

**BÁO CÁO CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ
TỔNG KẾT NHIỆM KỲ 2014-2019 VÀ ĐỊNH HƯỚNG NHIỆM KỲ 2019 - 2024**

Kính gửi: - Quý vị cổ đông;

PHẦN I: BÁO CÁO TỔNG KẾT HOẠT ĐỘNG NHIỆM KỲ 2014 - 2019

1. Đặc điểm, tình hình chung

Giai đoạn 2014 - 2019 kinh tế thế giới phục hồi sau hậu khủng hoảng tài chính kéo dài từ 2008 - 2012. Bên cạnh thuận lợi còn những thách thức khó khăn như Fed tăng lãi suất sau gần 10 năm giữ ổn định (2015), khủng hoảng giá dầu mỏ cuộc chiến dầu đá phiến (2016), Anh rời khỏi liên minh EU (Brexit 2016), chiến tranh thương mại Mỹ - Trung Quốc, phá giá các đồng tiền trong khu vực (2017-2018). Kinh tế thế giới bắt đầu có dấu hiệu khởi sắc từ năm 2017-2018 với đà tăng trưởng tích cực kinh tế các nước Mỹ (2,7-2,9%), EU (2,5-2,7%), Nhật Bản (1,2-1,7%) và các nước khu vực Châu Á (bao gồm ASEAN).

Kinh tế trong nước sau khủng hoảng tài chính quốc tế đã tăng trưởng trở lại ổn định GDP tăng trung bình ~ 6,5%/năm, năm 2018 đạt 7,08% cao nhất trong vòng 10 năm trở lại. Kiểm soát lạm phát chặt chẽ dưới 5%. Giảm thâm hụt ngân sách, kim ngạch xuất khẩu tăng trưởng mạnh và đạt cân cân thương mại thặng dư. Chính phủ triển khai nhiều giải pháp đột phá thúc đẩy phát triển kinh tế tư nhân, cải cách hành chính, tạo môi trường đầu tư kinh doanh thuận lợi.

Hoạt động ngành ngân hàng chuyển biến tích cực. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (NHNN) chỉ đạo nhiều chính sách quyết liệt trong tái cơ cấu các TCTD gắn với xử lý nợ xấu; áp dụng các quy định mới về quản lý các TCTD và các tiêu chuẩn quản trị theo thông lệ quốc tế giúp nâng cao hiệu quả hoạt động ngân hàng và quản lý rủi ro tốt hơn. Thị trường tiền tệ với mặt bằng lãi suất ổn định ở mức thấp, kiểm soát tốc độ tăng trưởng tín dụng hợp lý. Thị trường ngoại hối với tỷ giá ổn định, giảm phụ thuộc đô la hóa. Tiến trình tái cơ cấu các TCTD và xử lý nợ xấu được triển khai quyết liệt, với hành lang pháp lý theo Nghị quyết 42/2017/QH14 và Quyết định 1058/QĐ-TTg, đưa tỷ lệ nợ xấu ngành ngân hàng giảm mạnh từ 17% (năm 2011) xuống dưới 3%.

2. Đánh giá kết quả hoạt động nhiệm kỳ 2014 - 2019 của HĐQT

Trong nhiệm kỳ 2014 - 2019, HĐQT đã tích cực triển khai/chỉ đạo triển khai các nội dung thuộc nhiệm vụ quyền hạn, quyết nghị của ĐHĐCĐ trên cơ sở tuân thủ chặt chẽ quy định pháp luật; theo đó, một số kết quả đạt được cụ thể:

2.1. Tổ chức hoạt động của HĐQT phù hợp quy định, Nâng cao năng lực quản trị công ty.

HĐQT MB nhiệm kỳ 2014 - 2019 được bầu với 11 thành viên. Số thành viên hiện tại là 10 thành viên, trong đó có 5 thành viên Thường trực/chuyên trách, 4 thành viên không điều hành, 1 thành viên độc lập. Trong nhiệm kỳ có 2 thành viên được miễn nhiệm (do nhận công tác ở vị trí cấp cao của nhà nước hoặc thay đổi người đại diện) và 1 thành viên được

bầu bổ sung (đại diện vốn của SCIC).

Chất lượng quản trị đạt tiêu chuẩn cao nhờ thừa hưởng kinh nghiệm quản lý đa ngành từ các thành viên HĐQT chuyên trách là các cán bộ quản lý gắn bó với MB từ những ngày đầu thành lập và các thành viên HĐQT - là lãnh đạo cấp cao, Chủ tịch, Tổng giám đốc đến từ những tổ chức, doanh nghiệp hàng đầu như Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội Viettel; Tổng Công ty Đầu tư và kinh doanh vốn nhà nước SCIC; Tổng Công ty Tân Cảng Sài Gòn; Tổng Công ty Trục thẳng Việt Nam; Tổng Công ty May 28.

Năng lực chỉ đạo và giám sát của HĐQT đảm bảo sát với hoạt động của MB. Trong kỳ, HĐQT và các Ủy ban (Ủy ban QTRR, Ủy ban Tín dụng, Ủy ban Nhân sự) đã tích cực tổ chức họp định kỳ quý/đợt xuất; Thường trực HĐQT tổ chức các chương trình họp/chỉ đạo định kỳ tháng tuần/tháng và làm việc trực tiếp với các cơ quan, đơn vị để triển khai nhiệm vụ trên cơ sở kế hoạch hoạt động đã được HĐQT giao từ đầu năm, nhằm đưa ra định hướng chỉ đạo phù hợp phát triển kinh doanh MB.

HĐQT phối hợp thường xuyên với Ban Kiểm soát trong việc giám sát hoạt động của Ban Điều hành và Người đại diện tại các CTTV; tổ chức các chương trình kiểm tra, kiểm toán toàn diện, đột xuất theo chuyên đề các đơn vị trong hệ thống MB và các CTTV, phù hợp quy định pháp luật; chủ động phối hợp với các cơ quan quản lý giám sát trong các đợt thanh tra pháp nhân và tổng kiểm toán, thông tin minh bạch.

Đánh giá hoạt động của Tổng Giám đốc và các thành viên Ban Điều hành (các Phó Tổng Giám đốc, Giám đốc Tài chính và các chức danh tương đương) trong giai đoạn 2014 - 2019, công tác điều hành mọi mặt hoạt động của ngân hàng đã được thực hiện theo đúng chỉ đạo, định hướng của HĐQT và phù hợp quy định pháp luật; năng lực kinh doanh và 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.

Nhiệm kỳ vừa qua, HĐQT MB đã tập trung hoàn thiện cơ chế quản trị công ty, trên cơ sở tuân thủ quy định pháp luật, hướng tới thông lệ quốc tế, được các cổ đông chấp thuận và quy định rõ ràng trong Điều lệ và quy chế quản trị nội bộ của MB. Trong kỳ, HĐQT đã hoàn thiện Quy chế tổ chức hoạt động của HĐQT, Thường trực HĐQT; Kiện toàn tổ chức hoạt động, phân công nhân sự phụ trách các Ủy ban giúp việc cho HĐQT (Ủy ban QTRR, Ủy ban Nhân sự, Ủy ban Tín dụng); chỉ đạo điều chỉnh/ hoàn thiện và triển khai chế độ thông tin báo cáo HĐQT. Các quy định công bố thông tin, quy định quản lý thông tin cổ đông, cổ phiếu MBB được sửa đổi/cập nhật theo quy định pháp luật và các thông lệ quản trị tiên tiến.

HĐQT đã chỉ đạo kiện toàn mô hình tổ chức hoạt động của MB và các CTTV theo hướng tập trung, giảm các khâu trung gian, tiết kiệm nguồn lực cho hệ thống. Cơ chế vận hành theo mô hình tập trung đối với chức năng đã được triển khai bài bản, khách quan, minh bạch, kiểm soát tốt rủi ro và mang lại hiệu quả cao.

Việc Sử dụng quỹ thù lao và ngân sách hoạt động của HĐQT và Ban Kiểm soát luôn nằm trong hạn mức đã được ĐHCĐ phê duyệt hàng năm. Thành viên HĐQT và Ban Kiểm soát được hưởng thù lao, lương, thưởng và các lợi ích khác theo kết quả thực hiện công việc và theo kết quả kinh doanh hàng năm của Ngân hàng, đảm bảo 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. Định hướng chỉ đạo triển khai chiến lược và kế hoạch kinh doanh.

Giai đoạn 2014 - 2019 là giai đoạn quan trọng, đánh dấu MB đã hoàn thành chiến

lược giai đoạn 2011-2016, chuyển tiếp, kế thừa và bổ sung chiến lược phát triển mới giai đoạn 2017 - 2021 với những thách thức và cơ hội mới xuất hiện.

Trong giai đoạn này, Hội đồng Quản trị (HĐQT) đã chỉ đạo triển khai thành công các mục tiêu chiến lược giai đoạn 2011- 2016 với mục tiêu MB trở thành **“ngân hàng thuận tiện”** trong **“TOP 5 các NH TMCP”** về chất lượng hiệu quả trên phương châm phát triển an toàn, bền vững, thượng tôn pháp luật. MB đã triển khai 22 sáng kiến chiến lược, xây dựng 3 trụ cột: NH cộng đồng, NH giao dịch, NH chuyên nghiệp với 2 nền tảng QTRR hàng đầu - thâm định vượt trội và văn hóa thực thi nhanh hướng đến khách hàng.

Năm 2017, HĐQT đã chỉ đạo tổng kết bài học kinh nghiệm, kế thừa và bổ sung xây dựng chiến lược giai đoạn 2017 - 2021, với mục tiêu **“trở thành Ngân hàng thuận tiện nhất”** giữ vững vị trí **“Top 5 các NHTM về hiệu quả kinh doanh và an toàn”** trong đó xác định 4 chuyển dịch chiến lược trọng tâm là chuyển dịch ngân hàng số; củng cố quan hệ khách hàng; nâng cao năng lực quản trị rủi ro và tăng hiệu quả hoạt động các công ty thành viên trong tập đoàn. Đồng thời, xác định những xu thế mới trong ngành Ngân hàng trước ảnh hưởng từ cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 là sự gia tăng thâm nhập cạnh tranh từ các công ty ngoài ngành như các công ty Fintech, công ty tài chính tiêu dùng, mạng viễn thông, các trung gian thanh toán điện tử phi ngân hàng.

Giai đoạn 2014 - 2019, MB duy trì được tốc độ tăng trưởng cao hơn trung bình ngành trên tất cả các chỉ tiêu quy mô, chất lượng, hiệu quả, năng suất lao động. Tổng tài sản tăng trưởng gấp 1,8 lần, Cho vay khách hàng tăng 2,1 lần, Doanh thu và LNTT tăng 2,4 lần, Tổng số lượng khách hàng đạt 3,8 triệu KH (tăng gấp 2 lần so với 2014), thu hút trên 8 triệu user sử dụng kênh số, LNTT/người (riêng ngân hàng) tăng 59%. Chất lượng tài sản luôn được kiểm soát chặt chẽ, tỷ lệ nợ xấu kiểm soát dưới 1,35%. ROE duy trì trên 15%, riêng năm 2018 ~ 19,04%. Vị thế ngân hàng được nâng cao, nhiều năm liền được NHNN xếp hạng A (tiêu chuẩn cao nhất) do NHNN ban hành, hệ số tín nhiệm của MB nâng từ B2 lên B1 theo xếp hạng quốc tế của Moody's.

Bảng 1 - Kết quả kinh doanh MB giai đoạn 2014 - 2018

Đơn vị: Tỷ đồng

TT	Chỉ tiêu	2014	2015	2016	2017	2018	CAGR
1	Tổng tài sản	200.489	221.042	256.258	313.878	362.325	15,9%
2	Vốn điều lệ	11.594	16.000	17.127	18.155	21.605	16,8%
3	Huy động vốn	167.609	181.565	194.812	220.176	239.964	9,4%
4	Dư nợ	100.569	121.349	150.738	184.188	214.686	20,9%
5	Lợi nhuận trước thuế	3.174	3.221	3.651	4.616	7.767	25,1%
6	Tỷ lệ nợ xấu	2,73%	1,61%	1,32%	1,20%	1,33%	
7	Tổng Nhân sự thời điểm	6.939	7.810	10.656	13.094	15.233	21,7%
8	Tổng ĐGD được cấp phép	223	253	268	285	299	7,6%

Nguồn: BCTC kiểm toán các năm 2014 - 2018.

Trong nhiệm kỳ, HĐQT đã chỉ đạo hoàn thiện mô hình tập đoàn tài chính đa năng, tự hào là một trong những định chế có đủ các dịch vụ tài chính đáp ứng hầu hết các nhu cầu của cá nhân, tổ chức với 6 công ty thành viên (CTTV) trên các lĩnh vực: Bảo hiểm nhân thọ (MB Ageas life) liên doanh với Tập đoàn bảo hiểm hàng đầu của Châu Âu đứng thứ 8 thị trường và thứ 2 về bảo hiểm qua Ngân hàng sau 2 năm hoạt động ; Bảo hiểm phi nhân thọ (MIC) thị phần đứng thứ 6; Công ty tài chính tiêu dùng (MCredit) liên doanh với Ngân hàng

Shinsei Bank của Nhật Bản và đứng thứ 4 thị trường sau 2 năm hoạt động; Công ty Chứng khoán (MBS) đứng thứ 5 thị trường; Công ty Quản lý Quỹ (MBCapital) đứng đầu thị trường về hiệu quả ROE; Công ty Quản lý tài sản và thu hồi nợ (MB AMC), hoạt động hiệu quả cao trong thu hồi nợ xấu.

HĐQT đã chỉ đạo tái cơ cấu hoạt động các CTTV, xây dựng chiến lược từng công ty phù hợp với chiến lược tập đoàn; Hoàn thiện mô hình quản lý thông qua người đại diện, Ban kiểm soát; Kiện toàn nhân sự quản lý và các quy chế quản trị nội bộ các công ty; Tăng cường hợp tác bán chéo trong tập đoàn. Theo đó, đến cuối năm 2018, các công ty hoàn thành tái cơ cấu, kết kinh doanh đạt hiệu quả cao với Tổng Doanh thu trên 7.000 tỷ đồng và Lợi nhuận ~ 715 tỷ đồng, chiếm trên 9 % lợi nhuận tập đoàn.

Định hướng đầu tư chiều sâu cho công nghệ, HĐQT chỉ đạo ký hợp tác với IBM để xây dựng Chiến lược CNTT và triển khai dự án hiện đại hóa CNTT; thành lập Khối Ngân hàng số trên cơ sở đề án Ngân hàng số và phát triển được nhiều sản phẩm dịch vụ tiện ích có hàm lượng công nghệ cao như hợp tác với Facebook triển khai dịch vụ tài chính ngân hàng qua mạng xã hội MB Facebook Fanpage, phát triển các ứng dụng số như APP MBank cho cá nhân trên điện thoại, dự án nền tảng QTRR hiệu quả..., góp phần tích cực vào tăng trưởng lợi nhuận của MB, đảm bảo an toàn an ninh hệ thống.

2.3. Chỉ đạo triển khai các giải pháp thực hiện.

Xây dựng và hoàn thiện mô hình kinh doanh bán lẻ phù hợp với định hướng Chiến lược phát triển của MB: HĐQT đã chỉ đạo hoàn thiện mô hình kinh doanh bán lẻ phù hợp với định hướng Chiến lược; trong đó, ưu tiên các sản phẩm trên kênh số (App MBbank, ebanking cho KHDN...) và đến hết năm 2018, MB phát triển hơn 2,6 triệu user active. Mô hình kinh doanh thẻ cũng được tập trung phát triển, trong năm 2018 mở mới được 500 nghìn thẻ, đạt lũy kế 1 triệu thẻ Debit/Credit. Các sáng kiến đổi mới phương pháp luận và phát triển sản phẩm, sáng kiến số hóa các công cụ bán hàng (CRM, Smart RM) được đồng thời triển khai. Bên cạnh đó, MB phát triển mở rộng nhiều ngành nghề kinh doanh như giao dịch ngoại hối trên thị trường quốc tế, Ví điện tử và Đầu tư hợp đồng tương lai Trái phiếu...Đồng thời, MB khai thác sâu tệp khách hàng thông qua việc tích hợp với các sản phẩm đặc thù của các CTTV trong lĩnh vực chứng khoán, quản lý quỹ, bảo hiểm; theo đó giúp doanh số từ bán bảo hiểm qua ngân hàng (bancas) đạt 1.213 tỷ đồng, đứng thứ 2 thị trường.

Nâng cao năng lực cho hệ thống CNTT, đảm bảo hiện đại, tiên tiến, đủ khả năng triển khai các sản phẩm Số tiện ích: HĐQT đã chỉ đạo đầu tư toàn diện và nâng cao năng lực hạ tầng CNTT để phục vụ hoạt động kinh doanh và đảm bảo an toàn, bảo mật. Với mục tiêu đưa MB trở thành Ngân hàng có hệ thống CNTT hàng đầu tại Việt Nam, HĐQT đã chỉ đạo triển khai áp dụng mạnh mẽ nhiều ứng dụng công nghệ vào tất cả các nghiệp vụ, các khâu của quy trình; tiêu biểu như nâng cấp hệ thống T24 phiên bản R16 với nhiều tính năng vượt trội, giúp giảm thời gian chạy đóng ngày xuống còn 3h30 phút, thấp nhất trong số các NHTM có quy mô tương đương; nâng cấp các hệ thống công nghệ (BPM, DC, DR...) tăng khả năng xử lý giao dịch 400% và thời gian sẵn sàng của hệ thống lỗi luôn đạt trên 99,9%, góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ cho khách hàng.

Nâng cao năng lực và hạ tầng QTRR tiêu chuẩn, kiểm soát rủi ro chặt chẽ: Với mục tiêu “quản trị rủi ro chặt chẽ”, HĐQT đã chỉ đạo kiện toàn Khung quản trị rủi ro toàn hàng theo các thông lệ tốt của Ủy ban Basel, COSO, ISO, tổ chức mô hình quản trị rủi ro 3 tuyến (vòng) bảo vệ theo Thông tư 13/2018/TT-NHNN; triển khai nhiều ứng

dụng công nghệ trong công tác quản trị rủi ro hiện đại, bao gồm: mô hình hóa xếp hạng tín dụng (Scoring), xác suất vỡ nợ (PD), mô hình tính tỷ lệ tổn thất khi khách hàng vỡ nợ (LGD), giá trị chịu rủi ro khi vỡ nợ (EAD), ứng dụng mô hình kiểm soát chặt chẽ tất cả các loại rủi ro trong ngân hàng. Đồng thời, các khung chính sách về quản trị rủi ro công nghệ, rủi ro gian lận và các chuẩn mực quốc tế để quản trị loại rủi ro này (COBIT, ITIL, ISO27001,...) được xây dựng và áp dụng nhằm giảm thiểu tổn thất về tài chính cũng như chủ động, phòng ngừa, bảo vệ quyền lợi của khách hàng.

MB luôn chấp hành nghiêm túc các quy định của pháp luật, Ngân hàng Nhà nước về các giới hạn an toàn trong hoạt động, đảm bảo các giới hạn nằm trong ngưỡng an toàn và tốt hơn trung bình ngành. **MB đã được NHNN chấp thuận áp dụng quản lý theo tiêu chuẩn Basel II/Thông tư 41 sớm trước thời hạn từ 1/5/2019.**

Xây dựng hệ thống cơ sở vật chất, mạng lưới khang trang, hiện đại: MB đã đầu tư phát triển mạng lưới, tăng độ bao phủ trong toàn quốc với 299 điểm giao dịch trên 53 tỉnh thành phố tại Việt Nam, 2 chi nhánh tại nước ngoài (Lào, Campuchia) và 1 văn phòng đại diện tại Nga. Với mục tiêu tăng cường hiện diện thương hiệu tại các địa bàn trọng điểm, MB triển khai xây dựng trụ sở tại 63 Lê Văn Lương, Hà Nội; dự án trụ sở MB khu vực miền Trung tại 54 Điện Biên Phủ thành phố Đà Nẵng và nhiều dự án đầu tư trụ sở tại các khu vực trên cả nước (trụ sở CN MB tại Bắc Ninh, Cần Thơ, Hải Phòng, Bình Dương, Tây Ninh...). Các chi nhánh, trụ sở MB đều đạt tiêu chuẩn giao dịch khang trang, thuận tiện cho khách hàng với hình ảnh nhận diện mới trẻ trung, năng động.

Kiện toàn, nâng cao hiệu quả hoạt động đầu tư: HĐQT đã tập trung chỉ đạo rà soát và kiện toàn danh mục đầu tư góp vốn mua cổ phần của MB; chỉ đạo sát sao các thủ tục liên quan đến các phương án xử lý đối với các khoản đầu tư thực hiện chuyển tiếp theo Thông tư 36/2014/TT-NHNN, đảm bảo phù hợp quy định của pháp luật, công khai, minh bạch. MB cơ bản đã hoàn thành tái cơ cấu các công ty thành viên và tập trung nâng cao chất lượng quản trị. Các công ty tập trung tổ chức hoạt động theo các mảng hoạt động lõi, thoái/xử lý tốt các khoản đầu tư hiệu quả không cao và thực hiện nghiêm túc yêu cầu xử lý chuyển tiếp theo quy định của Thông tư 36/2014/TT-NHNN (hoàn thành chuyển nhượng vốn góp của MIC tại MIC Invest, chuyển nhượng vốn góp của MBAMC tại MBLand). Các công ty thành viên có những chuyển biến tích cực, lần đầu tiên sau nhiều năm đóng góp được 334,5 tỷ đồng vào Lợi nhuận chung.

Xây dựng được đội ngũ nhân sự có chất lượng: Trong nhiệm kỳ, HĐQT đã kiện toàn đội ngũ nhân sự MB các cấp, tuyển chọn được các CBQL cấp cao có tâm và có tầm cho toàn hệ thống, định hướng đổi mới và nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng, đào tạo; chú trọng cải thiện các cơ chế đãi ngộ giúp tạo động lực mạnh mẽ cho CBNV; củng cố văn hóa doanh nghiệp trên cơ sở kế thừa các giá trị cốt lõi và vận dụng linh hoạt trong thực tế; tạo dựng môi trường làm việc gắn kết, khuyến khích sự phát triển của mỗi cá nhân. Trong giai đoạn 2014 - 2018, MB có sự chuyển dịch mạnh mẽ từ quản lý hệ thống sang kinh doanh, tăng tỷ lệ nhân sự bán hàng toàn hàng từ 40%/tổng nhân sự lên 68%; tỷ lệ RM tăng từ 46% lên 70% (năm 2018) và dự kiến năm 2019 là 75%. Tốc độ tăng trưởng nhân sự đạt 9% năm 2018, ở mức trung bình ngành và phù hợp với tốc độ tăng trưởng về mạng lưới, quy mô hoạt động, đáp ứng mục tiêu về hiệu quả của MB (LN bình quân/người năm 2018 tăng hơn 2 lần so với 2014, đạt 826 triệu/người). Nhân sự MB có độ tuổi bình quân 28 tuổi, trong đó nhóm có độ tuổi dưới 30 chiếm 70% tổng số lao động. Đây là đội ngũ có sức trẻ, được đào tạo bài bản với kiến thức và kỹ năng phù hợp, có khả năng tiếp cận kiến thức và công nghệ mới, giúp MB nắm bắt các xu hướng nhanh và hiệu quả.

2.4. Tích lũy giá trị doanh nghiệp đảm bảo lợi ích cổ đông.

Lợi ích cổ đông: Trong nhiệm kỳ 2014 - 2019, MB luôn là Ngân hàng đảm bảo tốt các quyền lợi cổ đông với chính sách trả cổ tức đều đặn hàng năm, mức cổ tức trung bình đạt ~ 14,3%, lợi nhuận đầu tư (cổ tức và cổ phiếu thưởng) bình quân ~ 18,3%, giá trị cổ phiếu sau chia tách tăng ~ 2,2 lần so với 2014. Năm 2018 giá trị vốn hóa doanh nghiệp tăng ~ 3 lần so với 2014.

Bảng 2 - Cổ tức, giá cổ phiếu MB và khối lượng giao dịch qua các năm 2014-2018

Chỉ tiêu	2014	2015	2016	2017	2018
Cổ tức	10%	10%	11%	25%	Dự kiến trả trong 2019 ~ 14%
- Tiền mặt	7%	5%	6%	6%	6%
- Cổ phiếu	3%	5%	5%	19% (*)	8%
Giá cổ phiếu (sau điều chỉnh) (đồng)	8.810	10.450	10.520	20.900	~ 20.000
Tổng giá trị vốn hóa (tỷ đồng)	15.188	23.360	23.978	46.113	42.021

(*) Tỷ lệ chi trả cổ tức cho KQ tài chính năm 2017 gồm 6% tiền mặt, 5% cổ phiếu và 14% cổ phiếu thưởng.

Các cơ chế thực hiện quyền cổ đông bao gồm: Cơ chế tham dự và biểu quyết tại các cuộc họp Đại hội đồng cổ đông; Cơ chế kiểm tra, giám sát hoạt động; Cơ chế tiếp nhận thông tin của HĐQT, Ban Điều hành; Cơ chế công khai, minh bạch thông tin được HĐQT MB thực hiện nghiêm túc theo quy định pháp luật. Trong nhiệm kỳ qua, các cuộc họp Đại hội đồng cổ đông thường niên của MB luôn có tỷ lệ cổ đông tham dự cao (trên 70%) và biểu quyết nhất trí với các vấn đề quan trọng mà HĐQT MB trình (trên 95%). Hoạt động công bố thông tin, công khai các lợi ích liên quan của Người nội bộ và Người có liên quan của người nội bộ được triển khai nghiêm túc, tuân thủ chặt chẽ các quy định có liên quan. MB đa dạng hóa các kênh công bố thông tin và công bố thông tin song ngữ, thường xuyên tiếp xúc với các cổ đông, nhà đầu tư để cung cấp các thông tin yêu cầu, đảm bảo các cổ đông trong nước và nước ngoài kịp thời nắm bắt thông tin. Với những nỗ lực đảm bảo quyền lợi cổ đông và công khai, minh bạch thông tin, MB vinh dự đạt danh hiệu **“Top 5 DN lớn đạt chuẩn về công bố thông tin”** năm 2018 theo chương trình bình chọn của Sở giao dịch Chứng khoán HCM (HSX) và phối hợp với các đơn vị tổ chức; **“Top 50 DN niêm yết tốt nhất Việt Nam”** do Forbes Việt Nam xếp hạng.

Lợi ích các đối tác góp vốn hoặc liên kết với MB được đảm bảo lâu dài, bền vững thông qua việc MB tổ chức tốt kinh doanh chéo các lĩnh vực chứng khoán, quản lý quỹ, bảo hiểm HĐQT đã chỉ đạo triển khai mạnh mẽ các thỏa thuận hợp tác với cổ đông, đối tác chiến lược như Tổng Công ty Tân Cảng Sài Gòn, Tổng Công ty Đầu tư và kinh doanh vốn nhà nước SCIC, Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội Viettel... thông qua các sản phẩm, chương trình hợp tác đặc thù như E-port Tân Cảng, Thẻ đồng thương hiệu Visa MB - VinID, Viettel pay... Các thỏa thuận hợp tác với các đối tác nước ngoài như Tập đoàn bảo hiểm AgeasLife - Thụy Sĩ tại mô hình Công ty bảo hiểm MBAgeas life và Shinsei Bank - Nhật bản tại Công ty Tài chính tiêu dùng MCredit đã có những kết quả hoạt động kinh doanh khả quan sau hơn 2 năm thành lập.

Lợi ích người lao động: MB đảm bảo công việc cho đội ngũ nhân sự với 15.233 nhân viên toàn tập đoàn (trong đó riêng ngân hàng ~ 8.897 người) với thu nhập của CBNV MB không ngừng được cải thiện qua các năm (thu nhập bình quân/tháng của người lao động năm 2018 có mức tăng trưởng ~ 18% so với cuối năm 2014). Đội ngũ nhân sự được xây dựng có

chất lượng và cam kết gắn bó lâu dài với MB thông qua quá trình tuyển dụng, đào tạo, quy hoạch phát triển và đãi ngộ công khai minh bạch dựa trên kết quả công tác (Quy hoạch Top 50, 100; đào tạo nhân sự tài năng qua chương trình Leader shift; cải thiện cơ chế đãi ngộ qua các năm; xây dựng môi trường làm việc gắn kết, khuyến khích tự đổi mới phát triển). MB được bình chọn **Top 5 nơi làm việc tốt nhất Việt Nam trong ngành tài chính - ngân hàng** (do Apha & Nielsen thực hiện) là kết quả đáng tự hào vì những nỗ lực phát triển văn hóa doanh nghiệp và môi trường lao động hiệu quả.

Đóng góp cho Nhà nước: Trong 5 năm qua, MB đã đóng góp gần 7.000 tỷ đồng cho ngân sách nhà nước.

Trách nhiệm xã hội: với định hướng xuyên suốt từ HĐQT - Ban Điều hành - toàn thể CBNV về phương châm “có trách nhiệm với xã hội”, MB và các công ty thành viên đã tích cực thực hiện công tác đền ơn đáp nghĩa, an sinh xã hội quốc phòng và dân sự, chia sẻ với cộng đồng trên phạm vi toàn quốc với tổng số tiền lên đến ~ 487,5 tỷ đồng.

Như vậy, trong nhiệm kỳ 2014 - 2019, với phương châm “**Kỷ luật nghiêm - Thượng tôn pháp luật - Hiệu quả - An toàn - Không sợ cạnh tranh - Có trách nhiệm với xã hội**”, MB đã xây dựng văn hóa doanh nghiệp có bản sắc. HĐQT MB đã thực hiện tích cực vai trò chức năng quản trị điều hành theo đúng các cam kết với Đại hội cổ đông. 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 tạo được nhiều đột phá và chuyển biến hiệu quả trong hoạt động. Với những đóng góp cho hệ thống Ngân hàng Việt Nam nói riêng và cộng đồng xã hội nói chung, MB đã được Đảng, Nhà nước, Chính phủ, Quân ủy Trung ương, Bộ Quốc phòng, các Bộ Ban ngành trung ương, địa phương, các tổ chức trong và ngoài nước tặng thưởng nhiều danh hiệu, giải thưởng cao quý, tiêu biểu là: **Huân chương Lao động hạng Nhất (2014)**; liên tục 11 năm nhận cờ thi đua của Chính Phủ, của Bộ trưởng BQP, thống đốc NHNN; một số giải thưởng quốc tế có uy tín trên thế giới (danh hiệu “World Class” (2014), Giải Vàng chất lượng Châu Á - Thái Bình Dương ...). Đặc biệt trong năm 2015, MB vinh dự được Chủ tịch nước trao tặng danh hiệu **Anh hùng Lao động**.

3. Các mặt tồn tại

Hiệu quả hoạt động các CTTV có thể tiếp tục cải thiện nhằm tăng tỷ lệ lợi nhuận các công ty trong lợi nhuận chung của tập đoàn.

Đầu tư hệ thống hạ tầng CNTT còn chưa đáp ứng được yêu cầu phát triển kinh doanh và xu hướng số hóa.

Giá trị thương hiệu MB, giá trị vốn hóa chưa tương xứng với tiềm năng và vị thế của MB trên thị trường.

4. Bài học kinh nghiệm

Sự đồng thuận, nhất trí và cam kết cao trong xây dựng định hướng phát triển kinh doanh từ Hội đồng Quản trị, Ban Kiểm soát, Ban điều hành, tập thể CBNV, không có lợi ích nhóm.

Sự ủng hộ, quan tâm, giúp đỡ của Nhà nước, Chính phủ, Bộ Quốc Phòng, NHNN, các cơ quan quản lý địa phương, cổ đông, đối tác, nhà đầu tư và khách hàng.

Xây dựng chiến lược đúng đắn, sáng tạo, phát huy trí tuệ tập thể trên tích lũy kinh nghiệm quản lý dày dặn của các thành viên HĐQT trong định hướng phát triển dài hạn. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp độc đáo có bản sắc.

Chú trọng phát triển con người. Xây dựng hệ thống quản trị thành tích tiên tiến để phát huy tiềm năng con người trong tổ chức. Phát hiện bồi đắp nhân tài có đức, có tâm, có tầm.

PHẦN II: ĐỊNH HƯỚNG HOẠT ĐỘNG NHIỆM KỲ 2019 – 2024

1. Phân tích môi trường kinh doanh 2019 - 2024:

Theo dự báo của các tổ chức uy tín như World bank, IMF, Ngân hàng thế giới, tình hình kinh tế thế giới các năm tới chứa đựng nhiều biến số khó lường, khó dự báo như cuộc đối đầu Mỹ và Trung Quốc, sự kiện Bắc Triều Tiên, diễn biến phức tạp của giá hàng hóa như dầu mỏ... Xu thế vừa hợp tác vừa cạnh tranh giữa các nền kinh tế lớn, sự thay đổi vai trò vị trí các quốc gia trong chuỗi cung ứng toàn cầu; xu hướng hội nhập tham gia hiệp định thương mại tự do Thái Bình Dương (CP-TPP) vừa là thách thức lớn đồng thời là cơ hội mới. Sự nổi lên của mô hình kinh tế chia sẻ, cuộc cách mạng 4.0, kinh tế số hóa sẽ thay đổi phương thức giao dịch và cạnh tranh với kinh tế truyền thống. Toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế diễn ra toàn diện, sâu sắc ở các nước kể cả những nước chậm phát triển. Theo đó, các nền kinh tế mới nổi và đang phát triển như Ấn Độ, Braxin hay một số quốc gia trong khu vực ASEAN-5 trong đó có Việt Nam đều được đánh giá sẽ có những chuyển biến và tăng trưởng tích cực hơn các khu vực khác.

Đối với Việt Nam, Chính phủ quyết tâm mục tiêu ổn định kinh tế vĩ mô, kiềm chế lạm phát, ổn định tỷ giá cùng với chương trình tái cơ cấu nền kinh tế, hoàn thiện thể chế. Dự báo, nền kinh tế Việt Nam sẽ tiếp tục duy trì tốc độ tăng trưởng GDP cao hơn so với các nước trong khu vực và đạt mức ~ 6,5%, lạm phát được kiềm chế ở mức < 5%. Trong lĩnh vực ngân hàng, chính sách tiền tệ dự báo tiếp tục được điều hành linh hoạt, đảm bảo thanh khoản hệ thống, ưu tiên kiềm chế lạm phát, ổn định kinh tế vĩ mô, hỗ trợ tăng trưởng. Đề án tái cơ cấu ngành ngân hàng gắn với xử lý nợ xấu theo Quyết định 1058/QĐ-TTg và Nghị quyết 42/2017/QH14 được tiếp tục triển khai với mục tiêu cơ cấu lại hệ thống các TCTD gắn với trọng tâm là xử lý căn bản, triệt để nợ xấu; giữ vững sự ổn định, an toàn hệ thống, theo đó, tiếp tục lành mạnh tình hình tài chính, nâng cao năng lực quản trị và minh bạch hóa hoạt động, nâng cao năng lực cạnh tranh và tuân thủ các chuẩn mực, thông lệ quốc tế tốt trong quản trị và trong hoạt động của các TCTD. Ngoài ra, những áp lực cạnh tranh ngày càng tăng và việc triển khai áp dụng Basel II tại VN sẽ là thách thức nhưng cũng tạo điều kiện để các NH nâng trình độ quản trị lên một tầm cao mới.

2. Định hướng hoạt động giai đoạn 2019 - 2024: Trong giai đoạn tới, MB quyết tâm triển khai thành công Chiến lược phát triển Ngân hàng giai đoạn 2017-2021 trên cơ sở kế thừa và phát huy những thành tựu đã đạt được trong giai đoạn 2011-2016 và đảm bảo tăng cường vị thế của ngân hàng, đem lại giá trị cho khách hàng và cổ đông.

2. 1. Mục tiêu chủ yếu giai đoạn 2019 - 2024:

Tiếp tục mục tiêu chiến lược “Trở thành Ngân hàng thuận tiện nhất”, duy trì “Top 5 về hiệu quả kinh doanh và an toàn”, MB sẽ hoạt động theo phương châm “Đổi mới, hiện đại, hợp tác, bền vững”, với các chỉ tiêu tăng trưởng bình quân trong giai đoạn này là: Tổng Tài sản tăng 14%, Doanh thu tăng 22%, LNTT tăng 20%, ROE đạt trên 20%, hệ số CAR đạt trên 9%; Tỷ lệ nợ xấu tối đa 2%.

MB quyết tâm triển khai thành công chiến lược phát triển ngân hàng giai đoạn 2017 - 2021 dựa trên 3 trụ cột (Ngân hàng cộng đồng, Ngân hàng chuyên nghiệp theo ngành, Ngân hàng số), 2 nền tảng (QTRR vượt trội, năng lực thực thi nhanh); Thực hiện hiệu quả 4 chuyển dịch chiến lược: xây dựng ngân hàng số; củng cố quan hệ khách hàng; nâng cao năng lực quản trị rủi ro và quản lý hiệu quả hoạt động các công ty. Để chuẩn bị phát triển

dài hạn, trên cơ sở nghiên cứu bài học kinh nghiệm, kế thừa phát huy những thành tựu đạt được của Chiến lược giai đoạn 2017 - 2021, HĐQT sẽ chuẩn bị xây dựng Chiến lược 2021 - 2026 và tầm nhìn đến 2030.

Trong giai đoạn tới, HĐQT sẽ chú trọng đầu tư xây dựng giá trị thương hiệu MB có quy mô tầm khu vực; hoàn thiện bổ sung giá trị văn hóa doanh nghiệp; đầu tư chiều sâu về con người, công nghệ để tạo năng lực cạnh tranh bền vững.

Cập nhật và áp dụng các xu hướng của thị trường, HĐQT sẽ nghiên cứu và định hướng hoàn chỉnh mô hình tập đoàn tài chính trên ứng dụng nền tảng số hóa để củng cố kết nối hệ sinh thái khách hàng, dịch vụ, sản phẩm giữa ngân hàng với các công ty. Đồng thời, MB quản lý hoạt động của các Công ty thành viên thông qua các cơ chế/tiêu chuẩn quản trị đảm bảo giám sát chặt chẽ về hiệu quả trên cơ sở tăng tính chủ động của các công ty và tăng tỷ trọng đóng góp lợi nhuận của các công ty trong tập đoàn phù hợp mục tiêu chiến lược.

Với mục tiêu đảm bảo lợi ích tối đa cho đối tác, cổ đông và khách hàng, HĐQT sẽ tiếp tục ổn định cơ cấu cổ đông và thực hiện đầy đủ các quyền của cổ đông, đối xử công bằng, minh bạch; đồng thời tiếp tục triển khai các giải pháp duy trì năng lực tài chính dài hạn, nỗ lực không ngừng cải tiến chất lượng dịch vụ với mong muốn đến lại các sản phẩm tiện ích và giá trị gia tăng.

Bảng 3 - Mục tiêu kinh doanh giai đoạn 2019 - 2024

TT	Chỉ tiêu	Tăng trưởng bình quân năm giai đoạn 2019 - 2024
1	Tổng Tài sản	~ 14%
2	Huy động	~ 15%
3	Dư nợ	~ 15% (theo giới hạn tăng trưởng tín dụng của NHNN)
4	Lợi nhuận trước thuế	~ 20%
5	Tỷ lệ nợ xấu	Tối đa 2%
6	Tỷ lệ an toàn vốn (CAR)	~ 9% (tuân thủ Basel 2)

2.2. Chương trình hành động trọng tâm của nhiệm kỳ 2019 - 2024:

Chiến lược: Triển khai đồng bộ các dự án chiến lược trọng điểm (App MBBank. Chuyển đổi và nâng cấp hệ thống CNTT hiện đại, CRM và Smart RM, BPM, PD, đổi mới phương pháp đào tạo và nâng cao năng lực lãnh đạo, Loyalty gắn kết trung thành khách hàng, Marketing số...), tạo đột phá thông qua việc triển khai thành công 4 chuyển dịch chiến lược.

Củng cố hệ thống quản trị doanh nghiệp: Nâng cao chất lượng quản trị điều hành từ HĐQT, BKS, BDH; tăng cường vai trò của HĐQT và BKS trong nhiệm kỳ mới; tiếp tục hoàn thiện quy chế về quản trị điều hành phù hợp quy định hiện hành và thông lệ quốc tế tiên tiến. Củng cố năng lực các cơ quan giúp việc HĐQT gồm Ủy ban Quản trị cấp cao, Ủy ban QTRR, Ủy ban Nhân sự, các ủy ban chuyên môn theo Thông tư 13/2018/TT - NHNN.

Ổn định cơ cấu cổ đông: Đảm bảo phát triển bền vững và duy trì cơ cấu cổ đông ổn định, các Doanh nghiệp Quân đội chiếm tỷ lệ sở hữu chi phối. Tìm kiếm và ưu tiên mở Room với đối tác chiến lược có đủ năng lực giúp MB nâng cao năng lực cạnh tranh.

Định vị thị trường, sản phẩm: Hoàn thiện các mô hình kinh doanh mới ưu tiên phát

triển bán lẻ và ngân hàng số. Định hướng là Ngân hàng thuận tiện nhất đối với SMEs vừa và nhỏ. Tiêu chuẩn hóa các sản phẩm dịch vụ tạo ra trải nghiệm tốt nhất cho khách hàng.

Kênh phân phối: Ưu tiên phát triển hệ thống mạng lưới tại các khu vực đô thị/ cận đô thị có tiềm năng. Đẩy mạnh chuyển dịch các giao dịch trên kênh điện tử; hạn chế dần và giảm số lượng chi nhánh mở mới. Tiếp tục triển khai tận dụng cơ hội phát triển Ngân hàng số và tăng cường hợp tác với các đối tác/cổ đông chiến lược trong việc khai thác hiệu quả tập khách hàng của các bên.

Nền tảng QTRR: Triển khai và áp dụng thành công hệ thống quản trị rủi ro theo Basel 2 trước hạn. Chú trọng ứng dụng công nghệ thông tin trong xây dựng hệ thống quản trị kiểm soát rủi ro tự động, hoàn thiện các hệ thống: Scoring, PD, LGD, EAD, NII, EVE... Kiện toàn và củng cố mô hình 3 tuyến (vòng) bảo vệ theo quy định của NHNN và thông lệ quốc tế.

Nền tảng CNTT: Triển khai thành công dự án tư vấn Chiến lược CNTT 5 năm với IBM. Xây dựng nền tảng CNTT đủ mạnh đáp ứng kết nối Ngân hàng số, các đơn vị thành viên trong tập đoàn, với các đối tác.

Năng lực nhân sự: chuẩn bị chiến lược phát triển nhân sự thế hệ mới, thế hệ số. Hoàn thiện cơ chế đãi ngộ, hệ thống quản trị thành tích thông minh giúp tăng trải nghiệm cho người lao động và tự quản lý hiệu suất.

Giá trị thương hiệu: Xây dựng chiến lược Marketing và định vị thương hiệu của Ngân hàng phù hợp với thế hệ khách hàng mới. Minh bạch thông tin, tăng cường quan hệ nhà đầu tư. Nâng cao vị thế của thương hiệu trên thị trường trong và ngoài nước.

Củng cố giá trị văn hóa doanh nghiệp: Tiếp tục phát huy các giá trị cốt lõi gắn kết quyết tâm cao với phương châm “Kỷ luật nghiêm - Thượng tôn pháp luật - Hiệu quả - An toàn” để phát triển văn hóa doanh nghiệp của MB thành lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

* * *

Sau gần 25 năm phát triển liên tục, nhiệm kỳ 2019 - 2024 sẽ là giai đoạn vô cùng quan trọng để MB chuyển đổi và tiếp tục khẳng định vị thế trên thị trường.

MB tin tưởng rằng, cùng 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, MB sẽ tiếp tục phát triển vững mạnh, là một trong những NH top đầu Việt Nam về hiệu quả, an toàn.

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.

TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ
CHỦ TỊCH HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ



Lê Hữu Đức