

BÁO CÁO CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ
Về kết quả hoạt động năm 2025 và phương hướng hoạt động năm 2026

Kính gửi: Đại hội đồng cổ đông CTCP Tập đoàn Bệnh viện TNH

Căn cứ Luật Doanh nghiệp 2020 và các văn bản sửa đổi bổ sung, quy định chi tiết, hướng dẫn thi hành;

Căn cứ Luật Chứng khoán 2019 và các văn bản sửa đổi bổ sung, quy định chi tiết, hướng dẫn thi hành;

Căn cứ Điều lệ tổ chức hoạt động và Quy chế nội bộ về quản trị Công ty.

Hội đồng quản trị báo cáo Đại hội đồng cổ đông Công ty về kết quả hoạt động năm 2025 và kế hoạch hoạt động năm 2026 như sau, kính đề nghị Đại hội cho ý kiến biểu quyết thông qua.

A. KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG NĂM 2025

I. THÔNG TIN THÀNH VIÊN HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ NĂM 2025

Hội đồng quản trị Công ty được tổ chức và vận hành theo mô hình quản trị phù hợp với quy định pháp luật hiện hành đối với công ty đại chúng, đồng thời từng bước tiệm cận các thông lệ quản trị tốt trên thị trường, đặc biệt trong bối cảnh yêu cầu về minh bạch, trách nhiệm giải trình và phát triển bền vững ngày càng được nâng cao.

Cơ cấu Hội đồng quản trị được kiện toàn theo hướng tăng cường tính độc lập và chuyên môn hóa, bảo đảm sự cân bằng giữa chức năng định hướng chiến lược và chức năng giám sát điều hành. Thành phần Hội đồng quản trị bao gồm các thành viên điều hành, không điều hành và thành viên độc lập, với nền tảng chuyên môn đa dạng trong các lĩnh vực y tế, tài chính, đầu tư, qua đó tạo điều kiện cho việc ra quyết định được thực hiện trên cơ sở khách quan, minh bạch, đa chiều và phù hợp với lợi ích dài hạn của Công ty.

Năm 2025 là năm giao thời giữa HĐQT nhiệm kỳ 2020-2025 và HĐQT nhiệm kỳ 2025-2030; theo đó, so với nhiệm kỳ cũ; số thành viên nhiệm kỳ mới giảm 2 thành viên từ 9 xuống 7; trong 07 thành viên này có 04 thành viên tái cử là ông Hoàng Tuyên (chủ tịch HĐQT Công ty), ông Lê Xuân Tân (TGD Công ty), và Bà Nguyễn Thị Thùy Giang (Chủ tịch UB Kiểm toán của Công ty); ông Fernandez Lledo (Chủ tịch UB Chất lượng của Công ty). Ngoài ra có 03 thành viên mới tham gia HĐQT nhiệm kỳ 2025-2030 là ông Nguyễn Hữu Điệp (nguyên Phó TGD Công ty), ông Trần Ngọc Minh – GD điều hành của

Endurance Capital Advisors Limited; và ông Christopher E. Freund - nhà sáng lập kiêm Tổng Giám đốc của Mekong Capital

Danh sách thành viên Hội đồng quản trị Công ty trong năm 2025 gồm:

Stt	Thành viên HĐQT	Chức vụ (thành viên HĐQT độc lập, TVHĐQT không điều hành)	Ngày bắt đầu/không còn là thành viên HĐQT/ HĐQT độc lập	
			Ngày bổ nhiệm	Ngày miễn nhiệm
1.	Bà Nguyễn Thị Thuỳ Giang	Chủ tịch HĐQT	28/06/2024	
2.	Ông Hoàng Tuyên	Thành viên HĐQT không điều hành	29/03/2017	
3.	Ông Lê Xuân Tân	Thành viên HĐQT kiêm Tổng Giám đốc	29/03/2017	
4.	Ông Nguyễn Văn Thủy	Thành viên HĐQT (đến ngày 16/06/2025) Hiện nay: GD Chi nhánh Bệnh viện TNH Phổ Yên	29/03/2017	16/06/2025
5.	Ông Vũ Hồng Minh	Thành viên HĐQT độc lập, không điều hành	24/06/2020	16/06/2025
6.	Ông Trần Thiện Sách	Thành viên HĐQT (đến ngày 16/06/2025) Phó Tổng Giám đốc (đến ngày 25/08/2025) Hiện nay: GD Chi nhánh BV Quốc tế Thái Nguyên, GD Công ty TNHH Dược phẩm và thiết bị y tế TNH	30/06/2021	16/06/2025
7.	Ông Lý Thái Hải	Thành viên HĐQT độc lập, không điều hành	20/05/2022	16/06/2025
8.	Ông Ngô Minh Trường	Thành viên HĐQT (đến ngày 16/06/2025) Phó Tổng Giám đốc (đến ngày 25/08/2025)	28/06/2024	16/06/2025
9.	Ông Romeo Fernandez Lledo	Thành viên HĐQT độc lập, không điều hành	27/12/2024	
10.	Ông Trần Ngọc Minh	Thành viên HĐQT	16/06/2025	

Stt	Thành viên HĐQT	Chức vụ (thành viên HĐQT độc lập, TVHĐQT không điều hành)	Ngày bắt đầu/không còn là thành viên HĐQT/ HĐQT độc lập	
			Ngày bổ nhiệm	Ngày miễn nhiệm
		(Thành viên HĐQT không điều hành)		
11.	Ông Christopher E. Freund	Thành viên HĐQT (Thành viên HĐQT không điều hành)	16/06/2025	
12.	Ông Nguyễn Hữu Điệp	Thành viên HĐQT (từ ngày 16/06/2025) Phó Tổng Giám đốc (đến ngày 25/08/2025)	16/06/2025	

Hội đồng quản trị duy trì tần suất họp định kỳ hàng tháng đồng thời linh hoạt tổ chức các phiên họp trực tiếp kết hợp trực tuyến và các phiên họp theo chuyên đề; các buổi thảo luận, lấy ý kiến biểu quyết trực tuyến nhằm kịp thời xem xét, thảo luận và quyết định các vấn đề trọng yếu của Công ty. Tỷ lệ tham dự họp của các thành viên duy trì ở mức cao, phản ánh sự cam kết, tính chuyên nghiệp và trách nhiệm trong thực thi vai trò quản trị.

Công tác tổ chức họp được chuẩn hóa theo hướng tiệm cận thông lệ tốt, bảo đảm tài liệu được chuẩn bị đầy đủ, cung cấp kịp thời, nội dung thảo luận có trọng tâm và gắn với các vấn đề chiến lược, tài chính, quản trị rủi ro và tuân thủ. Các quyết định của Hội đồng quản trị được đưa ra trên cơ sở thông tin đầy đủ, minh bạch, có phân tích đa chiều và cân nhắc thận trọng, hướng tới tối ưu hóa lợi ích dài hạn của Công ty và cổ đông.

Hội đồng quản trị đã thực hiện tốt vai trò định hướng chiến lược và giám sát điều hành thông qua việc thường xuyên theo dõi tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh, tình hình tài chính, tiến độ thực hiện các dự án đầu tư và việc triển khai các nghị quyết của Đại hội đồng cổ đông và Hội đồng quản trị. Đồng thời, Hội đồng quản trị cũng tăng cường trao đổi, làm việc trực tiếp với Ban Điều hành và các đơn vị thành viên nhằm kịp thời nắm bắt các khó khăn, vướng mắc và đưa ra các chỉ đạo phù hợp.

Một điểm nhấn quan trọng trong năm 2025 là việc Hội đồng quản trị đã xây dựng mô hình quản trị thông qua việc thành lập và đưa vào hoạt động các Ủy ban chuyên trách trực thuộc. Các Ủy ban này đóng vai trò hỗ trợ Hội đồng quản trị trong việc nghiên cứu chuyên sâu, thẩm tra và kiến nghị đối với các lĩnh vực trọng yếu, qua đó nâng cao chất lượng ra quyết định và tăng cường hiệu quả giám sát.

Thông qua cơ cấu tổ chức hợp lý, cơ chế hoạt động chặt chẽ và sự tham gia tích cực của các thành viên, Hội đồng quản trị đã từng bước nâng cao chất lượng quản trị công ty, tăng cường tính minh bạch, trách nhiệm giải trình và kiểm soát rủi ro, qua đó tạo nền tảng vững chắc cho sự phát triển ổn định và bền vững của Công ty trong dài hạn.

II. KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG NĂM 2025

1. Về hoạt động điều hành, quản trị của HĐQT

Trong năm 2025, Hội đồng quản trị đã thực hiện đầy đủ vai trò là cơ quan quản trị cao, bảo đảm việc định hướng chiến lược, giám sát hoạt động điều hành và kiểm soát rủi ro được triển khai một cách nhất quán và hiệu quả. Hoạt động của Hội đồng quản trị được thực hiện trên cơ sở tuân thủ quy định của pháp luật, Điều lệ Công ty và các quy chế nội bộ, đồng thời từng bước tiệm cận các thông lệ quản trị tiên tiến gắn với yêu cầu về minh bạch, trách nhiệm giải trình và phát triển bền vững.

Hội đồng quản trị duy trì cơ chế làm việc chặt chẽ với Ban Điều hành thông qua hệ thống báo cáo định kỳ và các phiên họp giữa các Ủy ban của HĐQT với Ban điều hành, qua đó kịp thời xem xét, đánh giá và đưa ra các quyết định đối với các vấn đề trọng yếu liên quan đến hoạt động sản xuất kinh doanh, tài chính, đầu tư và quản trị doanh nghiệp. Các quyết sách được ban hành bảo đảm bám sát định hướng chiến lược đã được Đại hội đồng cổ đông thông qua, đồng thời linh hoạt thích ứng với diễn biến của môi trường kinh doanh và yêu cầu thực tiễn.

Bên cạnh chức năng định hướng, Hội đồng quản trị đặc biệt chú trọng vai trò giám sát đối với Ban Điều hành, yêu cầu tăng cường kỷ luật quản trị, nâng cao hiệu quả vận hành và bảo đảm việc tuân thủ các quy định pháp luật cũng như các cam kết với cổ đông và các bên liên quan. Công tác giám sát được thực hiện thông qua việc theo dõi tiến độ thực hiện các nghị quyết, rà soát các hoạt động tài chính, kiểm soát các giao dịch có liên quan và đánh giá các rủi ro trọng yếu có thể ảnh hưởng đến hoạt động của Công ty.

Trong năm, Hội đồng quản trị tiếp tục hoàn thiện mô hình quản trị theo hướng chuyên môn hóa thông qua việc kiện toàn và nâng cao hiệu quả hoạt động của các Ủy ban trực thuộc, đặc biệt là Ủy ban Kiểm toán. Thông qua cơ chế này, Hội đồng quản trị đã tăng cường chiều sâu giám sát, nâng cao chất lượng thẩm định và hỗ trợ hiệu quả cho quá trình ra quyết định, đồng thời góp phần củng cố hệ thống kiểm soát nội bộ và quản trị rủi ro của Công ty.

Nhìn chung, hoạt động của Hội đồng quản trị trong năm 2025 đã được triển khai chủ động, bài bản và có tính hệ thống, góp phần nâng cao chất lượng quản trị doanh nghiệp, tăng cường tính minh bạch và tạo nền tảng vững chắc cho sự phát triển ổn định, bền vững của Công ty trong giai đoạn tiếp theo

2. Một số thành tích, điểm nhấn nổi bật trong kết quả hoạt động năm 2025.

Năm 2025 ghi nhận nhiều dấu ấn quan trọng trong quá trình phát triển của Công ty Cổ phần Tập đoàn Bệnh viện TNH, thể hiện rõ định hướng tăng trưởng gắn với mở rộng quy mô, nâng cao chất lượng dịch vụ và từng bước hoàn thiện mô hình quản trị theo hướng hiện đại, minh bạch và bền vững. Trong bối cảnh môi trường hoạt động có nhiều biến động, bao gồm ảnh hưởng của điều kiện thời tiết bất lợi, mưa bão kéo dài tại khu vực miền Bắc, cùng với những thay đổi về cơ chế, chính sách trong lĩnh vực y tế và bảo hiểm, Công ty vẫn duy trì được hoạt động ổn định và tiếp tục triển khai các mục tiêu chiến lược đã đề ra.

Về mặt quản trị, điều hành: HĐQT đã xây dựng các cơ cấu Ủy ban trực thuộc để tăng cường chuyên môn hóa, nâng cao hiệu quả giám sát và hỗ trợ HĐQT trong việc ra quyết định đối với các lĩnh vực trọng yếu. Đồng thời, HĐQT cũng đã xây dựng và ban hành các bản mô tả công việc cho từng thành viên HĐQT, các Ủy ban và các chức danh quản lý chủ chốt nhằm làm rõ vai trò, trách nhiệm, quyền hạn và cơ chế phối hợp trong toàn hệ thống.

Về việc đảm bảo tính minh bạch trong giao dịch với các bên liên quan: HĐQT đã xây dựng định nghĩa và quy trình giao dịch với bên liên quan để kiểm soát, nhận diện, phê duyệt và công bố thông tin một cách chặt chẽ, đảm bảo tuân thủ quy định pháp luật, phòng ngừa xung đột lợi ích và bảo vệ quyền lợi của Công ty cũng như cổ đông.

Trên góc độ quản trị tài chính, HĐQT cũng đã xây dựng cơ chế phân quyền phê duyệt tài chính để nâng cao tính chủ động trong điều hành, rút ngắn thời gian xử lý, đồng thời vẫn đảm bảo kiểm soát rủi ro thông qua các ngưỡng phê duyệt và cơ chế giám sát phù hợp.

Trên phương diện hoạt động chuyên môn, hệ thống bệnh viện TNH tiếp tục mở rộng quy mô hoạt động đồng thời triển khai thành công nhiều kỹ thuật chuyên sâu và dịch vụ y tế hiện đại, qua đó góp phần nâng cao chất lượng điều trị và khẳng định vị thế của hệ thống trong khu vực Trung du và miền núi phía Bắc. Song song với đó, Công ty tiếp tục đầu tư mạnh vào trang thiết bị y tế, phát triển các dịch vụ kỹ thuật cao và mở rộng danh mục chuyên khoa nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng đa dạng của người dân. Đồng thời đẩy mạnh triển khai các dự án trọng điểm như Bệnh viện TNH Lạng Sơn và Bệnh viện Quốc tế Thái Nguyên Giai đoạn 03 tại Thái Nguyên. Việc phát triển theo mô hình hệ thống với quy mô ngày càng lớn, bao gồm nhiều bệnh viện, số lượng giường bệnh và đội ngũ nhân sự tăng nhanh, đã tạo nền tảng quan trọng để nâng cao năng lực cung cấp dịch vụ y tế và mở rộng phạm vi phục vụ.

Trong lĩnh vực phát triển nguồn nhân lực, Công ty tiếp tục chú trọng đào tạo và nâng cao chất lượng đội ngũ y bác sĩ thông qua các chương trình đào tạo chuyên sâu, đồng thời đẩy mạnh xây dựng văn hóa doanh nghiệp lấy người bệnh làm trung tâm, nâng cao trải nghiệm dịch vụ và củng cố niềm tin của khách hàng đối với thương hiệu bệnh viện.

Về mặt chiến lược phát triển, Công ty tiếp tục duy trì đà tăng trưởng doanh thu nhờ sự đóng góp của các cơ sở đã đi vào hoạt động ổn định và các dự án mới. Tuy nhiên, trong giai đoạn Công ty đẩy mạnh tái đầu tư và mở rộng hệ thống, kết quả lợi nhuận trong ngắn hạn chịu áp lực nhất định do chi phí đầu tư, khấu hao, nhân sự và vận hành gia tăng tại các cơ sở mới chưa đạt điểm hòa vốn. Hội đồng quản trị xác định đây là giai đoạn chuyển tiếp mang tính chiến lược, nhằm tạo dựng nền tảng tài sản, năng lực vận hành và quy mô thị trường cho tăng trưởng dài hạn.

Trước các yếu tố khó khăn nêu trên, Hội đồng quản trị đã chủ động chỉ đạo Ban Điều hành rà soát toàn diện hoạt động, tăng cường kiểm soát chi phí, tối ưu hóa vận hành và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực, đồng thời triển khai các giải pháp gia tăng doanh thu thông qua mở rộng danh mục dịch vụ, phát triển các chuyên khoa mũi nhọn và nâng cao hiệu quả khai thác công suất tại các cơ sở hiện hữu. Bên cạnh đó, công tác quản trị rủi ro

được tăng cường, bảo đảm Công ty duy trì hoạt động ổn định và thích ứng linh hoạt với các biến động của môi trường kinh doanh.

Song song với hoạt động chuyên môn và đầu tư, TNH tiếp tục thu hút sự quan tâm của các nhà đầu tư trong và ngoài nước, trong đó có sự tham gia của các quỹ đầu tư chuyên nghiệp, góp phần nâng cao năng lực tài chính, đồng thời hỗ trợ Công ty trong việc hoàn thiện mô hình quản trị và tiếp cận các thông lệ quốc tế.

Nhìn chung, năm 2025 là giai đoạn TNH chuyển dịch mạnh mẽ với trọng tâm là mở rộng quy mô, nâng cao chất lượng dịch vụ và củng cố nền tảng quản trị. Mặc dù chịu tác động nhất định trong ngắn hạn, các kết quả đạt được đã tạo nên tảng quan trọng cho việc nâng cao hiệu quả hoạt động và hiện thực hóa mục tiêu phát triển bền vững trong các giai đoạn tiếp theo.

4. Hoạt động của từng thành viên Hội đồng quản trị trong năm 2025.

Trong năm 2025, các thành viên Hội đồng quản trị đã thực hiện đầy đủ quyền và nghĩa vụ theo quy định, tích cực tham gia vào hoạt động quản trị, định hướng chiến lược và giám sát điều hành. Trên cơ sở theo dõi mức độ tham gia, đóng góp và hiệu quả thực hiện nhiệm vụ, Hội đồng quản trị ghi nhận và đánh giá đối với từng thành viên như sau:

1. Bà Nguyễn Thị Thùy Giang được bổ nhiệm giữ chức vụ Chủ tịch Hội đồng quản trị kể từ ngày 21/04/2026. Trong năm 2025 bà giữ chức vụ thành viên Hội đồng quản trị độc lập, Chủ tịch Ủy ban kiểm toán đã phát huy tốt vai trò giám sát độc lập, tham gia ý kiến khách quan, thận trọng đối với các vấn đề quan trọng, đặc biệt trong lĩnh vực quản trị rủi ro và kiểm soát nội bộ. Bà đã đóng góp các ý kiến chuyên môn có giá trị, góp phần nâng cao chất lượng ra quyết định và tăng cường tính minh bạch trong hoạt động quản trị. Hội đồng quản trị đánh giá Bà hoàn thành tốt nhiệm vụ với vai trò thành viên độc lập. Trên cương vị mới là Chủ tịch Hội đồng quản trị, Bà Nguyễn Thị Thùy Giang được kỳ vọng sẽ tiếp tục phát huy năng lực, kinh nghiệm và tư duy quản trị hiện đại, dẫn dắt Hội đồng quản trị nâng cao hiệu quả hoạt động, tăng cường chuẩn mực quản trị theo thông lệ tốt và định hướng chiến lược phát triển bền vững của Công ty trong giai đoạn tới.

2. Ông Hoàng Tuyên, Thành viên Hội đồng quản trị, đã hoàn thành tốt vai trò điều phối và dẫn dắt hoạt động của Hội đồng quản trị, bảo đảm các nội dung thảo luận và quyết định được triển khai có trọng tâm, phù hợp với định hướng chiến lược của Công ty. Ông thể hiện vai trò lãnh đạo xuyên suốt trong việc kết nối giữa Hội đồng quản trị và Ban Điều hành, đồng thời duy trì sự ổn định trong công tác quản trị trong bối cảnh Công ty thực hiện mở rộng quy mô và tái đầu tư. Hội đồng quản trị đánh giá Ông đã hoàn thành tốt nhiệm vụ, với vai trò điều hành hiệu quả và trách nhiệm cao. Trong năm 2026, trước yêu cầu đổi mới mạnh mẽ về quản trị và định hướng phát triển trong giai đoạn mới, Ông đã chủ động đề nghị từ nhiệm chức vụ Chủ tịch Hội đồng quản trị nhằm tạo điều kiện cho đội ngũ lãnh đạo kế cận phát huy vai trò, hướng tới một bộ máy quản trị năng động, linh hoạt và hiệu quả hơn; đồng thời tiếp tục đồng hành cùng Công ty trên cương vị Thành viên Hội đồng quản trị, tiếp tục đóng góp kinh nghiệm, trí tuệ và sự am hiểu sâu sắc đối với hoạt động của Công ty trong thời gian tới.

3. Ông Lê Xuân Tân, Thành viên Hội đồng quản trị kiêm Tổng Giám đốc, đã thực hiện tốt vai trò tổ chức triển khai các nghị quyết của Hội đồng quản trị trong hoạt động điều hành, đồng thời chủ động tham gia đóng góp ý kiến đối với các nội dung chiến lược, đầu tư và phát triển hệ thống. Trong bối cảnh Công ty chịu áp lực từ quá trình mở rộng và đầu tư, Ông đã điều hành hoạt động ổn định, bảo đảm duy trì hoạt động chuyên môn và từng bước cải thiện hiệu quả vận hành. Hội đồng quản trị đánh giá Ông hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, bảo đảm sự nhất quán giữa định hướng quản trị và thực thi điều hành.

4. Ông Nguyễn Văn Thủy, với vai trò là Thành viên Hội đồng quản trị kiêm Giám đốc Bệnh viện TNH Phổ Yên – Chi nhánh CTCP Tập đoàn Bệnh viện TNH, đã tham gia đầy đủ vào các hoạt động của Hội đồng quản trị, đóng góp ý kiến đối với các nội dung quản trị và điều hành, đồng thời hỗ trợ công tác quản lý, vận hành tại đơn vị phụ trách. Sự tham gia của Ông góp phần bảo đảm tính liên thông giữa hoạt động quản trị cấp Công ty và hoạt động chuyên môn, vận hành tại cơ sở.

5. Ông Vũ Hồng Minh, với vai trò là Thành viên Hội đồng quản trị độc lập, không điều hành, đã thực hiện chức năng giám sát độc lập, tham gia đóng góp ý kiến khách quan đối với các vấn đề thuộc thẩm quyền của Hội đồng quản trị, đặc biệt trong các nội dung liên quan đến quản trị công ty, hiệu quả hoạt động và lợi ích của cổ đông. Với vị trí thành viên độc lập, Ông đã góp phần nâng cao tính minh bạch và trách nhiệm giải trình trong hoạt động quản trị của Công ty.

6. Ông Trần Thiện Sách, với vai trò là Thành viên Hội đồng quản trị kiêm Phó Tổng Giám đốc, đã tham gia tích cực vào hoạt động quản trị và điều hành, đặc biệt trong các nội dung liên quan đến dự án, dược, vật tư, thiết bị y tế và vận hành đơn vị phụ trách. Ông đồng thời đóng góp ý kiến đối với các quyết sách về đầu tư, phát triển hệ thống và nâng cao hiệu quả hoạt động của Công ty.

7. Ông Lý Thái Hải, với vai trò là Thành viên Hội đồng quản trị độc lập, không điều hành, đã phát huy vai trò giám sát độc lập và tham gia đóng góp ý kiến đối với các vấn đề quan trọng của Công ty trên cơ sở khách quan và thận trọng. Các ý kiến của Ông góp phần hỗ trợ Hội đồng quản trị trong việc nâng cao chất lượng ra quyết định, tăng cường kiểm soát và bảo vệ lợi ích của cổ đông.

8. Ông Ngô Minh Trường, với vai trò là Thành viên Hội đồng quản trị kiêm Giám đốc Tài chính đã tham gia tích cực vào hoạt động của Hội đồng quản trị trong thời gian còn lại của năm, đồng thời đóng góp ý kiến đối với các nội dung liên quan đến tài chính, vận hành và định hướng phát triển của hệ thống. Việc tham gia của Ông đã bổ sung thêm góc nhìn về tài chính và quản trị vận hành cho Hội đồng quản trị.

9. Ông Nguyễn Hữu Điệp, Thành viên Hội đồng quản trị, đã tham gia tích cực vào hoạt động điều hành, đặc biệt trong các nội dung liên quan đến triển khai dự án, vận hành hệ thống và quản lý tài chính. Ông thể hiện tinh thần trách nhiệm và sự chủ động trong việc phối hợp với Ban Điều hành nhằm thực hiện các kế hoạch đã được phê duyệt. Hội đồng quản trị đánh giá Ông hoàn thành tốt nhiệm vụ, đóng góp tích cực vào hoạt động chung của Công ty.

10. Ông Romeo Fernandez Lledo, Thành viên Hội đồng quản trị độc lập, Chủ tịch Ủy ban chất lượng đã tích cực tham gia vào các cuộc họp và đóng góp ý kiến trên cơ sở kinh nghiệm quốc tế, đặc biệt trong các nội dung liên quan đến quản trị doanh nghiệp và định hướng phát triển dài hạn. Các ý kiến của Ông góp phần giúp Công ty tiệm cận các thông lệ quản trị tiên tiến. Hội đồng quản trị đánh giá Ông hoàn thành tốt nhiệm vụ, phát huy hiệu quả vai trò thành viên độc lập.

11. Ông Trần Ngọc Minh, Thành viên Hội đồng quản trị không điều hành, đã tham gia đầy đủ các hoạt động của Hội đồng quản trị, đóng góp ý kiến đối với các vấn đề liên quan đến chiến lược, tài chính và quản trị rủi ro. Ông thể hiện vai trò giám sát độc lập, khách quan, góp phần nâng cao hiệu quả kiểm soát và minh bạch trong hoạt động của Công ty. Hội đồng quản trị đánh giá Ông hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

12. Ông Christopher E. Freund, Thành viên Hội đồng quản trị không điều hành, đã tham gia tích cực và có nhiều đóng góp trong việc nâng cao chất lượng quản trị, đặc biệt trong các nội dung liên quan đến chiến lược đầu tư và thu hút nguồn lực tài chính. Với kinh nghiệm và góc nhìn của nhà đầu tư quốc tế, Ông đã hỗ trợ Hội đồng quản trị trong việc tiếp cận các chuẩn mực quản trị hiện đại. Hội đồng quản trị đánh giá Ông hoàn thành tốt nhiệm vụ, đóng góp tích cực vào định hướng phát triển dài hạn của Công ty.

Nhìn chung, trong năm 2025, tất cả các thành viên Hội đồng quản trị đều hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, không có trường hợp vi phạm nghĩa vụ của thành viên Hội đồng quản trị theo quy định của pháp luật, Điều lệ Công ty và các quy chế nội bộ. Các thành viên đã phối hợp chặt chẽ, phát huy vai trò và trách nhiệm của mình, góp phần nâng cao chất lượng quản trị, bảo đảm hoạt động ổn định và định hướng phát triển bền vững của Công ty.

5. Một số tồn tại cần khắc phục

Bên cạnh những kết quả đạt được trong năm 2025, Hội đồng quản trị nhận thấy hoạt động của Công ty vẫn còn một số tồn tại, hạn chế cần tiếp tục được rà soát, khắc phục nhằm nâng cao hiệu quả quản trị và chất lượng hoạt động trong thời gian tới.

Trong bối cảnh Công ty đẩy mạnh chiến lược mở rộng quy mô và triển khai đồng thời nhiều dự án đầu tư, tiến độ đưa một số cơ sở mới vào khai thác hiệu quả chưa đạt như kỳ vọng ban đầu, dẫn đến áp lực nhất định trong công tác vận hành và phân bổ nguồn lực. Việc gia tăng nhanh về quy mô hệ thống cũng đặt ra yêu cầu cao hơn đối với năng lực quản trị, điều phối và kiểm soát nội bộ.

Hiệu quả hoạt động tại một số đơn vị, đặc biệt là các cơ sở mới đi vào vận hành, còn cần thêm thời gian để ổn định và tối ưu công suất khai thác. Đồng thời, chi phí vận hành, chi phí nhân sự và chi phí đầu tư trong giai đoạn đầu chưa được hấp thụ hoàn toàn bởi doanh thu, ảnh hưởng nhất định đến hiệu quả chung trong ngắn hạn.

Công tác quản trị chi phí, mặc dù đã được chú trọng, nhưng trong bối cảnh mở rộng nhanh vẫn cần tiếp tục được tăng cường theo hướng kiểm soát chặt chẽ, nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực và tối ưu hóa vận hành. Bên cạnh đó, hệ thống quản trị rủi ro và kiểm soát nội bộ cần tiếp tục được hoàn thiện nhằm đáp ứng tốt hơn yêu cầu quản lý trong điều

kiện quy mô hoạt động ngày càng lớn và phức tạp.

Ngoài ra, hoạt động của Công ty trong năm cũng chịu ảnh hưởng nhất định từ các yếu tố khách quan như biến động của môi trường kinh doanh, điều kiện thời tiết và các thay đổi về cơ chế, chính sách trong lĩnh vực y tế, đòi hỏi Công ty phải có khả năng thích ứng nhanh và linh hoạt hơn trong công tác điều hành.

Trước các tồn tại nêu trên, Hội đồng quản trị đã và đang chỉ đạo Ban Điều hành triển khai các biện pháp khắc phục đồng bộ, bao gồm rà soát toàn diện hoạt động, tối ưu hóa chi phí, nâng cao hiệu quả khai thác tại các cơ sở, hoàn thiện hệ thống quản trị rủi ro và tăng cường năng lực quản trị nội bộ. Đồng thời, Hội đồng quản trị tiếp tục theo dõi sát tình hình thực hiện để kịp thời điều chỉnh các giải pháp phù hợp với thực tiễn, hướng tới nâng cao hiệu quả hoạt động và bảo đảm sự phát triển bền vững của Công ty trong thời gian tới.

Trên cơ sở đánh giá toàn diện kết quả hoạt động năm 2025 và tình hình tài chính của Công ty, Hội đồng quản trị trình Đại hội đồng cổ đông thông qua việc không thực hiện chi trả cổ tức năm 2025 nhằm ưu tiên nguồn lực cho hoạt động sản xuất kinh doanh và củng cố nền tảng tài chính. Trong năm 2026, Hội đồng quản trị định hướng sẽ tập trung triển khai các giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động, cải thiện kết quả kinh doanh và từng bước nâng cao giá trị cho cổ đông trong trung và dài hạn.

III. PHƯƠNG HƯỚNG HOẠT ĐỘNG NĂM 2026

Bước sang năm 2026, Công ty hoạt động trong bối cảnh nền kinh tế Việt Nam tiếp tục theo đuổi mục tiêu tăng trưởng cao, đồng thời đẩy mạnh cải cách thể chế, chuyển đổi số và hoàn thiện chính sách trong nhiều lĩnh vực, đặc biệt là y tế và bảo hiểm y tế. Môi trường hoạt động vừa mở ra cơ hội mở rộng nhu cầu khám chữa bệnh, vừa đặt ra yêu cầu cao hơn về năng lực quản trị, kiểm soát chi phí, chất lượng dịch vụ và khả năng thích ứng với các biến động về chính sách, thị trường và các yếu tố khách quan như thiên tai, thời tiết cực đoan.

Trên cơ sở đánh giá bối cảnh nêu trên, Hội đồng quản trị xác định năm 2026 là giai đoạn trọng tâm nhằm củng cố nền tảng hoạt động, nâng cao hiệu quả vận hành và hoàn thiện mô hình quản trị theo hướng tinh gọn, minh bạch, chuyên nghiệp và bền vững hơn. Trong giai đoạn này, Công ty định hướng tạm thời không mở rộng đầu tư theo chiều rộng một cách ồ ạt, mà tập trung nguồn lực để tối ưu hóa hiệu quả tại các cơ sở hiện hữu và các dự án đã triển khai, qua đó nâng cao chất lượng tăng trưởng và bảo đảm sự phát triển ổn định trong trung và dài hạn.

Hội đồng quản trị sẽ tiếp tục chỉ đạo rà soát toàn diện hiệu quả hoạt động của từng đơn vị trong hệ thống, ưu tiên các giải pháp nâng cao công suất khai thác, tối ưu chi phí vận hành, cơ cấu lại nguồn lực và cải thiện hiệu quả sử dụng tài sản. Đối với các cơ sở mới đưa vào hoạt động, định hướng năm 2026 là tập trung ổn định tổ chức, hoàn thiện quy trình, nâng cao năng lực quản lý và rút ngắn thời gian đạt điểm hòa vốn, từng bước chuyển sang giai đoạn vận hành hiệu quả.

Công tác quản trị chi phí và hiệu quả tài chính được xác định là một trong những trọng tâm điều hành, với mục tiêu kiểm soát chặt chẽ các khoản chi, nâng cao hiệu quả sử

dụng vốn và cải thiện biên lợi nhuận trên cơ sở tăng trưởng thực chất. Song song với đó, Hội đồng quản trị tiếp tục tăng cường giám sát hoạt động của Ban Điều hành, hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ và quản trị rủi ro nhằm đáp ứng yêu cầu quản lý trong điều kiện quy mô hoạt động ngày càng lớn.

Trong lĩnh vực chuyên môn, Công ty tiếp tục định hướng nâng cao chất lượng khám chữa bệnh, phát triển các dịch vụ kỹ thuật cao, chuyên sâu và có giá trị gia tăng lớn, đồng thời cải thiện trải nghiệm người bệnh theo hướng thuận tiện, an toàn và lấy người bệnh làm trung tâm. Việc thích ứng với các thay đổi về chính sách bảo hiểm y tế, quy trình thanh toán và quản lý chất lượng cũng sẽ được chú trọng nhằm bảo đảm tuân thủ và tận dụng cơ hội gia tăng nhu cầu dịch vụ.

Về đầu tư, Hội đồng quản trị xác định tiếp tục triển khai các dự án đang thực hiện theo đúng tiến độ và kế hoạch đã được phê duyệt, đồng thời thận trọng trong việc xem xét các cơ hội đầu tư mới, bảo đảm nguyên tắc hiệu quả, phù hợp với năng lực tài chính và khả năng hấp thụ của thị trường. Định hướng chung là ưu tiên chiều sâu, nâng cao hiệu quả khai thác tài sản hiện hữu trước khi mở rộng quy mô trong các giai đoạn tiếp theo.

Đối với công tác nhân sự, Công ty tiếp tục chú trọng thu hút, đào tạo và phát triển đội ngũ bác sĩ, nhân sự chuyên môn chất lượng cao và cán bộ quản lý, đồng thời hoàn thiện cơ chế đánh giá, phân quyền và gắn trách nhiệm với hiệu quả công việc, đáp ứng yêu cầu phát triển trong giai đoạn mới.

Bên cạnh đó, Hội đồng quản trị sẽ tăng cường năng lực ứng phó với các rủi ro bên ngoài, đặc biệt là rủi ro thiên tai, gián đoạn hoạt động và biến động chính sách, thông qua việc hoàn thiện các phương án dự phòng, kế hoạch ứng phó và cơ chế bảo đảm hoạt động liên tục của hệ thống.

Nhìn chung, phương hướng hoạt động năm 2026 của Hội đồng quản trị là tập trung vào củng cố nội lực, nâng cao hiệu quả vận hành, kiểm soát rủi ro và phát triển bền vững, tạo nền tảng vững chắc cho giai đoạn tăng trưởng tiếp theo khi các điều kiện thị trường và nội tại doanh nghiệp đã sẵn sàng.

Hội đồng quản trị kính trình Đại hội đồng cổ đông xem xét, thảo luận và thông qua, làm cơ sở để Công ty tiếp tục triển khai các định hướng phát triển theo hướng hiệu quả, bền vững và phù hợp với lợi ích lâu dài của cổ đông và các bên liên quan.

Nơi nhận:

- Như trên.
- Lưu: VT, PC, Hồ sơ Đại hội.

**T/M. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ
CHỦ TỊCH HĐQT**

(đã ký)

Nguyễn Thị Thùy Giang