản cao; Tình hình rút tiền; Dự kiến số ngày đáp ứng nhu cầu thanh khoản  | Báo cáo khả năng đáp ứng nhu cầu; Cập nhật phương án tạo nguồn – kiểm soát dòng tiền theo tình trạng hiện tại | Khối QTRR<br>Khối Tài chính<br>Khối Thị trường vốn & Ngoại hối | Ủy ban QLRR<br>TGD<br>Hội đồng rủi ro<br>Hội đồng ALCO | < 1 ngày       |
| Cơ chế phối hợp với NHNN và TCTD khác   | Báo cáo đến NHNN. Đề xuất các giải pháp hỗ trợ thanh khoản từ NHNN và các TCTD khác thông qua các nghiệp vụ huy động vốn khẩn cấp | Sự phối hợp, hỗ trợ từ NHNN và các TCTD khác về cung ứng thanh khoản  | Khối Thị trường vốn & Ngoại hối<br>Khối Tài chính              | TGD  | < 2 ngày       |
| Tạo nguồn thanh khoản                   | Triển khai các kênh huy động vốn khẩn cấp để tạo nguồn thanh khoản  | Đảm bảo đáp ứng khả năng chi trả, tăng số ngày đáp ứng nhu cầu  | Khối Thị trường vốn & Ngoại hối<br>Khối Tài chính<br>Khối QTRR | TGD  | < 7 ngày       |

| Nhóm giải pháp                                 | Hành động cụ thể   | Kết quả kỳ vọng  | Đơn vị phụ trách   | Đầu mối kiểm soát | Thời hạn xử lý |
|--|--|--|--|-------------------|----------------|
| Kiểm soát dòng tiền ra                         | Giảm/giãn hoặc tạm ngưng giải ngân, ưu tiên thu nợ; Giãn các khoản chi; Đàm phán, thuyết phục nhóm khách hàng tiền gửi lớn trọng yếu | Hạn chế dòng tiền ra, đảm bảo duy trì nguồn chi trả  | Khối QTRR<br>Khối Bán lẻ<br>Khối Doanh nghiệp<br>Khối Nhân sự & Dịch vụ nội bộ | TGD               | < 7 ngày       |
| Vận hành chi trả                               | Điều quỹ kịp thời, tăng tồn quỹ; Đảm bảo an ninh/an toàn kho quỹ; Xử lý hoạt động chi trả  | Đảm bảo việc chi trả được nhịp nhàng, an toàn, tránh gián đoạn   | Khối Vận hành<br>Chi nhánh<br>Phòng giao dịch                                  | TGD               | Xuyên suốt     |
| Ổn định hệ thống công nghệ & giao dịch điện tử | Vận hành ổn định hệ thống giao dịch ATM/CDM, các kênh giao dịch online   | Đảm bảo không gây gián đoạn giao dịch  | Khối CNTT<br>Khối Vận hành   | TGD               | Xuyên suốt     |
| Truyền thông và ổn định khách hàng             | Triển khai và phối hợp cơ quan công quyền truyền thông; Triển khai xử lý thông tin tiêu cực; Ổn định tâm lý khách hàng               | Kiểm soát và hạn chế được thông tin tiêu cực, giảm dần lưu lượng rút tiền  | Phòng Truyền thông & Quản trị thương hiệu<br>Chi nhánh<br>Phòng giao dịch      | TGD               | Xuyên suốt     |
| Phục hồi                                       | Ổn định và phục hồi huy động; Hoàn trả các khoản huy động khẩn cấp; Khôi phục đệm thanh khoản  | Hoàn trả các khoản huy động khẩn cấp đúng tiến độ, đảm bảo uy tín. Phục hồi tỷ lệ khả năng chi trả và dự trữ thanh khoản | Khối Thị trường vốn & Ngoại hối<br>Khối Bán lẻ<br>Khối Doanh nghiệp            | TGD               | 1 – 6 tháng    |

### III. CHI TIẾT CÁC NHÓM GIẢI PHÁP:

Chi tiết các nhóm giải pháp nêu trên bao gồm:

#### 1. Nhóm giải pháp phục hồi và tăng vốn tự có:

- (i) Xây dựng kế hoạch tổng thể để phục hồi vốn tự có với lộ trình và các giải pháp triển khai cụ thể, bao gồm các giải pháp tăng vốn cấp 1 và vốn cấp 2.
- (ii) Tăng vốn điều lệ thông qua phát hành cổ phiếu mới cho cổ đông hiện hữu; Chào bán riêng lẻ và/hoặc chào bán cho cổ đông chiến lược.

- (iii) Dừng các chính sách chi trả cổ tức, trích Quỹ khen thưởng/Quỹ phúc lợi (nếu có), ưu tiên trích lập các Quỹ dự trữ bổ sung vốn điều lệ, Quỹ dự phòng tài chính theo quy định.
- (iv) Tăng vốn cấp 2 thông qua phát hành nợ thứ cấp đáp ứng quy định NHNN.
- (v) Rà soát, cân đối để có lộ trình giảm dần các khoản góp vốn, mua cổ phần, đầu tư công ty/ngân hàng con hoạt động trong lĩnh vực tín dụng, bảo hiểm, chứng khoán, kiều hối, vàng... thuộc phạm vi phải loại trừ khi tính vốn tự có.
- (vi) Trong trường hợp triển khai giải pháp tăng vốn điều lệ dẫn phát sinh tình trạng sở hữu cổ phần, vốn góp vượt quy định tại Luật các TCTD, phối hợp với cổ đông xây dựng lộ trình giảm tỷ lệ sở hữu cổ phần quy định tại điểm b khoản 1 Điều 159 của Luật Các TCTD.

## **2. Nhóm giải pháp cải thiện chất lượng tài sản:**

- (i) Cải thiện chất lượng tài sản có rủi ro bằng cách cơ cấu danh mục tài sản - đặc biệt là danh mục cho vay - theo hướng tập trung tăng trưởng đối với những danh mục tài sản có hệ số rủi ro thấp, hạn chế những danh mục tài sản có hệ số rủi ro cao và tiến đến triệt tiêu danh mục tài sản có hệ số rủi ro ở mức rất cao.
- (ii) Tăng cường thu hồi xử lý nợ xấu và tài sản tồn đọng: Đẩy nhanh tiến độ thu hồi và xử lý nợ xấu, tài sản tồn đọng để giảm quy mô tài sản không sinh lời và giảm tỷ lệ nợ xấu. Các biện pháp cụ thể bao gồm:
  - Tiếp tục bán đấu giá tài sản và các khoản nợ công khai, minh bạch.
  - Xử lý nợ xấu theo các quy định của pháp luật hiện hành.
  - Sử dụng Sàn giao dịch nợ của VAMC để bán các khoản nợ đủ điều kiện.
  - Đẩy nhanh tiến độ khởi kiện và thi hành án đối với các khoản nợ khó thu hồi.
  - Tập trung nâng cao nguồn lực tài chính để trích lập dự phòng rủi ro đầy đủ và xử lý nợ bằng nguồn dự phòng rủi ro theo quy định.
  - Tăng cường hợp tác với các công ty mua bán nợ để xử lý các khoản nợ đã xuất ngoại bằng theo giá thị trường, giúp thu hồi nợ nhanh chóng.
- (iii) Cân đối hoạt động kinh doanh tiền tệ và giao dịch với đối tác để đảm bảo danh mục luôn ở mức an toàn.

## **3. Nhóm giải pháp xử lý các tồn tại về tài chính:**

Trong trường hợp được NHNN phê duyệt áp dụng bằng văn bản, tổ chức triển khai các giải pháp khắc phục dần các tồn tại về tài chính thông qua các cơ chế trích lập dự phòng, phân bổ lãi dự thu theo năng lực tài chính:

- (i) Trích lập dự phòng rủi ro, bao gồm dự phòng rủi ro tín dụng và dự phòng cho các khoản bán nợ cho VAMC theo năng lực tài chính.
- (ii) Phân bổ lãi dự thu phải thoái nhưng chưa thoái theo năng lực tài chính.

#### 4. Nhóm giải pháp cải thiện thanh khoản:

- (i) Gia tăng quy mô danh mục tài sản có thanh khoản cao, ưu tiên chuyển đổi sang các nguồn tiền có khả năng chi trả nhanh trong trường hợp xảy ra khủng hoảng thanh khoản.
- (ii) Rà soát, chuẩn bị các hồ sơ pháp lý cần thiết cho việc thực hiện các giao dịch đảm bảo với các bên (NHNN, các TCTD trên kênh liên ngân hàng, đối tác...) để tăng thanh khoản.
- (iii) Báo cáo NHNN trong trường hợp phát sinh rút tiền hàng loạt. Đề xuất các giải pháp hỗ trợ thanh khoản từ NHNN và các TCTD khác thông qua các nghiệp vụ huy động vốn khẩn cấp, đảm bảo sự phối hợp nhịp nhàng và nhanh chóng trong việc gia tăng nguồn chi trả.
- (iv) Triển khai các kênh huy động vốn khẩn cấp thông qua: vay vốn liên ngân hàng; thực hiện các giao dịch repo/cầm cố TP Chính phủ và GTCG đủ điều kiện; Đề nghị NHNN hỗ trợ thanh khoản thông qua các giao dịch OMO, cho vay tái cấp vốn, cho vay đặc biệt,...
- (v) Bán, chuyển nhượng các tài sản không sinh lời hoặc có rủi ro cao, nhằm tăng cường khả năng thanh khoản và giảm thiểu rủi ro tài chính.
- (vi) Kiểm soát dòng tiền ra thông qua: Hạn chế tăng trưởng tín dụng, giảm/giãn giải ngân, ưu tiên thu nợ; Giảm/giãn các khoản chi chưa cần thiết.
- (vii) Ổn định và tăng trưởng huy động: Quản trị chặt chẽ danh mục huy động đến hạn, đặc biệt là danh mục khách hàng tiền gửi lớn; Tăng cường huy động CASA và huy động trung, dài hạn với chi phí hợp lý để ổn định dòng tiền ra.

#### 5. Nhóm giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh:

- (i) Phát triển nguồn vốn ổn định: Cân đối phù hợp với nhu cầu sử dụng vốn nhằm quản trị thanh khoản tối ưu, đảm bảo các tỷ lệ an toàn hoạt động ở mức an toàn và gia tăng hiệu quả kinh doanh; đa dạng hóa kênh huy động vốn, đẩy mạnh phát triển ngân hàng số thúc đẩy thanh toán không dùng tiền mặt. Đồng thời, mở rộng mối quan hệ hợp tác với các tổ chức tài chính trong và ngoài nước để phát triển nguồn vốn từ thị trường 2 phù hợp.
- (ii) Tăng trưởng tín dụng an toàn và hiệu quả: Hướng tín dụng vào các lĩnh vực ưu tiên như sản xuất, kinh doanh, xuất nhập khẩu và năng lượng sạch. Tích cực triển khai các chương trình cho vay ưu đãi, phối hợp với các hiệp hội ngành nghề, đồng thời đa dạng hóa danh mục tín dụng và kiểm soát tỷ lệ nợ xấu. Ngoài ra, tăng cường áp dụng công nghệ vào các dịch vụ, cải tiến quy trình cho vay, và tuân thủ chặt chẽ quy định của Ngân hàng Nhà nước. Hệ thống tín dụng và thanh khoản được quản lý chặt chẽ nhằm đảm bảo an toàn tài chính.
- (iii) Cơ cấu danh mục nguồn vốn – sử dụng vốn an toàn, thận trọng & hiệu quả: Duy trì sự cân đối giữa các nguồn vốn để đảm bảo khả năng thanh toán và giảm thiểu rủi ro thanh toán. Phân bổ nguồn vốn tập trung vào các lĩnh vực có mức độ rủi ro thấp và tiềm năng sinh lời ổn định, đảm bảo hiệu quả sử dụng vốn.
- (iv) Cải thiện thu nhập lãi thuần: Tập trung vào việc tối ưu hóa lãi suất cho vay và huy động, điều chỉnh chính sách lãi suất linh hoạt để phù hợp với thị trường. Đồng thời, phát triển các

biện pháp tín dụng xanh và tích hợp các yếu tố ESG (Môi trường, Xã hội và Quản trị) vào các sản phẩm tài chính để tăng trưởng thu nhập từ lãi thuần. Cần kiểm soát tốt tỷ lệ nợ xấu để đảm bảo thu nhập ổn định.

- (v) Phát triển hoạt động phi tín dụng: Mở rộng các dịch vụ phi tín dụng để đa dạng hóa nguồn thu. Đồng thời, phát triển các sản phẩm dịch vụ hiện đại phù hợp với nhu cầu khách hàng và xu thế thị trường, từ đó gia tăng doanh thu, giảm bớt sự phụ thuộc vào hoạt động tín dụng. Song song đó, không ngừng cải thiện chất lượng dịch vụ nhằm giúp giữ chân khách hàng cũng như gia tăng hệ khách hàng.
- (vi) Tối ưu hóa chi phí: Áp dụng các biện pháp giảm thiểu chi phí hoạt động thông qua tự động hóa quy trình và tối ưu hóa nguồn nhân lực. Đẩy mạnh chuyển đổi số để giảm thiểu chi phí giao dịch và duy trì tính cạnh tranh, nhằm tối ưu hóa chi phí, cải thiện tỷ lệ CIR, nâng cao hiệu suất hoạt động.
- (vii) Tái cấu trúc mạng lưới và kênh phân phối: Sắp xếp lại mạng lưới hoạt động để tối ưu hóa hiệu quả hoạt động. Tập trung vào phát triển kênh phân phối số và hợp tác với các đối tác bên ngoài như Fintech để mở rộng dịch vụ. Đồng thời, cải thiện sự linh hoạt trong các hình thức phân phối sản phẩm để tăng khả năng tiếp cận khách hàng.

## **6. Nhóm giải pháp nâng cao năng lực quản trị, điều hành:**

- (i) Đối với HĐQT và các Ủy ban trực thuộc HĐQT: Tăng cường giám sát và ra quyết định kịp thời đối với các vấn đề tài chính và rủi ro nghiêm trọng. Các Ủy ban trực thuộc cần chủ động phân tích tình hình, đề xuất các biện pháp khắc phục và hỗ trợ HĐQT trong việc đưa ra chiến lược phục hồi. Tăng cường phối hợp với các cơ quan quản lý để đảm bảo tuân thủ các quy định pháp lý và đưa ra các phương án hợp lý để khôi phục tình hình hoạt động của Ngân hàng.
- (ii) Đối với Ban Kiểm soát: Giám sát việc tuân thủ các quy định, giám sát việc thực hiện Phương án khắc phục dự kiến trong trường hợp được can thiệp sớm được ĐHĐCĐ thông qua, chỉ đạo hoạt động kiểm toán nội bộ rà soát các hoạt động theo Phương án khắc phục trong trường hợp được can thiệp sớm.
- (iii) Đối với Ban TGĐ và các Hội đồng trực thuộc TGD: Nhanh chóng triển khai các biện pháp cải thiện tình hình tài chính và quản lý rủi ro, phối hợp với các bộ phận liên quan để thực hiện Phương án khắc phục đã được thông qua. Các Hội đồng trực thuộc cần giám sát chặt chẽ hoạt động triển khai các biện pháp chỉnh sửa, bảo đảm rằng mọi quyết định và hành động được thực hiện đúng quy trình và nhanh chóng, nhằm giảm thiểu tác động tiêu cực đến hoạt động của SACOMBANK.
- (iv) Tăng cường quản trị rủi ro: Xây dựng hệ thống quản lý rủi ro chặt chẽ với sự tham gia của cả ba tuyến bảo vệ; triển khai các biện pháp tập trung đối với việc quản lý các nhóm rủi ro chính như rủi ro thanh khoản, rủi ro tín dụng và rủi ro hoạt động; thực hiện kế hoạch ứng phó với tình huống khẩn cấp và triển khai các biện pháp kiểm soát chặt chẽ; xây dựng và duy trì kế hoạch hoạt động liên tục. Ủy ban Quản lý rủi ro, Hội đồng rủi ro cần tăng cường

tần suất các cuộc họp khẩn cấp, đảm bảo cập nhật thông tin tài chính và rủi ro đầy đủ, kịp thời tham mưu cho TGD và HĐQT để đưa ra quyết định chính xác.

- (v) Xử lý các kiến nghị tại các Kết luận Thanh tra, kiểm tra: Phân công các đơn vị đầu mối phụ trách xử lý từng nhóm nội dung với thời hạn hoàn thành cụ thể; Yêu cầu chế độ báo cáo định kỳ về tiến độ xử lý, các khó khăn vướng mắc và đề xuất kiến nghị tháo gỡ; Kiện toàn hệ thống kiểm tra, kiểm soát nội bộ và tuân thủ nhằm ngăn chặn các sai phạm, tồn tại lặp lại trong thời gian tới.

#### **7. Nhóm biện pháp truyền thông, công nghệ thông tin để khắc phục khó khăn về thanh khoản:**

- (i) Xây dựng chiến lược truyền thông kịp thời và minh bạch: Triển khai chiến lược truyền thông rõ ràng, cung cấp thông tin kịp thời và minh bạch về tình hình tài chính, các biện pháp khắc phục để duy trì niềm tin từ khách hàng và đối tác. Thực hiện truyền thông đa nền tảng, ưu tiên các kênh có độ phủ và lan truyền cao để thực hiện.
- (ii) Tăng cường tương tác và duy trì lòng tin: Khẳng định năng lực chi trả và đảm bảo duy trì hoạt động ổn định, liên tục. Thống nhất về cơ chế công bố thông tin và người đại diện phát ngôn. Triển khai các giải pháp xử lý thông tin tiêu cực và kiểm soát tin đồn. Duy trì mối quan hệ chặt chẽ với khách hàng qua các chương trình chăm sóc và hỗ trợ, đặc biệt trong thời điểm khó khăn. Lắng nghe và phản hồi nhanh chóng các thắc mắc nhằm giúp củng cố uy tín thương hiệu và đảm bảo sự ổn định trong cộng đồng khách hàng.
- (iii) Biện pháp công nghệ thông tin: Giám sát hệ thống liên tục, đảm bảo hoạt động công nghệ thông tin ổn định, tăng cường bảo mật an ninh mạng. Chuẩn bị các kế hoạch dự phòng để xử lý tình huống giao dịch tăng đột biến, bao gồm việc mở rộng công suất hệ thống, nâng cấp cơ sở hạ tầng và chuẩn bị các phương án dự phòng để hạn chế tối đa sự gián đoạn dịch vụ. Đảm bảo đội ngũ nhân viên công nghệ thông tin được đào tạo đầy đủ để xử lý các tình huống khẩn cấp và hỗ trợ khách hàng hiệu quả khi có sự cố hệ thống xảy ra.

#### **8. Nhóm giải pháp đề xuất hỗ trợ từ NHNN và phối hợp các TCTD khác:**

- (i) Giải pháp đề xuất hỗ trợ từ NHNN:
  - Hỗ trợ thanh khoản thông qua thực hiện các nghiệp vụ cung ứng vốn trên thị trường mở/cho vay tái cấp vốn/cho vay đặc biệt.
  - Báo cáo tình hình và đề nghị NHNN các khu vực phối hợp, hỗ trợ trong việc điều phối thông tin và ổn định tâm lý thị trường trong trường hợp xảy ra rút tiền hàng loạt.
  - Đề nghị NHNN phê duyệt lộ trình tuân thủ một số giới hạn, tỷ lệ an toàn theo quy định theo lộ trình triển khai Phương án khắc phục đã được NHNN phê duyệt
  - Trong thời gian thực hiện Phương án khắc phục, trường hợp rơi vào tình trạng lỗ lũy kế lớn hơn 50% giá trị của vốn điều lệ và các quỹ dự trữ ghi trong báo cáo tài chính đã được kiểm toán gần nhất hoặc theo kết luận thanh tra, kiểm toán của cơ quan nhà nước có thẩm quyền, SACOMBANK trình NHNN phê duyệt bổ sung một số giải pháp sau:

- + Trường hợp số tiền phải trích lập DPRR lớn hơn chênh lệch thu chi từ kết quả kinh doanh hằng năm chưa bao gồm số tiền DPRR đã tạm trích trong năm thì số tiền trích lập DPRR bằng chênh lệch thu chi.
- + Phân bổ lãi phải thu phải thoái theo năng lực tài chính trên nguyên tắc tổng mức phân bổ lãi phải thu phải thoái và số tiền phải trích lập DPRR bằng chênh lệch thu chi từ kết quả kinh doanh hằng năm. Thời gian phân bổ lãi phải thu phải thoái tối đa 05 năm kể từ ngày được NHNN chấp thuận và chỉ áp dụng cho khoản phải thu phát sinh đến thời điểm NHNN yêu cầu triển khai Phương án khắc phục. Trong trường hợp cần thiết phải phân bổ lãi dự thu phải thoái từ 5 năm đến 10 năm, trình NHNN thuận trình Chính phủ phê duyệt.
- + Biện pháp cần thiết khác trong thẩm quyền của NHNN.

(ii) Giải pháp phối hợp với các TCTD khác:

- Hỗ trợ thanh khoản thông qua thực hiện các nghiệp vụ vay tín chấp/thế chấp liên ngân hàng, repo/bán out-right giấy tờ có giá, mua bán tài sản.
- Hỗ trợ trong công tác điều phối quỹ, tiền mặt giữa các chi nhánh/phòng giao dịch.
- Thỏa thuận trong việc giữ tiền gửi lớn và điều chỉnh thời hạn thanh toán trong bối cảnh khủng hoảng thanh khoản và rút tiền hàng loạt.

#### IV. TỔ CHỨC TRIỂN KHAI

1. **HĐQT/Ủy ban Quản lý rủi ro:** Ra quyết định và các ý kiến chỉ đạo kịp thời trong trường hợp phát sinh các vấn đề tài chính và rủi ro nghiêm trọng, có nguy cơ dẫn đến trường hợp NHNN can thiệp sớm, tổ chức giám sát tổng thể việc triển khai các giải pháp khắc phục.
2. **Tổng giám đốc và các Hội đồng trực thuộc TGD:** Xác định các nguyên nhân xảy ra rủi ro và khung kịch bản ứng phó phù hợp để khắc phục. Quyết định triển khai các giải pháp khắc phục trong thẩm quyền và báo cáo, trình HĐQT/Ủy ban QLRR phê duyệt. Điều phối, phân công các Đơn vị đầu mối triển khai.
3. **Các Khối Nghiệp vụ Ngân hàng:** Tổ chức triển khai các đầu mục công việc theo phân công, chỉ đạo của HĐQT/Ủy ban QLRR và TGD và chức năng nhiệm vụ được giao. Tăng tần suất báo cáo kết quả thực hiện, các khó khăn vướng mắc trong quá trình triển khai và đề xuất kiến nghị các giải pháp tháo gỡ.

## CHƯƠNG IV: ĐIỀU KHOẢN THI HÀNH

Phương án khắc phục dự kiến trong trường hợp được can thiệp sớm của SACOMBANK có hiệu lực kể từ ngày được ĐHĐCĐ thông qua.

Định kỳ ít nhất 02 năm, SACOMBANK thực hiện cập nhật, điều chỉnh Phương án khắc phục dự kiến trong trường hợp can thiệp sớm. Phương án sau cập nhật, điều chỉnh phải được ĐHĐCĐ thông qua và gửi NHNN trong thời hạn 10 ngày kể từ ngày được thông qua.

**TM. ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG  
CHỦ TỊCH HĐQT**

**DƯƠNG CÔNG MINH**