



BÁO CÁO CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ NGÂN HÀNG TMCP QUÂN ĐỘI
V/v: Thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn năm 2021 và kế hoạch hoạt động năm 2022

Kính gửi: Đại hội đồng cổ đông Ngân hàng TMCP Quân đội;

PHẦN I: BÁO CÁO TỔNG KẾT HOẠT ĐỘNG NĂM 2021

1. Đặc điểm, tình hình chung

Dịch Covid-19 với biến chủng Delta nguy hiểm khiến nhiều địa phương phải giãn cách trong nhiều tháng của năm 2021 đã ảnh hưởng nghiêm trọng tới mọi lĩnh vực của nền kinh tế. Trong đó, tăng trưởng âm của một số ngành dịch vụ chiếm tỷ trọng lớn đã làm giảm mức tăng chung của khu vực dịch vụ nói riêng và của GDP nói chung. Theo thông tin từ Tổng Cục Thống kê, GDP của Việt Nam năm 2021 tăng trưởng 2,58% (thấp hơn mức tăng trưởng GDP năm 2020 và mức mục tiêu phấn đấu là 6,5% được Chính phủ đặt ra từ đầu năm).

Ngành ngân hàng chịu nhiều thách thức khi phải chủ động cân đối khả năng tài chính, tiết giảm chi phí hoạt động để hỗ trợ doanh nghiệp, người dân thông qua giảm lãi suất cho vay theo chỉ đạo của NHNN (các ngân hàng đã thực hiện miễn, giảm, hạ lãi suất cho trên 1,96 triệu khách hàng bị ảnh hưởng bởi dịch với dư nợ hơn 3.870 nghìn tỷ đồng; Tổng số tiền lãi lũy kế đã miễn, giảm, hạ cho khách hàng khoảng 34.900 tỷ đồng; Cho vay mới lãi suất thấp hơn so với trước dịch với doanh số lũy kế từ 23/1/2020 đến cuối năm 2021 đạt trên 7.400 nghìn tỷ đồng cho khoảng trên 1,3 triệu khách hàng)¹, đồng thời, phải đối mặt với nợ xấu tiềm ẩn khi tình hình sản xuất kinh doanh của các khách hàng bị suy giảm. NHNN tiếp tục thực hiện các giải pháp nhằm kiểm soát quy mô tín dụng, gắn với nâng cao chất lượng tín dụng; theo đó, hoạt động của hệ thống ngân hàng nói chung đạt kết quả khả quan: huy động vốn của các tổ chức tín dụng tăng 8,44%, tăng trưởng tín dụng nền kinh tế đạt 13,53%.

2. Kết quả hoạt động năm 2021 của Hội đồng Quản trị (HĐQT)

2.1. Chỉ đạo triển khai các nội dung được Đại hội đồng cổ đông (ĐHĐCĐ) 2021 thông qua:

Năm 2021, HĐQT đã tích cực triển khai/chỉ đạo triển khai các nội dung thuộc nhiệm vụ quyền hạn, quyết nghị của ĐHĐCĐ theo tôn chỉ “Thượng tôn pháp luật”, với mục tiêu 2021 của MB là **“TOP 5, phấn đấu TOP 3 các NHTM về chất lượng và hiệu quả, dẫn đầu về số hóa”**, phương châm **“Tăng tốc số; Đột phá bán lẻ; An toàn - Hiệu quả”**, tiếp tục tầm nhìn **“MB là Ngân hàng thuận tiện nhất”**, phấn đấu **“Số 1 về Ngân hàng số, nằm trong Top 3 Ngân hàng bán lẻ tại thị trường Việt Nam”**. Theo đó, MB đã cơ bản hoàn thành các chương trình/kế hoạch được ĐHĐCĐ năm 2021 giao, cụ thể:

2.1.1. Định hướng, chỉ đạo hoàn thành kế hoạch kinh doanh 2021

Năm 2021, MB đã hoàn thành và hoàn thành vượt mức một số chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh được ĐHĐCĐ giao: Lợi nhuận trước thuế (LNTT) hợp nhất MB và các Công ty thành viên đạt 16.527 tỷ đồng, tăng trưởng 54,6% so với năm 2020 (trong đó, LNTT riêng ngân hàng đạt 14.398 tỷ

¹ Thông tin từ buổi họp báo của NHNN ngày 28/12/2021 về kết quả điều hành chính sách tiền tệ và hoạt động ngân hàng năm 2021, định hướng nhiệm vụ năm 2022, link: <http://baochinhphu.vn/Tai-chinh/Tang-truong-tin-dung-nam-2021-co-the-dat-14/457410.vgp>

đồng, tăng trưởng 48,5% so với năm 2020 và đứng thứ 4 trong hệ thống các ngân hàng). Chất lượng tín dụng tốt: Tỷ lệ nợ xấu (NPL) của Tập đoàn là 0,9% và Tỷ lệ nợ xấu riêng Ngân hàng dưới 1% (đều thấp hơn mức năm 2020 và kế hoạch được giao).

Các Công ty thành viên chủ động triển khai nhiều giải pháp kinh doanh linh hoạt, sáng tạo trong bối cảnh khó khăn chung của thị trường do ảnh hưởng của đại dịch Covid-19. Một số Công ty thành viên có sự tăng trưởng LNTT vượt trội so với năm trước (MBS ~ 2,2 lần; MBCapital ~ 1,89 lần và MBAMC ~ 1,65 lần); một số Công ty thành viên nỗ lực nâng cao vị thế (MIC nằm trong TOP 5 thị phần doanh thu bảo hiểm (năm 2020: TOP 6), MCredit vượt lên TOP 3 quy mô tín dụng (năm 2020: TOP 4) và kênh đại lý của MBAL vượt lên TOP 9 (năm 2020: TOP 12)). Năm 2021, Tổng Doanh thu của các công ty thành viên ~ 18.221 tỷ đồng, tăng 43,5% so với 2020; Tổng LNTT của các Công ty thành viên đạt ~ 2.326 tỷ đồng, tăng 64,3% so với 2020, đóng góp quan trọng trong kết quả chung, giúp toàn Tập đoàn đạt kế hoạch đề ra, trong bối cảnh Ngân hàng mẹ dành nguồn lực, lợi nhuận để triển khai các giải pháp hỗ trợ các khách hàng bị ảnh hưởng về Covid theo chủ trương chung của Chính phủ và Ngân hàng Nhà nước. Hoạt động bán chéo Công ty thành viên/Tập đoàn đạt được kết quả tích cực với Tổng doanh thu bán chéo ~ 730 tỷ đồng, tăng 17% so với 2020. Với các kết quả đạt được, MB tiếp tục được xếp hạng **Top 30 doanh nghiệp hoạt động tốt nhất Việt Nam của Vietnam Report**.

2.1.2. Chỉ đạo triển khai Phương án tăng vốn và định hướng tăng vốn điều lệ MB giai đoạn 2021 - 2023 đáp ứng nhu cầu hoạt động của Ngân hàng, hướng tới duy trì cơ cấu cổ đông ổn định:

Trong năm, HĐQT nỗ lực thực hiện các cam kết với cổ đông khi MB đã hoàn thành phương án chia cổ phiếu quỹ cho cổ đông hiện hữu theo Nghị quyết ĐHĐCĐ 2020; đồng thời, hoàn thành việc tăng vốn lần 1 năm 2021 thông qua chi trả cổ tức bằng cổ phiếu với tỷ lệ 35%. Phương án phát hành trái phiếu tăng vốn cấp 2 năm 2021 đã được HĐQT phê duyệt triển khai và hoàn thành phù hợp Nghị quyết ĐHĐCĐ 2021, góp phần tăng cường nguồn vốn cho các hoạt động của Ngân hàng.

Sau khi hoàn thành tăng vốn lần 1 năm 2021, cơ cấu cổ đông của MB trong năm 2021 cơ bản duy trì được sự ổn định và thống nhất cao trong định hướng quản trị điều hành MB, với việc tiếp tục duy trì tỷ lệ sở hữu của một số cổ đông lớn/cổ đông chiến lược và cổ đông đã gắn bó với MB trong thời gian dài như Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội (Viettel), Tổng Công ty Tân Cảng Sài Gòn, Tổng Công ty Trục thép Việt Nam, Tổng Công ty Đầu tư và Kinh doanh vốn Nhà nước (SCIC). Cổ phiếu MB có tính thanh khoản cao trên thị trường; một phần đáp ứng được kỳ vọng của các nhà đầu tư/các quỹ đầu tư nước ngoài mong muốn nắm giữ. MB đã thực hiện tăng cường công khai minh bạch thông tin, thường xuyên cập nhật tình hình hoạt động trên các phương tiện thông tin đại chúng, trang web của Ngân hàng và của các cơ quan quản lý liên quan phù hợp quy định.

HĐQT đã chỉ đạo triển khai thủ tục đối với phương án tăng vốn điều lệ lần 2, lần 3 năm 2021 thông qua phát hành cổ phiếu riêng lẻ cho các nhà đầu tư được lựa chọn và phát hành ESOP phù hợp Nghị quyết ĐHĐCĐ 2021² (phương án đã được NHNN chấp thuận chủ trương tại văn bản 8847/NHNN-TTGSNNH ngày 15/12/2021). HĐQT báo cáo ĐHĐCĐ về việc tiếp tục triển khai phương án tăng vốn điều lệ lần 2, lần 3 năm 2021 cùng các lần tăng vốn khác trong năm 2022 để phù hợp với chấp thuận của các Cơ quan quản lý nhà nước liên quan, đáp ứng nhu cầu vốn của Ngân hàng, phù hợp với định hướng tăng vốn điều lệ MB giai đoạn 2021 - 2023 đã được ĐHĐCĐ thông qua, giao nhiệm vụ trong năm 2021 và hướng tới duy trì ổn định cơ cấu cổ đông (theo Tờ trình số 195/TTr-MB-ĐHĐCĐ ngày 04/04/2022 v/v thông qua phương án tăng vốn điều lệ).

2.1.3. Việc trích lập và sử dụng các quỹ (bao gồm Quỹ hỗ trợ công tác xã hội từ thiện), phân phối lợi nhuận và chi trả cổ tức từ lợi nhuận còn lại năm 2021 trên cơ sở công khai, minh bạch, phù hợp quy

² Nghị quyết số 10/NQ-MB-ĐHĐCĐ ngày 27/04/2021 về phương án tăng vốn điều lệ năm 2021.

định pháp luật, quyết nghị của ĐHĐCĐ 2021 và các quy định nội bộ của MB.

MB đã hoàn thành phương án trả cổ tức bằng cổ phiếu từ lợi nhuận sau thuế để lại lũy kế đến năm 2020 với tỷ lệ 35% bằng cổ phiếu. Về kế hoạch chi trả cổ tức từ kết quả kinh doanh năm 2021 với tỷ lệ dự kiến 10% - 15% đã được ĐHĐCĐ thường niên 2021 thông qua, HĐQT đề xuất mức chi trả cổ tức với tỷ lệ ~ 20% chi trả bằng cổ phiếu để tăng vốn điều lệ, đảm bảo năng lực vốn dài hạn và duy trì hệ số CAR của MB >10%, phù hợp định hướng của NHNN tại Chỉ thị số 01/CT-NHNN ngày 13/01/2022 về việc các NHTMCP không chi trả cổ tức bằng tiền mặt, đáp ứng mục tiêu tăng trưởng kinh doanh của MBGroup và trình ĐHĐCĐ thường niên 2022 thông qua tại Tờ trình số 195/TTr-MB-HĐQT ngày 04/04/2022 v/v thông qua Phương án tăng vốn điều lệ.

Với định hướng xuyên suốt từ HĐQT - Ban Kiểm soát - Ban Điều hành - toàn thể cán bộ nhân viên về triển khai các mục tiêu phát triển bền vững với các hoạt động an sinh xã hội, vì cộng đồng và thể thiện trách nhiệm với xã hội, toàn hệ thống và các Công ty thành viên đã đóng góp cho Ngân sách Nhà nước trên 3.308 tỷ đồng tiền thuế và tích cực tham gia các chương trình từ thiện, an sinh xã hội trên phạm vi toàn quốc với giá trị ~ 385,6 tỷ đồng (năm 2020 là 70,5 tỷ đồng) cho các chương trình phát triển cộng đồng theo các lĩnh vực ưu tiên: hỗ trợ 284,6 tỷ đồng cho công tác phòng chống dịch (Quỹ Vắc - xin phòng Covid-19; hỗ trợ 38 tỉnh/thành phố trên cả nước chịu ảnh hưởng nặng nề của dịch bệnh; hỗ trợ 15 đơn vị y tế như Bệnh viện TW Quân đội 108, Bệnh viện Quân y 175, Bệnh viện Điều trị Bệnh nhân Covid-19, Bệnh viện K, Bệnh viện Phổi TW...); hỗ trợ 7,5 tỷ đồng cho lĩnh vực giáo dục đào tạo; hướng ứng tích cực chương trình “*Cả nước chung tay vì người nghèo - không để ai bị bỏ lại phía sau*”; tiếp tục triển khai công tác đền ơn đáp nghĩa thông qua các hoạt động tặng nhà tình nghĩa, tu bổ nghĩa trang liệt sỹ, tặng quà các gia đình có công với Cách mạng...

2.1.4. Về việc hoàn thiện hệ thống văn bản quy phạm nội bộ của MB

HĐQT chỉ đạo rà soát/hoàn thiện/thiết lập các nguyên tắc/tiêu chuẩn/các quy trình/chính sách khung của Tập đoàn (MBGroup) phù hợp quy định và thực hành các thông lệ quản trị hiệu quả; ban hành Điều lệ, Quy chế Quản trị nội bộ, Quy chế tổ chức và hoạt động của Hội đồng Quản trị sửa đổi theo Nghị quyết ĐHĐCĐ 2021; tăng cường quản trị/giám sát cấp cao, điều chỉnh/cập nhật phù hợp các quy định mới của pháp luật và hướng dẫn của các cơ quan quản lý nhà nước thông qua việc chỉ đạo xây dựng Quy chế về cho vay đặc biệt của MB đối với các TCTD chịu kiểm soát đặc biệt và ban hành sửa đổi Quy chế mua sắm, Quy chế Quản lý hoạt động tự doanh, Quy định Báo cáo cấp Hội đồng Quản trị, Ban Kiểm soát, Chính sách tuân thủ và các Quy chế, chính sách khác. Đồng thời, HĐQT định hướng các Công ty thành viên nghiên cứu kết quả dự án Văn bản nội bộ của MB và hoàn thiện hệ thống văn bản nội bộ tại các Công ty; chỉ đạo việc kiện toàn các quy định/chính sách quản trị - điều hành của các Công ty phù hợp quy định, hướng tới thông lệ tốt và tiệm cận thông lệ quản trị tốt của MB.

2.1.5. Về thực hiện định hướng xây dựng và phát triển Tập đoàn MB và thành lập Ngân hàng 100% vốn hoặc liên doanh, cổ phần ở nước ngoài tại Campuchia:

Đề phát triển Tập đoàn MB gồm MB, các Công ty thành viên của MB tại Việt Nam, tại nước ngoài và các công ty có mối quan hệ liên kết, đáp ứng yêu cầu chuyển dịch số, mục tiêu tăng trưởng kinh doanh và nâng cao năng lực cạnh tranh theo Nghị quyết ĐHĐCĐ, HĐQT đã chỉ đạo/định hướng nghiên cứu, xây dựng Chiến lược Tập đoàn Tài chính MB và Chiến lược phát triển của các Công ty thành viên giai đoạn 2022 - 2026 với các sáng kiến chiến lược tập trung củng cố năng lực tập đoàn, các giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động của các Công ty thành viên, thiết lập các mô hình kinh doanh mới, các hệ sinh thái có sự hợp tác, liên kết chặt chẽ giữa MB - Công ty thành viên - đối tác của các bên (bao gồm: triển khai Hợp đồng giữa MB và các Công ty thành viên; nghiên cứu ứng dụng các giải pháp số hóa trong việc triển khai, giám sát các giao dịch giữa MB và Công ty thành viên; nghiên cứu các sản phẩm mới với mục tiêu khai thác tối đa lợi thế Tập đoàn,...).

Trong năm, MB tiếp tục đẩy mạnh các mối quan hệ hợp tác chiến lược với các đối tác lớn đã gắn bó lâu dài (Tập đoàn Viettel, Tổng Công ty Tân Cảng Sài Gòn, Tổng Công ty Trục thăng Việt Nam, Tổng Công ty Đầu tư và Kinh doanh vốn Nhà nước SCIC, Shinsei Bank, Ageas,...) và phát triển/thiết lập các hợp tác toàn diện/chiến lược với nhiều Tổng Công ty, Tập đoàn, tổ chức uy tín khác trên các lĩnh vực (bưu chính - VNPost, ViettelPost; hàng không - Việt Nam Airlines; giáo dục - Đại học Quốc gia HN, Đại học Ngoại thương, Học viện Ngân hàng, Đại học Thương mại; y tế - Bệnh viện K, Công ty CP Vắc xin Việt Nam VNVC, Bệnh viện 198 - Bộ Công An; bất động sản - NovaLand, SunGroup, Đất Xanh Group ...), hứa hẹn nhiều triển vọng về phát triển kinh doanh, mở rộng tập khách hàng và chuỗi giá trị, mang lại nhiều giá trị hơn nữa cho các cổ đông và khách hàng của MB.

Trong năm, HĐQT đã thông qua việc triển khai thành lập Ngân hàng 100% vốn của MB tại Campuchia trên cơ sở chuyển đổi hình thức pháp lý của Chi nhánh MB Campuchia, việc triển khai điều chỉnh Giấy Chứng nhận Đăng ký Đầu tư ra nước ngoài (đến thời điểm hiện tại, Thủ tướng Chính phủ đã có văn bản chấp thuận điều chỉnh chủ trương đầu tư ra nước ngoài để điều chỉnh Giấy chứng nhận Đăng ký Đầu tư ra nước ngoài cho dự án). Để đảm bảo hiệu quả dài hạn của dự án, HĐQT chủ trương tìm kiếm đối tác liên doanh, nhận chuyển nhượng một phần vốn của MB tại MB Cambodia sau khi hoàn thành phương án và định hướng tổ chức, hoạt động kinh doanh của Ngân hàng 100% vốn của MB tại Campuchia giai đoạn 5 năm tiếp theo.

2.1.6. Về định hướng tìm kiếm, tham gia, triển khai các cơ hội sáp nhập/hợp nhất, cơ cấu lại/hỗ trợ tổ chức tín dụng, quỹ tín dụng phù hợp chủ trương của Nhà nước về tái cơ cấu tổ chức tín dụng

Với mục tiêu thực hiện chủ trương của Chính phủ, NHNN và tìm kiếm các cơ hội tăng trưởng nhanh, mở rộng thị trường, mang lại sự phát triển, gia tăng hiệu quả kinh doanh cho MB, lợi ích cho cổ đông; triển khai định hướng của ĐHĐCĐ, HĐQT đã chỉ đạo tìm kiếm và nghiên cứu cơ hội tham gia tái cơ cấu 1 tổ chức tín dụng, chủ trương tham gia hỗ trợ đối với một số Quỹ Tín dụng nhân dân theo chủ trương của Chính phủ và NHNN. Trên cơ sở các hướng dẫn của cơ quan quản lý, MB đã tổ chức thành lập Ban Chỉ đạo, Ban Triển khai Đề án để đánh giá tính khả thi, hiệu quả của phương án tái cơ cấu tổ chức tín dụng và phối hợp các cơ quan thực hiện các thủ tục phù hợp quy định. HĐQT trình ĐHĐCĐ xem xét thông qua phương án nhận chuyển giao bắt buộc một tổ chức tín dụng tại Tờ trình số 128/TTr-MB-HĐQT ngày 04/04/2022. Đồng thời, trong năm, MB đã tham gia hỗ trợ thanh khoản đối với 02 Quỹ Tín dụng nhân dân phù hợp Nghị quyết ĐHĐCĐ, chủ trương/định hướng của HĐQT, quy định pháp luật và quy định nội bộ MB.

2.1.7. Về đầu tư các dự án trọng điểm giúp nâng cao hình ảnh và thương hiệu của MB

HĐQT định hướng năm 2021 ưu tiên vốn đầu tư cho phát triển trụ sở MB tại các khu vực kinh tế trọng điểm, tiềm năng; chỉ đạo tích cực tìm kiếm địa điểm phù hợp và chỉ đạo đàm phán phương án đầu tư trụ sở tại Khu vực Phía Nam của MB tại Khu vực TP HCM (do thị trường bất động sản tại khu vực có sự biến động mạnh mẽ, MB chưa hoàn thành đàm phán phương án nhận chuyển nhượng). Trong năm, MB đã triển khai cải tạo, sửa chữa nâng cấp các tòa nhà trụ sở làm việc hiện tại của Ngân hàng và các Công ty thành viên. HĐQT báo cáo ĐHĐCĐ về chủ trương tiếp tục tìm kiếm các cơ hội đầu tư phù hợp, giúp gia tăng hiệu quả, hình ảnh và thương hiệu MB trong năm 2022 (bao gồm việc tìm kiếm địa điểm và đầu tư trụ sở tại Khu vực Phía Nam của MB tại Khu vực HCM hoặc các khu vực phù hợp, hiệu quả).

2.1.8. Thù lao và ngân sách hoạt động của HĐQT, Ban Kiểm soát (BKS) và các thành viên HĐQT, thành viên BKS

Các Thành viên HĐQT và các Thành viên BKS được hưởng thù lao, lương, thưởng và các lợi ích khác theo kết quả thực hiện công việc và theo kết quả kinh doanh của Ngân hàng, đảm bảo việc sử dụng quỹ thù lao và ngân sách hoạt động của HĐQT và BKS nằm trong hạn mức đã được

DHĐCĐ phê duyệt năm 2021, phù hợp Điều lệ MB, các quy định nội bộ của MB về lương/đãi ngộ, các quy định hiện hành có liên quan.

2.2. Kết quả chỉ đạo triển khai các nhiệm vụ quản trị, điều hành:

2.2.1. Chỉ đạo triển khai Chiến lược phát triển Ngân hàng

Là năm cuối triển khai Chiến lược phát triển giai đoạn 2017 - 2021, trải qua hơn 2 năm nỗ lực, quyết tâm với các giải pháp chủ động và linh hoạt khắc phục các ảnh hưởng của đại dịch Covid - 19, thích ứng với trọng tâm chuyển đổi Số, tiết kiệm chi phí, MB đã có sự chuyển đổi mạnh mẽ trên thị trường, bám sát định hướng “**Trở thành Ngân hàng thuận tiện nhất**”, hoàn thành xuất sắc mục tiêu chiến lược “**TOP 5 về hiệu quả kinh doanh và an toàn**” với các chỉ tiêu kinh doanh, quy mô và hiệu quả có sự tăng trưởng mạnh, cụ thể sau 5 năm: Tổng Tài sản tăng ~ 2,3 lần (từ hơn 256 nghìn tỷ đồng năm 2016 lên hơn 607 nghìn tỷ đồng năm 2021); Số lượng khách hàng tăng hơn 4 lần; Dự nợ tăng gấp 2,64 lần; Huy động vốn tăng 2,26 lần; LNTT tăng ~ 4,5 lần (bình quân 35,3%/năm); ROE tăng trưởng ấn tượng (từ mức 12,55% năm 2016 lên 23,5% năm 2021); Tỷ lệ nợ xấu các năm bình quân được kiểm soát chặt chẽ ~ 1,1%. Với các kết quả đạt được, MB tiếp tục khẳng định vị thế và vươn lên vị trí TOP 4 về quy mô Huy động vốn và LNTT năm 2021.

Việc triển khai đồng bộ, quyết liệt 4 chuyển dịch then chốt (Ngân hàng số, Nâng cao quan hệ khách hàng, Quản trị rủi ro vượt trội, Nâng cao hiệu quả hoạt động công ty thành viên) đã giúp MB tạo ra những dấu ấn quan trọng. Hai nền tảng AppMB và BizMB thu hút khách hàng vượt trội trên thị trường (quy mô khách hàng chuyển đổi sang sử dụng kênh số của MB đạt trên 6 triệu người, vượt mục tiêu chiến lược với tỷ lệ giao dịch trên kênh số tương đương với các ngân hàng Top đầu Châu Á). Chất lượng quan hệ khách hàng cải thiện thể hiện qua năng suất của các RM tăng ở cả 3 phân khúc Khách hàng cá nhân, SME, CIB và mức độ hài lòng của khách hàng luôn đạt trên 80%. MB là một trong những ngân hàng đầu tiên đạt chuẩn Basel II, ứng dụng nhiều mô hình đo lường rủi ro tín dụng trong hoạt động nghiệp vụ, quản trị rủi ro công nghệ thông tin và ngân hàng số hiệu quả. MB đã củng cố mô hình quản trị tập đoàn với vai trò MB là công ty mẹ quản lý Tập đoàn; Lợi nhuận của các Công ty thành viên tăng trưởng mạnh (Tổng LNTT của các Công ty thành viên năm 2021 gấp hơn 7,4 lần so với cuối năm 2016) và đóng góp đáng kể trong lợi nhuận Tập đoàn.

2.2.2. Về tổ chức hoạt động HĐQT, các Ủy ban, nâng cao năng lực quản trị công ty

HĐQT MB nhiệm kỳ 2019 - 2024 gồm 11 thành viên; trong đó có 10 thành viên quản trị, điều hành (6 thành viên chuyên trách) và 1 thành viên độc lập, đảm bảo cơ cấu tổ chức phù hợp quy định pháp luật. HĐQT tổ chức, phân công công tác các Thành viên trên cơ sở phát huy năng lực và kinh nghiệm của từng thành viên, phù hợp quy định pháp luật (trong đó, Thành viên HĐQT độc lập được phân công là thành viên Ủy ban Quản lý rủi ro và tham gia cho ý kiến đối với tất cả các vấn đề trình HĐQT). Các Thành viên HĐQT đã nỗ lực triển khai và hoàn thành tốt các nhiệm vụ theo quy định và kế hoạch được ĐHĐCĐ giao; phối hợp tốt với BKS, Ban Điều hành (BDH) trong công tác quản trị - điều hành - giám sát cấp cao, giúp nâng cao hiệu quả hoạt động của MB, các Công ty thành viên.

Bên cạnh việc phối hợp tích cực với BKS trong chỉ đạo tổ chức các chương trình kiểm tra, kiểm toán toàn diện/đột xuất/chuyên đề trong MBGroup, HĐQT trao đổi thường xuyên để kịp thời nắm bắt và hỗ trợ BDH, những người đại diện MB tại Công ty thành viên và các đơn vị giải quyết vướng mắc, đáp ứng hoạt động kinh doanh. Trong năm, các cuộc họp HĐQT và các Ủy ban của HĐQT được tổ chức định kỳ hàng quý; HĐQT vận hành cơ chế tổ chức lấy ý kiến thường xuyên để giải quyết kịp thời các nội dung thuộc thẩm quyền theo quy định; các Ủy ban của HĐQT (Ủy ban Quản trị cấp cao, Ủy ban Quản lý rủi ro, Ủy ban nhân sự) cũng tổ chức họp thường xuyên/đột xuất để kịp thời tham mưu/tư vấn cho HĐQT đối với các nội dung liên quan (Năm 2021, HĐQT, các Ủy

ban và Hội đồng thuộc HĐQT đã tổ chức 32 lần họp và 48 lần lấy ý kiến bằng văn bản³). Ngoài ra Chủ tịch HĐQT và các Thành viên HĐQT tích cực phát huy vai trò và dành nhiều thời gian làm việc với các đơn vị để đánh giá tình hình hoạt động và định hướng/chỉ đạo phù hợp với thực tế. Trong bối cảnh dịch bệnh, HĐQT đã chủ động, linh hoạt trong phương thức tổ chức hoạt động, áp dụng công nghệ với các nền tảng đảm bảo an toàn, an ninh thông tin, phù hợp quy định để triển khai các nhiệm vụ, các chương trình trọng tâm theo kế hoạch (tổ chức họp trực tuyến, số hóa công tác luân chuyển tài liệu báo cáo...).

Công tác đào tạo cập nhật kiến thức và nâng cao năng lực quản trị - điều hành được HĐQT chú trọng. Do bối cảnh đại dịch Covid - 19, năm 2021, Ban Lãnh đạo MB chủ yếu tham dự một số khóa đào tạo trực tuyến chuyên sâu liên quan đến hoạt động quản trị ngân hàng do các đối tác uy tín trong và ngoài nước tổ chức. Một số Thành viên HĐQT, BKS và Người đại diện vốn tại các Công ty thành viên của MB đã tham gia các chương trình đào tạo: “Chuyên sâu dành cho Thư ký Công ty”, “Chứng nhận Thành viên HĐQT”, “Tối ưu hóa hiệu quả của ĐHCĐ Trực tuyến”, Chương trình Hội thảo trực tuyến “Phổ biến Bộ Nguyên tắc Quản trị Công ty theo thông lệ tốt”.... Ngân hàng và các Công ty thành viên đã chủ động phối hợp tổ chức các Hội thảo chuyên đề Quản trị rủi ro tập đoàn, một số chương trình Hội thảo với các Công ty tư vấn chiến lược Big 4 uy tín trên thế giới (Mc.Kinsey, BCG, Deloitte...) để nghiên cứu, thảo luận xây dựng Chiến lược phát triển giai đoạn 2022 -2026. Các chương trình đã cung cấp cho Ban lãnh đạo MB cùng các cán bộ quản lý cấp cao nhiều thông tin/kiến thức cập nhật về xu hướng quản trị và phát triển công ty trong thời kỳ số hóa và thế giới có nhiều thay đổi.

Hoạt động quản trị của MB được đánh giá cao: Kết quả đánh giá phát triển bền vững do HSX phối hợp với PwC thực hiện đối với các doanh nghiệp niêm yết năm 2021, MB đạt điểm bình quân 71% (cao hơn mức 64% của năm 2020) và được lọt vào Top 20 doanh nghiệp có chỉ số phát triển bền vững tốt nhất trên thị trường.

2.2.3. Chú trọng xây dựng và phát triển đội ngũ nhân sự

HĐQT định hướng quản lý nhân sự trong bối cảnh tác động của dịch bệnh với ưu tiên cho các mảng đặc thù quan trọng (Công nghệ thông tin, Ngân hàng số, Quản trị rủi ro); tăng cường ứng dụng Robotics cho các quy trình lõi, hoàn thiện tính năng các hệ thống CRM, BPM, CMV để nâng cao năng suất lao động. Trong năm, HĐQT chỉ đạo công tác đánh giá và sắp xếp nhân sự cấp cao tại MB và các Công ty thành viên phù hợp với Chiến lược và các mô hình kinh doanh mới; phát triển đội ngũ nhân sự cấp cao/nhân sự đứng đầu đơn vị có chất lượng; xây dựng nguồn cán bộ có năng lực, tận tâm và sẵn sàng đương đầu với thách thức; chỉ đạo công tác quy hoạch và phát triển TOP 50, 100. Đồng thời, HĐQT chỉ đạo kiện toàn các quy định/chính sách quan trọng về nhân sự (Chính sách Quản trị nhân sự, Quy chế khen thi đua khen thưởng, Quy chế Lương và đãi ngộ...); chú trọng tới các chính sách gắn kết giúp cán bộ nhân viên yên tâm cống hiến và đóng góp cho tổ chức thông qua triển khai các cơ chế đãi ngộ để hỗ trợ người lao động trong điều kiện dịch bệnh, các chế độ bảo hiểm cho người lao động và người thân; tiên phong triển khai quỹ hưu trí tự nguyện cho CBNV. Năm 2021, MB được vinh danh “Nơi làm việc tốt nhất Châu Á” do HR Asia bình chọn.

2.2.4. Nâng cao năng lực quản lý rủi ro hướng đến các thông lệ quản trị tốt và các hướng dẫn của NHNN

MB tuân thủ nghiêm túc các quy định của pháp luật và của NHNN, quản lý chặt chẽ các giới hạn an toàn theo quy định, đảm bảo sự phát triển bền vững và hiệu quả. MB kiểm soát tốt Tỷ lệ nợ

³ Danh sách các Nghị quyết/Quyết định của HĐQT năm 2021 và Báo cáo các giao dịch giữa MB, công ty con, công ty do MB nắm quyền kiểm soát với Thành viên HĐQT và những người có liên quan của thành viên đó; giao dịch giữa MB với công ty trong đó thành viên HĐQT là thành viên sáng lập hoặc quản lý doanh nghiệp được công bố tại Báo cáo tình hình quản trị công ty năm 2021 của MB (đăng tải công khai trên website MB: Mục Nhà Đầu tư)

xấu (NPL) so với trung bình ngành: Trong khi Tỷ lệ NPL toàn hệ thống Ngân hàng năm 2021 là 1,90%; Tỷ lệ NPL của riêng MB đến cuối 2021 là 0,68% (thấp hơn mức NPL 2020 là 0,92%) và Tỷ lệ NPL toàn Tập đoàn năm 2021 là 0,9% (thấp hơn mức kế hoạch được ĐHĐCĐ giao là 1,5% và NPL tập đoàn 2020 là 1,09%). MB thực hiện trích lập dự phòng đầy đủ, Tỷ lệ dự phòng/NPL luôn ở mức cao và đạt ~ 349% (thuộc nhóm cao của thị trường), CAR hợp nhất đạt 11,2%, riêng Ngân hàng đạt 11% (quy định NHNN $\geq 8\%$), giúp phòng ngừa và sẵn sàng nguồn tài chính để bù đắp các rủi ro phát sinh của khách hàng. Trong năm, HĐQT đã phê duyệt phương pháp luận xây dựng mô hình ước tính LGD (phân khúc bán lẻ, phi bán lẻ) và EAD (phân khúc KHCN); phê duyệt hạn mức VaR danh mục tự doanh; kiện toàn/điều chỉnh Quy chế Phân loại nợ và Dự phòng rủi ro, Chính sách Quản lý rủi ro của MB tiệm cận với các mô hình quản trị rủi ro tiên tiến giúp củng cố các rào chắn để phòng ngừa/nhận diện và giảm thiểu rủi ro trong các mặt hoạt động. HĐQT định hướng và Ban Điều hành tổ chức hoạt động tín dụng năm 2021 bám sát Chỉ thị số 01/CT-NHNN ngày 07/01/2021, đảm bảo hoạt động MB an toàn, bền vững, phù hợp quy định; Ủy ban Quản lý rủi ro phối hợp chặt chẽ trong giám sát các mặt hoạt động của Tập đoàn.

2.2.5. Nâng cao năng lực công nghệ đáp ứng kịp thời cho chuyển đổi số

Để đầu tư cho chuyển đổi số hóa với mục tiêu trở thành “Ngân hàng thuận tiện nhất” và củng cố năng lực hệ thống hạ tầng Công nghệ thông tin (CNTT) Tập đoàn, năm 2021, HĐQT thông qua việc sử dụng Quỹ phát triển khoa học và công nghệ để đầu tư hạ tầng phục vụ hoạt động khoa học công nghệ tại MB và chỉ đạo triển khai các phương án mua sắm giải pháp triển khai nền tảng hạ tầng công nghệ điện toán đám mây (Private Cloud Computing), giải pháp triển khai nền tảng hạ tầng công nghệ khai thác phân tích dữ liệu (DSB) và trí tuệ nhân tạo (AI)), triển khai MetaData và hệ thống ODS, nâng cấp hạ tầng ứng dụng Core giai đoạn 2021 - 2023 và hệ thống dự phòng (DR) cho giải pháp đồng nhất cơ sở dữ liệu. Hệ thống CNTT của Ngân hàng ổn định và năng lực CNTT có thể đáp ứng đến 20 triệu khách hàng. Với việc triển khai hơn 200 dự án phát triển công nghệ, chất lượng dịch vụ liên tục được cải thiện (Năng lực xử lý giao dịch đồng thời của các hệ thống như App, Viettel Pay, NAPAS ... trung bình gấp 4- 5 lần so với 2022 và tỷ lệ giao dịch thành công đạt trên 99% - mức tốt nhất trên thị trường).

3. Kết quả giám sát đối với BDH

Năm 2021, công tác điều hành mọi mặt hoạt động ngân hàng của Tổng Giám đốc và các thành viên Ban Điều hành, người điều hành đã được thực hiện theo đúng chỉ đạo, định hướng của HĐQT và phù hợp quy định pháp luật. Năng lực quản trị điều hành Ngân hàng được nâng cao, tạo được một số đột phá tích cực khi triển khai các chuyển dịch chiến lược. Công tác phối hợp giữa các thành viên trong hệ thống được tập trung đẩy mạnh, đặc biệt trong việc bán chéo, cung cấp các gói sản phẩm và dịch vụ cho khách hàng và tận dụng lợi thế về quy mô, hệ sinh thái Tập đoàn.

Năm 2021, HĐQT MB đã thực hiện tích cực vai trò chức năng quản trị điều hành theo đúng các cam kết với ĐHĐCĐ. MB giữ vững sự ổn định nội bộ, quản trị tốt rủi ro, đoàn kết, tuân thủ nghiêm túc các quy định của pháp luật và đảm bảo hệ thống vận hành kinh doanh liên tục, an toàn và được đánh giá là đơn vị có nhiều hoạt động vì cộng đồng, chung tay phòng, chống dịch COVID-19. Hoạt động quản trị của MB được các tổ chức đánh giá cao: MB duy trì xếp hạng TOP 30 Doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam và được lọt vào Top 20 DN có chỉ số phát triển bền vững tốt nhất trên thị trường (do HSX phối hợp với PwC phối hợp thực hiện), vinh dự nhận các Bằng khen và Cờ thi đua của NHNN, Ủy ban nhân dân Thành phố Hà Nội, giải thưởng “Ngân hàng tiêu biểu vì cộng đồng năm 2021” do Hiệp hội Ngân hàng Việt Nam (VNBA) phối hợp với Tập đoàn Dữ liệu Quốc tế tại Việt Nam (IDG Vietnam) tổ chức ...

PHẦN II: ĐỊNH HƯỚNG HOẠT ĐỘNG NĂM 2022

1. Tình hình chung:

Năm 2022, kinh tế toàn cầu được dự báo tăng trưởng ~ 4%. Áp lực lạm phát lớn do sự gián đoạn chuỗi cung ứng vì giãn cách xã hội/thiếu hụt nhân sự khi biến chủng Omicron đã xâm nhập vào hầu hết các quốc gia; xung đột Nga - Ukraina đẩy giá nhiên liệu và chi phí vận chuyển tăng cao; tình trạng biến đổi khí hậu gây ra các hình thái thời tiết khắc nghiệt ảnh hưởng đến nguồn cung lương thực. Kinh tế Việt Nam được dự báo phục hồi đạt mức tăng trưởng GDP 6% - 6,5%, lạm phát kiềm chế dưới mức 4%. NHNN tiếp tục điều hành chủ động, linh hoạt, đồng bộ các công cụ chính sách tiền tệ đảm bảo mục tiêu ổn định kinh tế vĩ mô, hỗ trợ phục hồi tăng trưởng kinh tế, tín dụng dự kiến tăng ~14%, mặt bằng lãi suất vẫn duy trì ở mức thấp.

Theo phân tích của Mc.Kinsey, Covid - 19 đẩy nhanh nhiều xu hướng mới, định hình lại các dòng tài chính, thương mại và đầu tư, tạo ra nhiều thách thức và cơ hội phục hồi kinh tế trong dài hạn. Khoảng cách giữa các ngân hàng TOP 5 ngày càng thu hẹp, sự tăng trưởng quyết liệt của một số ngân hàng quy mô nhỏ, mục tiêu tăng trưởng lợi nhuận của các ngân hàng cạnh tranh cao và các ngân hàng đều đang theo đuổi chuyển đổi Số. Các đối thủ cạnh tranh ngoài ngành bao gồm các công ty công nghệ lớn, Fintech đang tham gia tích cực vào các dịch vụ thanh toán, chuyển tiền, phân phối bảo hiểm, thậm chí cả cho vay. Mobile Money sẽ đem lại công nghệ thanh toán vượt xa những cách thức hiện tại, tạo ra bước ngoặt cho tiến trình chuyển đổi số quốc gia, thúc đẩy thanh toán không dùng tiền mặt và phát triển tài chính toàn diện.

2. Định hướng hoạt động:

Trong bối cảnh thị trường trên, HĐQT lựa chọn Mc.Kinsey là đối tác tư vấn trong việc đánh giá kết quả triển khai Chiến lược giai đoạn 2017 - 2021 và xây dựng Chiến lược giai đoạn mới cho MB (bao gồm các mục tiêu, KPIs Chiến lược, các sáng kiến và lộ trình triển khai sáng kiến theo các giai đoạn). Trên cơ sở các nền tảng thành công của Chiến lược giai đoạn 2017 - 2021, tư vấn của đối tác Mc.Kinsey, HĐQT thông qua Chiến lược Tập đoàn Tài chính MB và định hướng Chiến lược từng Công ty thành viên giai đoạn 2022 - 2026, hoạch định các mục tiêu và định hình các sáng kiến chiến lược để tận dụng các cơ hội bứt phá trong tương lai. Năm 2022, MB bắt đầu triển khai Chiến lược giai đoạn 2022 - 2026 với các mục tiêu tham vọng và thách thức nằm trong **“TOP 3 thị trường về hiệu quả, hướng đến TOP đầu Châu Á”** với Tầm nhìn **“Trở thành Doanh nghiệp số, Tập đoàn tài chính dẫn đầu”**, đi cùng là phương châm hoạt động **“Tăng tốc số - Hấp dẫn khách hàng - Hiệp lực tập đoàn - An toàn bền vững”** và Giá trị cốt lõi **“Đoàn kết - Kỷ luật - Tận tâm; Thực thi - Tin cậy - Hiệu quả”**.

MB xây dựng các chỉ tiêu chiến lược về tài chính tăng trưởng cao hơn bình quân ngành với Doanh thu và Lợi nhuận kỳ vọng năm 2026 gấp 2,5 lần đến 3 lần so với 2021 theo các kịch bản linh hoạt, phù hợp với điều kiện thực tiễn. Kế hoạch năm 2022 được xây dựng bám sát mục tiêu Chiến lược với kịch bản trong điều kiện kiểm soát được dịch Covid và nền kinh tế phục hồi sớm; trong đó, LNTT Tập đoàn phấn đấu ~ 20.300 tỷ đồng, tăng 23% so với 2021 (trường hợp kinh tế vĩ mô diễn biến khó khăn, LNTT theo kịch bản 2 ~ 19.000 tỷ đồng, tăng trưởng 15% so với 2021).

Nhằm mục tiêu tận dụng các cơ hội tăng trưởng quy mô nhanh chóng so với tốc độ hiện nay, cùng cố và nâng hạng vị thế trên thị trường, MB sẽ tìm kiếm, lựa chọn và triển khai Phương án nhận chuyển giao bắt buộc 01 Tổ chức tín dụng, theo chủ trương, định hướng của Chính phủ, NHNN và nghị quyết ĐHĐCĐ. Với nguồn lực có chất lượng và có kinh nghiệm triển khai thành công một số phương án tái cơ cấu, cùng với sự ủng hộ, hỗ trợ của Chính phủ, NHNN và sự quyết tâm, đồng lòng của toàn thể CBNV; MB kỳ vọng sẽ thực hiện thành công Phương án nhận Chuyển giao bắt buộc Tổ chức tín dụng, mở ra cơ hội để MB tăng tốc từ 1,5 - 2 lần tốc độ phát triển quy mô tài sản, tín dụng, mạng lưới, góp phần sớm hoàn thành mục tiêu Chiến lược phục vụ trên 20 triệu khách hàng.

Để thực hiện mục tiêu phát triển của giai đoạn mới, MB sẽ triển khai Chuyển đổi Số toàn diện

với tư duy hoạt động như một Doanh nghiệp số cùng với các mô hình kinh doanh ứng dụng kỹ thuật số mới trên phương pháp Agile và Design thinking sâu rộng, toàn Tập đoàn. HĐQT nghiên cứu, đổi mới cách thức tổ chức hoạt động trong công tác quản trị - điều hành của HĐQT, các Ủy ban thuộc HĐQT hướng đến các thông lệ quản trị tốt, tăng cường áp dụng công nghệ hỗ trợ vận hành các quy trình xử lý công việc nội bộ được kịp thời, hiệu quả, đặc biệt trong những giai đoạn giãn cách, dịch bệnh và định hướng triển khai trên toàn hệ thống.

MB tiếp tục cập nhật và áp dụng các tập quán quản trị tiên tiến của thị trường, hoàn thiện và phát triển mô hình Tập đoàn tài chính, gồm Ngân hàng, các Công ty thành viên của MB tại Việt Nam (bao gồm triển khai phương án nhận chuyển giao bắt buộc 1 tổ chức tín dụng theo chủ trương của Chính phủ) và nước ngoài (trên cơ sở chuyển đổi mô hình Chi nhánh tại Campuchia thành Ngân hàng 100% vốn hoặc liên doanh, cổ phần ở nước ngoài tại Campuchia; nghiên cứu các mô hình đầu tư/hợp tác kinh doanh tại các nước khác) và các công ty có mối quan hệ liên kết, nhằm thống nhất mục tiêu chuyển dịch số, tăng trưởng kinh doanh, nâng cao năng lực cạnh tranh, nâng cao thương hiệu của MB và Tập đoàn tài chính MB.

MB tiếp tục chú trọng đầu tư xây dựng giá trị thương hiệu với quy mô tầm khu vực; đầu tư chiều sâu về con người, đổi mới sáng tạo và làm chủ công nghệ để tạo năng lực cạnh tranh bền vững; tăng cường đổi mới công tác tổ chức, đảm bảo hạ tầng hiện hữu đáp ứng nhu cầu quản lý, khai thác dữ liệu tập trung; xây dựng hành trình tích hợp, hiệp lực tạo ra sự tăng trưởng mạnh mẽ về Doanh thu, tối ưu hiệu quả chi phí... từ đó, gia tăng các giá trị của tập đoàn. Ngân hàng và các công ty thành viên tập trung xây dựng hành trình tích hợp toàn tập đoàn nhằm tạo ra trải nghiệm khác biệt và cải thiện bán chéo; mở rộng và phát triển hệ sinh thái Số cùng các đối tác đa dạng bao gồm: Thương mại điện tử, Viễn thông/Thanh toán, Vận tải hành khách, Y tế, Giáo dục,...

* * *

Với các mục tiêu kinh doanh năm 2022 thách thức, trong bối cảnh thế giới kinh tế toàn cầu còn tiếp tục khó khăn, HĐQT, BKS và BDH MB quyết tâm nỗ lực, tìm kiếm các cơ hội và nghiên cứu, định hướng các giải pháp phù hợp để phấn đấu hoàn thành các mục tiêu đề ra. MB cam kết nỗ lực đảm bảo lợi ích tối đa cho các đối tác, cổ đông và khách hàng, tiếp tục ổn định cơ cấu cổ đông, thực hiện các quyền lợi cho cổ đông phù hợp quy định pháp luật; đồng thời tiếp tục triển khai các giải pháp củng cố năng lực tài chính dài hạn, không ngừng cải tiến chất lượng dịch vụ, quản trị rủi ro chặt chẽ đảm bảo lợi ích tối đa cho đối tác, cổ đông và khách hàng; đồng thời luôn đồng hành trong công tác thiện nguyện để hỗ trợ cộng đồng vượt qua những khó khăn, đặc biệt trong quá trình thích ứng cuộc sống bình thường mới sau đại dịch.

Sau 27 năm phát triển liên tục, với sự quan tâm, ủng hộ của Quý vị cổ đông, sự thống nhất trong chỉ đạo điều hành của HĐQT, BKS, BDH và sự hỗ trợ nhiệt tình có hiệu quả của các cơ quan, ban ngành liên quan, các khách hàng và tinh thần phấn đấu, đoàn kết của tập thể cán bộ nhân viên, với tầm nhìn chiến lược đầy tham vọng kết hợp với những sáng kiến mới, cách làm mới và nền tảng doanh nghiệp bền vững; MB quyết tâm hoàn thành các mục tiêu chiến lược giai đoạn mới, tiếp tục khẳng định vị thế TOP 3 thị trường về hiệu quả, hướng đến TOP đầu Châu Á.

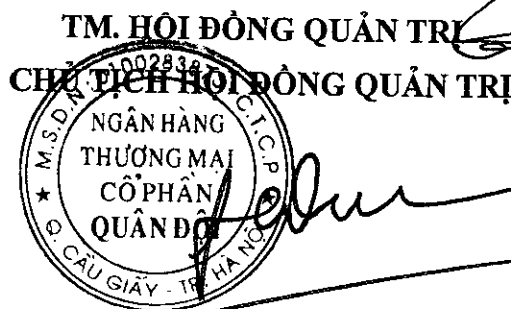
Kính chúc toàn thể Quý vị đại biểu, Quý vị cổ đông sức khỏe, hạnh phúc, thành công!

Nơi nhận: 

- Quý vị cổ đông;

- HĐQT/ BKS;

- Lưu: VP HĐQT, Ban KH.



Lê Hữu Đức