

Số: 286 /BC- MB-HĐQT

Hà Nội, ngày 12 tháng 04 năm 2023

**BÁO CÁO CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ NGÂN HÀNG TMCP QUÂN ĐỘI**  
**V/v: Thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn năm 2022 và kế hoạch hoạt động năm 2023**

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

## PHẦN I: BÁO CÁO TỔNG KẾT HOẠT ĐỘNG NĂM 2022

### 1. Đặc điểm, tình hình chung

Năm 2022, tuy môi trường kinh doanh phục hồi sau đại dịch Covid 19, nền kinh tế thế giới vẫn còn nhiều khó khăn từ xung đột địa chính trị tại các nước lớn (chiến tranh Nga - Ukraina, đối đầu Phương Tây - Nga...) gây áp lực lên nguồn cung năng lượng và lạm phát toàn cầu; chủ nghĩa bảo hộ và phi toàn cầu hóa xuất hiện khi nhiều quốc gia lớn chủ trương thúc đẩy các doanh nghiệp quay trở lại sản xuất trong nước và chính sách tự phong tỏa của Trung Quốc; nguy cơ suy thoái kinh tế thế giới tác động đến dòng vốn đầu tư và thương mại toàn cầu; áp lực lạm phát khiến nhiều ngân hàng trung ương trên thế giới tăng lãi suất (FED tăng lãi suất 8 đợt từ 0% lên 4,75%).

Tại Việt Nam, với những chính sách linh hoạt của Chính phủ, các khó khăn được kiểm soát phù hợp, tạo nhiều cơ hội thúc đẩy hiệu quả kinh doanh cho doanh nghiệp. Theo thông tin từ Tổng Cục Thống kê<sup>1</sup>: GDP năm 2022 tăng trưởng 8,02% và đạt mức cao nhất trong giai đoạn 2011 - 2022; CPI được kiểm soát ~ 3,15% - thấp hơn mục tiêu Quốc hội đề ra; vốn đầu tư thực hiện toàn xã hội đạt 3.219,8 nghìn tỷ đồng, tăng 11,2% so với 2021; cán cân thương mại thặng dư 11,2 tỷ USD. Năm 2022 ghi nhận sự tăng trưởng mạnh mẽ về chuyển đổi số trong lĩnh vực Tài chính - Ngân hàng: giao dịch thanh toán không dùng tiền mặt tăng ~85,6% về số lượng và 31,39% về giá trị, các phương thức giao dịch tiên tiến như QR Code tăng trưởng ~ 2 lần về số lượng và giá trị so với năm 2021 (theo khảo sát của NHNN); Việt Nam là quốc gia đứng thứ 2 về tỷ lệ người dùng smartphone thực hiện giao dịch thanh toán (theo báo cáo của Statista - Đức); các công nghệ tiên tiến 4.0 được các Tổ chức tín dụng ứng dụng mạnh mẽ, rộng rãi trong hoạt động kinh doanh... Tuy nhiên, ngành tài chính - ngân hàng chịu ảnh hưởng bất lợi từ thông tin thị trường về các vụ việc phát sinh liên quan đến trái phiếu doanh nghiệp, bất động sản, xu hướng lãi suất tăng do áp lực lạm phát toàn cầu...

**2. Kết quả hoạt động năm 2022 của Hội đồng Quản trị (HDQT)**

**2.1. Chỉ đạo triển khai các nội dung được Đại hội đồng cổ đông (ĐHĐCĐ) 2022 thông qua:**

Là năm đầu tiên triển khai Chiến lược phát triển giai đoạn 2022 - 2026, MB bám sát các định hướng Chiến lược với Mục tiêu ***“TOP 3 thị trường về hiệu quả, hướng đến Top đầu Châu Á”*** với phương châm ***“Tăng tốc số - Hấp dẫn khách hàng - Hiệp lực tập đoàn - An toàn bền vững”***, tầm nhìn ***“Trở thành Doanh nghiệp số, Tập đoàn tài chính dẫn đầu”***. Các công ty thành viên (CTTV) trong năm đã hoàn thành phê duyệt và chính thức triển khai Chiến lược phát triển giai đoạn 2022 - 2026, phù hợp với Chiến lược của MB. Ngân hàng và các CTTV tích cực triển khai các dự án nhà máy số và sáng kiến nền tảng, trong đó tập trung hợp nhất dữ liệu, tăng tốc chuyển dịch số, triển

<sup>1</sup> Thông cáo báo chí về tình hình kinh tế - xã hội quý IV và năm 2022 của Tổng Cục Thống kê, link: [https://www.gso.gov.vn/tin-tuc-thong-ke/2022/12/thong-cao-bao-chi-ve-tinh-hinh-kinh-te-xa-hoi-quy-iv-va-nam-2022/#:~:text=GDP%20l%C3%A2m%20qu%C3%A2n%20\(C%49%1E%1BA%A7u%20ng%C6%B0%E1%BB%9Di,USD%20so%20v%E1%BB%9B%20n%C4%83m%202021\)](https://www.gso.gov.vn/tin-tuc-thong-ke/2022/12/thong-cao-bao-chi-ve-tinh-hinh-kinh-te-xa-hoi-quy-iv-va-nam-2022/#:~:text=GDP%20l%C3%A2m%20qu%C3%A2n%20(C%49%1E%1BA%A7u%20ng%C6%B0%E1%BB%9Di,USD%20so%20v%E1%BB%9B%20n%C4%83m%202021)).



khai các mô hình kinh doanh mới giúp gia tăng năng lực phục vụ khách hàng, tối ưu nguồn lực; nghiên cứu và ứng dụng các 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.

Với các giải pháp chủ động, linh hoạt khắc phục các khó khăn, thích ứng với trọng tâm Chuyển đổi Số, MB đã có sự phát triển bền vững với các chỉ tiêu có sự tăng trưởng tốt, hoàn thành và hoàn thành vượt mức một số chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh được ĐHĐCĐ giao phó, cụ thể:

### **2.1.1. Định hướng, chỉ đạo hoàn thành kế hoạch kinh doanh 2022**

HDQT thực hiện giám sát cấp cao và định hướng, chỉ đạo tập trung hoàn thành các chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh theo từng Quý với yêu cầu tăng cường quản trị rủi ro và kiểm soát tỷ lệ nợ xấu, tỷ lệ Quỹ dự phòng rủi ro tín dụng/nợ xấu chặt chẽ, kiểm soát chi phí hiệu quả; định hướng công tác điều hành kinh doanh theo giới hạn tăng trưởng tín dụng NHNN, đảm bảo hoàn thành kế hoạch năm và các mục tiêu đã đề ra. Các chỉ tiêu về quy mô (Tổng Tài sản, Vốn Điều lệ, Huy động vốn, Tín dụng và Lợi nhuận trước thuế) tăng trưởng ~ 16% - 38% so với 2021, hoàn thành vượt kế hoạch năm 2022 (đặc biệt so với 2021, Lợi nhuận trước thuế tập đoàn đạt 22.729 tỷ đồng - lần đầu tiên đạt mốc ~ 1 tỷ USD, tăng trưởng ~ 38%; Lợi nhuận trước thuế riêng Ngân hàng tăng 41%). Các chỉ tiêu quản lý, hiệu quả của MB năm 2022 nằm trong Top đầu thị trường (ROE Tập đoàn đạt 25,6% và Quản lý chi phí hiệu quả với CIR ~ 28,5%). Lợi nhuận các CTTV có sự tăng trưởng so với 2021 (Tổng Lợi nhuận trước thuế của các CTTV năm 2022 đạt 2.734 tỷ đồng, tăng 17,5% so với năm trước) và đóng góp ~ 12% vào lợi nhuận chung của Tập đoàn. Vị thế trên thị trường của các CTTV tiếp tục được củng cố: MCredit đạt Top 3 về thị trường tài chính tiêu dùng; MBCapital đạt Top 4 ngành quản lý quỹ về Lợi nhuận trước thuế; MIC đạt Top 5 về Thị phần bảo hiểm phi nhân thọ.

Với các kết quả đạt được, MB vinh dự đón nhận nhiều danh hiệu, giải thưởng uy tín như: Cờ thi đua của Bộ Quốc phòng và UBND TP Hà Nội, Doanh nghiệp xuất sắc Châu Á 2022, Top 2 Thương hiệu các Ngân hàng TMCP (tăng 1 bậc so với năm 2021), Top 3 Doanh nghiệp có vốn hóa lớn được nhà đầu tư yêu thích nhất, Top 10 Báo cáo thường niên tốt nhất (theo chương trình đánh giá của UBCK và HOSE); Fitch Ratings đã nâng bậc tín nhiệm MB từ B+ lên BB- (tăng 1 bậc) với triển vọng Tích cực góp phần khẳng định hoạt động Ngân hàng an toàn, bền vững

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

Trong năm, thực hiện theo Nghị quyết của ĐHĐCĐ, HDQT đã chỉ đạo triển khai hoàn thành phương án tăng vốn điều lệ thông qua chi trả cổ tức bằng cổ phiếu năm 2022, theo đó đưa số vốn điều lệ MB lên mức 45.339,8 tỷ đồng. HDQT đã quyết nghị về việc chào bán riêng lẻ 650 tỷ đồng cho Nhà đầu tư chứng khoán chuyên nghiệp theo Nghị quyết ĐHĐCĐ; tuy nhiên, trong bối cảnh điều kiện thị trường tài chính có nhiều biến động, Phương án chào bán cổ phiếu riêng lẻ và Phương án phát hành cổ phiếu ESOP chưa được hoàn thành theo tiến độ dự kiến. Ngoài ra, HDQT đã thông qua việc triển khai phương án phát hành trái phiếu tăng vốn cấp 2 của MB năm 2022 - 2023 và chỉ đạo việc nghiên cứu các định hướng về vốn (bao gồm: các giải pháp tăng vốn, tối ưu RWA...) và kế hoạch vốn năm 2023 để đảm bảo các chỉ tiêu quản trị vốn phù hợp quy định, đáp ứng các nhu cầu phát triển kinh doanh và đầu tư tăng năng lực trong thời gian tới.

Sau khi hoàn thành tăng vốn điều lệ thông qua chi trả cổ tức bằng cổ phiếu cho cổ đông hiện hữu, cơ cấu cổ đông của MB trong năm 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 thẳng 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 nỗ lực 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 báo cáo ĐHĐCĐ về việc tiếp tục triển khai phương án tăng vốn điều lệ đã được ĐHĐCĐ năm 2022 thông qua và NHNN chấp thuận thêm 1.542.400.000.000 VNĐ (gồm chào bán cổ phiếu riêng lẻ và phát hành cổ phiếu ESOP cho cán bộ nhân viên) cùng các lần tăng vốn khác trong năm 2023, 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 và hướng tới duy trì ổn định cơ cấu cổ đông (theo Tờ trình số 288/TTr-MB-ĐHĐCĐ ngày 12/04/2023 v/v thông qua phương án tăng vốn điều lệ).

**2.1.3. Việc trích lập và sử dụng các quỹ, phân phối lợi nhuận và chi trả cổ tức từ lợi nhuận còn lại năm 2022 trên cơ sở phù hợp quy định pháp luật, quyết nghị của ĐHĐCĐ 2022 và các quy định nội bộ của MB.**

MB đã hoàn thành phương án trả cổ tức bằng cổ phiếu với tỷ lệ 20%, nâng mức Vốn điều lệ MB đạt 45.340 tỷ đồng. Về kế hoạch chi trả cổ tức từ kết quả kinh doanh năm 2022 với tỷ lệ dự kiến ~ 15% đã được ĐHĐCĐ thường niên 2022 thông qua, HĐQT đề xuất mức chi trả cổ tức bằng cổ phiếu với tỷ lệ ~ 16,5% để tăng vốn điều lệ, và phương án trả cổ tức bằng tiền mặt với tỷ lệ 3,5% trên cơ sở đảm bảo hài hòa lợi ích cổ đông, đảm bảo năng lực vốn dài hạn và duy trì hệ số CAR của MB >10%, đáp ứng mục tiêu tăng trưởng kinh doanh của MBGroup và trình ĐHĐCĐ thường niên 2023 thông qua tại Tờ trình số 288/TTr-MB-HĐQT ngày 12/04/2023 v/v thông qua Phương án tăng vốn điều lệ, phù hợp định hướng của NHNN tại Chỉ thị số 01/CT-NHNN ngày 17/01/2023.

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 các hoạt động an sinh xã hội, vì cộng đồng và thể thiện trách nhiệm với xã hội, MB đã đóng góp cho Ngân sách Nhà nước ~ 4.583 tỷ đồng và tích cực tham gia các chương trình từ thiện, an sinh xã hội trên phạm vi toàn quốc với giá trị trên 200 tỷ đồng; 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, MB cũng đã triển khai hiệu quả nền tảng số iNhandao, Thiện nguyện, được nhân dân và chính quyền địa phương, các tổ chức xã hội ghi nhận, tin tưởng; theo đó, vinh dự được trao giải A Sáng kiến vì cộng đồng lần IV. Song hành với những hoạt động xã hội - từ thiện, MB hướng tới vai trò là cầu nối an toàn và hiệu quả cho đối tượng là các khách hàng yếu thế có cơ hội tiếp cận, truy cập tới các dịch vụ tài chính, bao gồm tầng lớp thu nhập thấp, những người sống ở các khu vực nông thôn, vùng kinh tế khó khăn, vùng sâu vùng xa.

**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 MB phù hợp quy định và thực hành các thông lệ quản trị hiệu quả: ban hành Điều lệ, Quy chế Quản trị nội bộ sửa đổi theo Nghị quyết ĐHĐCĐ 2022; tăng cường quản trị/giám sát cấp cao, điều chỉnh/cập nhật phù hợp các quy định mới của pháp luật, hướng dẫn của các cơ quan quản lý nhà nước và yêu cầu thực tế thông qua việc ban hành Chính sách Tuân thủ, Quy chế về cho vay đặc biệt, Quy chế về dấu, quản lý và sử dụng dấu. Đồng thời, HĐQT chỉ đạo hoàn thiện Quy chế về danh mục thông tin mật, quản lý và sử dụng thông tin mật, Quy chế tổ chức và hoạt động của Hội đồng Xử lý rủi ro, Quy chế Quản trị thương hiệu MB. Hướng đến quản trị theo các thông lệ quốc tế, MB đang phối hợp nghiên cứu, triển khai IFRS 9 phù hợp với tiến độ tổng thể và lộ trình hướng dẫn của các Cơ quan quản lý nhà nước.

**2.1.5. Về tiếp tục thực hiện định hướng xây dựng và phát triển Tập đoàn MB giai đoạn 2022 - 2026 và thành lập Ngân hàng 100% vốn hoặc liên doanh, cổ phần ở nước ngoài tại Campuchia:**



Để xây dựng và phát triển mô hình Tập đoàn MB gồm MB, các CTTV 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 tập trung chỉ đạo, định hướng triển khai Chiến lược phát triển MB và Chiến lược phát triển của các CTTV 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 CTTV, thiết lập các mô hình kinh doanh mới, các hệ sinh thái có sự hợp tác, liên kết chặt chẽ giữa MB - CTTV - đối tác của các bên (bao gồm: triển khai Hợp đồng giữa MB và các CTTV; nghiên cứu ứng dụng các giải pháp số hóa trong việc triển khai, giám sát các giao dịch giữa MB và CTTV; nghiên cứu các sản phẩm mới với mục tiêu khai thác tối đa lợi thế Tập đoàn,...).

HĐQT cũng đã phê duyệt và chỉ đạo tổ chức triển khai phương án thành lập Ngân hàng 100% vốn của MB tại Campuchia trên cơ sở chuyển đổi Chi nhánh MB tại Campuchia, điều chỉnh hoạt động đầu tư của MB tại Campuchia, phù hợp theo Nghị quyết của ĐHĐCĐ. Sau khi hoàn tất các thủ tục pháp lý liên quan tại Việt Nam và nước sở tại, Chi nhánh của MB tại Campuchia đã được chuyển đổi thành Ngân hàng Đại chúng TNHH MB Campuchia (MBCambodia) do MB sở hữu 100% vốn điều lệ và đã chính thức đi vào hoạt động từ ngày 02/01/2023 với định hướng tập trung kinh doanh số, bán lẻ theo Chiến lược của MB và các CTTV. Hướng đến mục tiêu hiệu quả đầu tư dài hạn và các lợi ích chung của Tập đoàn, HĐQT chủ trương tìm kiếm đối tác liên doanh, nhận chuyển nhượng một phần vốn của MB tại MBCambodia và định hướng tổ chức, hoạt động kinh doanh của MBCambodia giai đoạn tiếp theo.

Trong năm, MB tiếp tục đẩy mạnh các mối quan hệ hợp tác và 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 thẳng Việt Nam, Tổng Công ty Đầu tư và Kinh doanh vốn Nhà nước SCIC, SBI Holdings, Ageas,...) và phát triển, thiết lập các mối quan hệ hợp tác toàn diện/chiến lược với một số Tổng Công ty, Tập đoàn, tổ chức uy tín khác trên các lĩnh vực, 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.

***2.1.6. Về việc Nhận chuyển giao bắt buộc một ngân hàng thương mại; định hướng tìm kiếm, tham gia, triển khai các cơ hội sáp nhập/hợp nhất phù hợp chủ trương của Nhà nước, hài hòa về quyền lợi của cổ đông.***

Thực hiện theo nội dung ĐHĐCĐ thông qua và ủy quyền, giao nhiệm vụ cho HĐQT tại Nghị quyết của ĐHĐCĐ về việc MB nhận chuyển giao bắt buộc (CGBB) một ngân hàng thương mại, HĐQT đã quyết định và tổ chức thực hiện các công việc, nội dung có liên quan để chuẩn bị, xây dựng, báo cáo Phương án CGBB và thực hiện các thủ tục với Cơ quan có thẩm quyền để phê duyệt Phương án CGBB theo quy định. Đồng thời, MB đã và đang triển khai một số giao dịch hợp tác, hỗ trợ ngân hàng thương mại đó theo định hướng chỉ đạo của NHNN, nhằm chuẩn bị cho việc MB nhận CGBB.

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

Với mục tiêu gia tăng sự hiện diện và hình ảnh, góp phần phục vụ tốt hơn nhu cầu của khách hàng, đối tác, HĐQT chỉ đạo quy hoạch hệ thống mạng lưới, mô hình SmartBank, bộ tiêu chí mở/di chuyển/cải tạo mạng lưới, tiếp tục rà soát, đánh giá đảm bảo khai thác hiệu quả hệ thống mạng lưới MB phù hợp Chiến lược 2022 - 2026. 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 CTTV. Hệ thống mạng lưới MB được hiện đại hóa với 300 CN/PGD, 52 SmartBank, đem lại trải nghiệm dịch vụ tiên tiến, hấp dẫn Khách hàng, đưa MB lên vị thế Top 1 thị trường với quy mô 1,8 tỷ giao dịch (gấp 2 lần năm 2021), 60 triệu giao dịch AutoBank (SmartBank và ATM), tăng 40% so với 2021. 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 2023 (bao gồm việc tìm kiếm địa điểm và đầu tư trụ sở MB tại Khu vực Phía Nam, miền Trung



và/ hoặc các khu vực, địa bàn trọng điểm, có nhiều tiềm năng, góp phần phát triển kinh doanh theo định hướng Chiến lược giai đoạn 2022 - 2026 của MB).

#### **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 ĐHĐCĐ phê duyệt năm 2022, phù hợp Điều lệ MB, các quy định nội bộ của MB về lương/dãi ngộ, các quy định hiện hành có liên quan. Thù lao của Thành viên HĐQT, tiền lương của Tổng Giám đốc và Người quản lý khác được báo cáo/công bố thông tin tại Báo cáo Tài chính năm 2022 kiểm toán của MB.

### **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**

Chính thức triển khai Chiến lược phát triển Ngân hàng và các CTTV giai đoạn 2022 - 2026 trong bối cảnh chuyển dịch số mạnh mẽ trong lĩnh vực Tài chính - Ngân hàng, toàn Tập đoàn MB kế thừa và phát huy hiệu quả những thành tựu từ việc đầu tư trọng tâm cho CNTT từ năm 2018 theo quyết nghị của HĐQT và tư vấn của IBM. MB có 2 sản phẩm công nghệ nổi trội là App MB Bank (cho KHCN), BizMB (cho KHDN) nằm trong Top đầu ứng dụng tại Việt Nam, 4 năm liên tục 2019 - 2022 đạt giải thưởng Sao Khuê về CNTT. MB phát triển mới gần 7 triệu khách hàng trong năm 2022, đạt lũy kế gần 20 triệu khách hàng thông qua kinh doanh số, quy mô giao dịch trên kênh số của MB thuộc Top đầu Việt Nam và đem lại tỷ trọng Doanh thu khá quan (Doanh thu từ kênh số năm 2022 tăng gấp 2 lần năm 2021, đóng góp ~ 17% Doanh thu của Ngân hàng). Năm 2022, MB bước đầu hoàn thành Hợp nhất Dữ liệu Tập đoàn (Ngân hàng và các CTTV) tạo nền tảng để tăng cường kết nối tài chính, phục vụ hiệu quả quản trị - điều hành Tập đoàn trong tương lai; các CTTV tập trung đầu tư, nâng cao hạ tầng CNTT, chuyển đổi số, hoàn thiện hệ sinh thái số của Tập đoàn MB.

#### **2.2.2. Về tổ chức và hoạt động HĐQT, các Ủy ban của HĐQT phù hợp quy định pháp luật và hướng đến các thông lệ quản trị công ty tốt.**

HĐQT MB nhiệm kỳ 2019 - 2024 gồm 11 thành viên; trong đó có 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, Phó Chủ tịch HĐQT - TGD Lưu Trung Thái được phân giao nhiệm vụ cụ thể trong công tác đầu mỗi chỉ đạo và giám sát việc lập Báo cáo Phát triển bền vững tại MB; 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<sup>2</sup>). 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 trong công tác quản trị - điều hành - giám sát cấp cao, giúp nâng cao hiệu quả hoạt động của MB và hoạt động quản lý các CTTV. Các thông tin tổng kết, đánh giá hoạt động của HĐQT, các Ủy ban được công bố tại Báo cáo tình hình quản trị công ty năm 2022 của MB<sup>3</sup>.

Bên cạnh việc phối hợp tích cực với BKS trong chỉ đạo tổ chức các chương trình kiểm toán toàn diện/đột xuất/chuyên đề trong Tập đoàn MB, HĐQT trao đổi thường xuyên để kịp thời nắm bắt và hỗ trợ Ban Điều hành, những người đại diện MB tại CTTV và các đơn vị giải quyết vướng mắc,

<sup>2</sup> Kết quả đánh giá của Thành viên HĐQT độc lập về hoạt động của HĐQT năm 2022 sẽ được công khai tại ĐHĐCĐ thường niên 2023 của MB.

<sup>3</sup> Danh sách các Nghị quyết/Quyết định của HĐQT năm 2022 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 2022 của MB (đăng tải công khai trên website MB: Mục Nhà Đầu tư).



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 và lấy ý kiến để kịp thời tham mưu/tư vấn cho HĐQT đối với các nội dung liên quan (Năm 2022, HĐQT, các Ủy ban và Hội đồng thuộc HĐQT đã tổ chức 29 lần họp và 57 lần lấy ý kiến bằng văn bản). Ngoài ra Chủ tịch HĐQT và các Thành viên HĐQT tích cực phát huy vai trò và dành 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; phối hợp với Ban Kiểm soát trong triển khai Chiến lược Kiểm toán nội bộ giai đoạn 2022 - 2026 và Kế hoạch kiểm toán hàng năm đảm bảo phù hợp, phát huy hiệu quả các mô hình kiểm soát, giám sát rủi ro.

Trong bối cảnh chuyển đổi số mạnh mẽ, HĐQT đã chủ động, linh hoạt trong phương thức tổ chức hoạt động, áp dụng công nghệ tiên tiến nhất hiện nay trong hoạt động quản trị - điều hành theo tư vấn của các đối tác IBM, Mc.Kinsey, Gartner, 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. Trong năm, thực hiện Nghị quyết của ĐHĐCĐ, HĐQT đã thông qua việc áp dụng phương thức điện tử trong gửi thông tin cho cổ đông từ năm 2023, giúp đa dạng kênh tiếp cận thông tin và hướng đến sự thuận tiện cho cổ đông, đồng thời góp phần tiết kiệm chi phí và nguồn lực của Ngân hàng.

Năm 2023, MB có sự thay đổi nhân sự Chủ tịch HĐQT trong thời gian còn lại của nhiệm kỳ 2019 - 2024. Đồng chí Thượng tướng Lê Hữu Đức có nguyện vọng từ nhiệm vị trí Chủ tịch HĐQT, Thành viên HĐQT; theo đó, HĐQT đã quyết định bầu đồng chí Lưu Trung Thái đảm đương vị trí này (đồng chí Lưu Trung Thái thôi giữ chức vụ Phó Chủ tịch HĐQT kiêm Tổng Giám đốc MB kể từ thời điểm được bầu là Chủ tịch HĐQT MB). HĐQT giao nhiệm vụ Ông Phạm Như Ánh (là nhân sự đáp ứng các tiêu chuẩn, điều kiện theo quy định) chức danh Phó Tổng Giám đốc phụ trách Ban Điều hành, đảm nhiệm quyền hạn và nhiệm vụ của Tổng Giám đốc; đồng thời chỉ đạo triển khai các thủ tục báo cáo CQQLNN chấp thuận dự kiến nhân sự bổ nhiệm Tổng Giám đốc theo quy định. HĐQT trình ĐHĐCĐ thường niên 2023 phương án miễn nhiệm Thành viên HĐQT nhiệm kỳ 2019 - 2024 đối với đồng chí Lê Hữu Đức và Số lượng Thành viên HĐQT nhiệm kỳ 2019 - 2024 là 10 Thành viên tại Tờ trình số 290/TTr-MB-HĐQT ngày 12/04/2023.

Đồng chí Lê Hữu Đức với 12 năm gắn bó và cùng MB trải qua 3 giai đoạn Chiến lược phát triển quan trọng, đã để lại những thành tựu quý giá và đào tạo đội ngũ nhân sự cấp cao có năng lực đảm đương những trọng trách của Tập đoàn. Đồng chí Lưu Trung Thái là một trong những cán bộ đầu tiên của Ngân hàng, hiểu rõ về hệ thống, năng lực quản trị - điều hành đã được khẳng định trong quá trình công tác tại các vị trí lãnh đạo chủ chốt của MB (Phó Chủ tịch HĐQT MB các nhiệm kỳ 2009 - 2014, 2014 - 2019, 2019 - 2024; Tổng Giám đốc MB từ năm 2017), được HĐQT tin tưởng sẽ kế thừa và phát huy những thành quả của các thế hệ trước, tạo được những dấu ấn trong quá trình chuyển đổi mạnh mẽ của Tập đoàn.

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

HĐQT định hướng quản trị nhân sự Tập đoàn thông qua quản lý, giám sát các tiêu chuẩn về nhân sự theo Kế hoạch hoạt động hàng năm, tối ưu nguồn lực và tăng năng suất lao động thông qua ứng dụng Robotics, số hóa cho các quy trình lõi, chuẩn bị và phát triển đội ngũ chất lượng tăng cường cho các khu vực tiềm năng; ưu tiên bổ sung nhân sự nhóm CNTT, dữ liệu, ngân hàng số và các dự án trọng điểm; hoàn thiện các chính sách, cơ chế nhân sự và tiếp tục cải thiện môi trường làm việc để thu hút, giữ chân các nhân sự tốt. Tổng nhân sự toàn Tập đoàn đến 31/12/2022 đạt 16.136 người, trong đó riêng ngân hàng là 9.986 người, nhân sự trong lĩnh vực công nghệ và số hóa ~ 15% nhân sự của Ngân hàng.

Trong năm, HĐQT bổ nhiệm Thành viên Ban Điều hành kiêm Giám đốc CNTT Tập đoàn để đảm đương các nhiệm vụ quan trọng trong định hướng chuyển dịch số toàn Tập đoàn. HĐQT chỉ đạo công



tác đánh giá và sắp xếp nhân sự cấp cao tại MB và các CTTV 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...

Công tác đào tạo cập nhật kiến thức và nâng cao năng lực quản trị - điều hành được HĐQT chú trọng. Ban Lãnh đạo MB trong kỳ đã tham dự một số khóa đào tạo chuyên sâu liên quan đến hoạt động quản trị ngân hàng do các đối tác uy tín quốc tế và các Hội thảo/Hội nghị chuyên đề do các CQQLNN tổ chức. Một số Thành viên HĐQT, BKS và Người đại diện vốn tại các CTTV đã tham gia: các chương trình Chuyên sâu dành cho Quản trị Công ty; một số chương trình Hội thảo về Quản trị nhân sự cấp cao; thăm, làm việc trực tiếp với các đối tác lớn trên thế giới để nghiên cứu và trao đổi về các mô hình hợp tác kinh doanh trong thời gian tới (Shinsei Bank - tại Nhật Bản, Bordier & Cie tại Thụy Sĩ). Ngân hàng và các CTTV đã chủ động phối hợp tổ chức các Hội thảo chuyên đề QTRR Tập đoàn, các chương trình Hội thảo với chuyên gia McKinsey để nghiên cứu, thảo luận xây dựng Chiến lược phát triển giai đoạn 2022 -2026. Các nhân sự cán bộ quản lý cấp cao trong Tập đoàn được cử tham gia các chương trình Hội thảo/Tọa đàm về các xu thế mới, cập nhật các quy định mới do NHNN/Hiệp hội Ngân hàng tổ chức hoặc phối hợp tổ chức (như "Tiềm năng phát triển ngân hàng mở tại Việt Nam - Những khuyến nghị về chính sách và khuôn khổ pháp lý", tọa đàm trực tuyến "Triển vọng ngân hàng số và xu hướng gắn kết khách hàng đa kênh tại Việt Nam"; Hội thảo trực tuyến với chủ đề "Các rủi ro Môi trường - Xã hội - Quản trị trong hoạt động Ngân hàng", tọa đàm khoa học "Hoạt động đại lý ngân hàng theo mô hình ngân hàng làm chủ - Kinh nghiệm quốc tế và khả năng triển khai tại các NHTM Việt Nam"....). 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.

#### **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. Năm 2022, Tỷ lệ nợ xấu NPL Tập đoàn ~ 1,09% (thấp hơn mức kế hoạch được ĐHĐCĐ giao là 1,5%), Tỷ lệ NPL riêng Ngân hàng ~ 0,83%; MB thực hiện trích lập dự phòng đầy đủ, Tỷ lệ dự phòng/NPL luôn ở mức cao và đạt ~ 300% (thuộc nhóm cao của thị trường)<sup>4</sup>; CAR hợp nhất đạt 11,53% và riêng lẻ đạt 11,37% (cao hơn mức 2021 là 11,2% và đảm bảo 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. MB bước đầu áp dụng các tiêu chuẩn quản trị theo Basel III, hoàn thiện các mô hình quản trị rủi ro trong kinh doanh, quản lý với độ tin cậy cao và được kiểm nghiệm.

Trong năm, HĐQT định hướng nghiên cứu triển khai Dự án "Nâng cao Khung tuân thủ tại MB" với sự tư vấn của đối tác Deloitte, Dự án xây dựng BCTC theo Chuẩn mực quốc tế (IFRS) theo các mô hình, thông lệ tiên tiến và định hướng các Công ty nghiên cứu Chính sách tuân thủ của MB để tổ chức hoạt động tuân thủ phù hợp. Chủ tịch HĐQT định hướng việc tổ chức, điều hành hoạt động tin dụng MB năm 2022 căn cứ Chỉ thị số 01/CT-NHNN ngày 13/01/2022; chỉ đạo việc nghiên cứu, rà soát và cập nhật việc triển khai các phương án và các quy định MB liên quan tới phát hành, giao dịch trái phiếu Doanh nghiệp phù hợp Nghị định 65/2022/NĐ-CP ngày 16/09/2022.

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

Với quyết tâm chuyển dịch số và là một trong những tổ chức Tài chính - Ngân hàng đón đầu xu hướng số hóa, từ năm 2018, HĐQT đã quyết định triển khai đầu tư CNTT theo tư vấn của IBM và tiếp tục ưu tiên đầu tư cho hạ tầng CNTT, chuyển đổi số cho Ngân hàng và để triển khai các dự án quan

<sup>4</sup> Việc phân loại nợ, cam kết ngoại bảng, trích dự phòng, kết quả sử dụng dự phòng và kết quả xử lý tổn thất (nếu có) được báo cáo tại Báo cáo Tài chính kiểm năm 2022 của MB.



trọng trong năm 2022 như: việc đầu tư và triển khai hệ thống CNTT mô hình Bank Lab với yêu cầu hệ thống đáp ứng các dự án trọng điểm của MB và Tập đoàn; các phương án mua sắm và lựa chọn nhà cung cấp đối với các hạng mục công nghệ phù hợp Chiến lược/định hướng CNTT và chuẩn bị cho giai đoạn phát triển tiếp theo (Hệ thống ngân hàng lõi T24; Nâng cấp và mở rộng Trung tâm dữ liệu DC 1; Mở rộng dung lượng hệ thống Exadata; Đầu tư giải pháp đối soát tập trung; Đầu tư hạ tầng cho môi trường Dev/Test - hạ tầng ứng dụng CNTT giai đoạn 2022 - 2024; Đầu tư hệ thống máy chủ IBM Power; Module mạng cung cấp dịch vụ Online cho site DR; Bổ sung hạ tầng mạng lõi trung tâm dữ liệu MB; Đầu tư Hạ tầng MB Cambodia...).

Với những đầu tư tập trung, tổ chức triển khai bài bản, hệ thống phù hợp Chiến lược và có sự tư vấn của các đối tác uy tín trên thế giới, Chuyển đổi số MB tiếp tục đạt được những thành tựu mới trong năm 2022, khẳng định vị thế một trong những ngân hàng tiên phong trên thị trường, hướng tới mục tiêu Chiến lược phát triển MB. Việc ứng dụng AI/machine learning, BigData, Robotica đã giúp MB tăng tỷ lệ tự động hóa đối với các quy trình nội bộ, dần tiệm cận thông lệ tiên tiến trên thế giới hiện nay. Cùng với những phát triển về sản phẩm, quy mô dữ liệu, khách hàng, MB đảm bảo hoạt động liên tục đối với các hệ thống, hạ tầng CNTT, tăng cường bảo mật dữ liệu, công nghệ, khả năng kết nối phục vụ hoạt động kinh doanh liên tục của toàn Tập đoàn, an toàn, hiệu quả và phát triển bền vững.

### 3. Kết quả giám sát đối với Ban Điều hành

Năm 2022, 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 tiếp tục được nâng cao, với các cách thức/phương pháp tổ chức công việc theo hướng đổi mới, linh hoạt hơn (Agile, Design Thinking...) khi triển khai các chuyển dịch chiến lược. Công tác phối hợp giữa MB với các CTTV 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. Công tác phối hợp với các cơ quan quản lý bên ngoài để triển khai các chương trình thanh tra, kiểm tra, kiểm toán được thực hiện tốt.

Năm 2022, HĐQT MB đã thực hiện tích cực vai trò chức năng quản trị theo đúng các cam kết với ĐHCĐ. MB giữ vững sự ổn định nội bộ, quản trị tốt rủi ro, đoàn kết, tuân thủ 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. Hoạt động quản trị của MB được các tổ chức đánh giá cao: **MB đạt Doanh nghiệp xuất sắc Châu Á 2022, Top 2 Thương hiệu các Ngân hàng TMCP (tăng 1 bậc so với năm 2021), Top 3 Doanh nghiệp có vốn hóa lớn được nhà đầu tư yêu thích nhất, Top 5 thương hiệu có tốc độ tăng trưởng ấn tượng 2022, Top 10 Báo cáo thường niên tốt nhất (Theo chương trình đánh giá của UBCK và HOSE), các bằng khen và cờ thi đua của NHNN, Ủy ban nhân dân Thành phố Hà Nội...**

\* \* \*



## PHẦN II: ĐỊNH HƯỚNG HOẠT ĐỘNG NĂM 2023

### 1. Tình hình chung:

Năm 2023 được dự báo tiếp tục một năm khá khó khăn của Việt Nam trước bối cảnh nền kinh tế toàn cầu có nhiều biến động phức tạp, căng thẳng địa chính trị, lạm phát và lãi suất tăng mạnh tại nhiều nước. Việt Nam là quốc gia có nền kinh tế hội nhập sâu rộng và độ mở cao (kim ngạch xuất nhập khẩu gấp ~2 lần GDP, FDI đóng góp hơn 20% GDP, chiếm hơn 70% tổng giá trị xuất khẩu) nên việc chịu tác động lớn từ khó khăn toàn cầu là khó tránh khỏi. Hoạt động sản xuất kinh doanh, sản xuất công nghiệp (chi phí đầu vào, nguyên vật liệu ở mức cao tấp sức ép lên tỷ giá và giá thành sản xuất), xuất khẩu (các vấn đề về cầu giảm, thị trường thu hẹp, các đơn hàng xuất khẩu tiếp tục sụt giảm từ quý 4.2022), thu hút FDI... gặp khó khăn; đồng thời, những bất ổn liên quan đến thị trường bất động sản, thị trường vốn, tính thanh khoản của một số tổ chức tín dụng trong thời gian qua cũng phần nào ảnh hưởng đến kinh tế trong nước. Tuy nhiên, với việc điều hành chính sách tiền tệ, tài khóa linh hoạt, đồng bộ của Chính phủ, Việt Nam cơ bản giữ vững ổn định kinh tế vĩ mô, kiểm soát lạm phát và thúc đẩy tăng trưởng (kinh tế Việt Nam dự báo tăng trưởng 6,5%<sup>5</sup> trong năm 2023 và tăng trưởng tín dụng toàn nền kinh tế dự báo ở mức ~ 14% - 15%), là một trong những điểm đến đầu tư được quan tâm của một số Tập đoàn, Doanh nghiệp lớn trên thế giới (các tập đoàn công nghệ lớn trên thế giới đặt mục tiêu đầu tư hoặc mở rộng sản xuất tại Việt nam như Apple, Google, Samsung, Foxconn...).

### 2. Định hướng hoạt động:

Với các phân tích dự báo trên, năm 2023, với tuyên bố “**Chuyển đổi số - Kết nối tài chính toàn diện**”, HĐQT định hướng MB tiếp tục bám sát Phương châm Chiến lược là “**Tăng tốc số - Hấp dẫn khách hàng - Hiệp lực tập đoàn - An toàn bền vững**” và mục tiêu “**TOP 3 thị trường về hiệu quả, hướng đến TOP đầu Châu Á**”. Các chỉ tiêu kế hoạch 2023 của MB<sup>6</sup> được xây dựng phần đầu ở các mức hiệu quả hơn, gồm: Tăng trưởng các chỉ tiêu Quy mô, Hiệu quả cao hơn bình quân ngành; Vốn điều lệ Ngân hàng tăng trưởng ~ 20%; Tổng tài sản tăng ~14%; Tín dụng tăng trưởng ~15% và phù hợp với định hướng/chấp thuận của NHNN; Lợi nhuận trước thuế tập đoàn tăng trưởng ~15%; Tăng cường quản trị rủi ro chặt chẽ, mục tiêu kiểm soát nợ xấu Tập đoàn ≤ 2% và riêng Ngân hàng ≤ 1,5%, trích lập dự phòng đầy đủ theo quy định; Đảm bảo thanh khoản, nâng cao hiệu quả trên từng phân khúc khách hàng, ưu tiên các lĩnh vực/ngành kinh tế trọng điểm, phát triển kinh tế xanh. MB tăng cường năng lực bán chéo các công ty, hiệp lực tập đoàn để mở rộng quy mô, thị phần và tăng sức cạnh tranh của Tập đoàn.

Để khách hàng yên tâm và tin tưởng với sản phẩm dịch vụ của Tập đoàn MB, không chỉ riêng MB mà các CTTV đều đặt mục tiêu hoạt động an toàn, hiệu quả, nằm trong nhóm TOP đầu các doanh nghiệp trong ngành về thị phần/ hiệu quả và các CTTV sẽ là nền tảng để MB phát triển các dịch vụ tài chính khác một cách mạnh mẽ và toàn diện hơn: Tỷ trọng đóng góp lợi nhuận của các CTTV vào kết quả lợi nhuận chung của Tập đoàn phần đầu tăng thêm 2% - 3%; Việc thiết kế các sản phẩm bán chéo hướng đến việc cung cấp được trọn bộ sản phẩm dịch vụ tài chính, từ đó tối ưu trải nghiệm và lợi ích của khách hàng.

Để hiện thực hóa mục tiêu MB chuyển đổi Số toàn diện với tư duy hoạt động như một Doanh nghiệp số, HĐQT định hướng/chỉ đạo triển khai tích cực dự án nhà máy số, các sáng kiến nền tảng và sáng kiến dữ liệu cùng với các mô hình kinh doanh ứng dụng kỹ thuật số mới trên phương pháp Agile và Design thinking trên phạm vi toàn Tập đoàn, tăng cường đổi mới sáng tạo và làm chủ công nghệ để

<sup>5</sup> Phát biểu của Bộ trưởng Bộ KH-ĐT tại hội nghị trực tuyến Chính phủ với các địa phương và phiên họp thường kỳ Chính phủ tháng 3/2023; Link: <https://vietnamfinance.vn/kinh-te-kho-khan-bo-ke-hoach-va-dau-tu-kien-nghi-giu-muc-tieu-gdp-tang-65-20180504224282661.htm>

<sup>6</sup> Số liệu hợp nhất



tạo năng lực cạnh tranh bền vững; đảm bảo hạ tầng hiện hữu đáp ứng nhu cầu quản lý, khai thác dữ liệu tập trung; đầu tư CNTT phù hợp lộ trình Chiến lược, đảm bảo các hệ thống vận hành ổn định, liên tục, bảo mật về dữ liệu cho khách hàng, cho MB.

Bên cạnh việc triển khai Chiến lược phát triển theo lộ trình, trong giai đoạn tới, MB ưu tiên tìm kiếm những không gian tăng trưởng mới, cơ hội hợp tác mới. HĐQT định hướng tiếp tục phát triển và kiện toàn Tập đoàn tài chính MB thông qua việc dự kiến liên doanh với đối tác có năng lực để chuyển đổi hình thức pháp lý MBCambodia (từ ngân hàng 100% vốn của MB) thành Ngân hàng liên doanh tại Campuchia, hướng đến phát triển phân khúc cho vay tiêu dùng, khách hàng cá nhân và khai thác các lợi thế của MB và đối tác tại thị trường này; nghiên cứu các mô hình đầu tư/hợp tác kinh doanh tại các quốc gia khác trên thế giới 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 sẽ tiếp tục triển khai phương án nhận chuyển giao bắt buộc tổ chức tín dụng là một Ngân hàng Thương mại theo các nội dung đã được ĐHĐCĐ thông qua và các giao dịch hợp tác, hỗ trợ với ngân hàng thương mại đó để chuẩn bị cho việc MB nhận chuyển giao bắt buộc, đồng thời có thể nắm bắt cơ hội tiếp tục tăng trưởng quy mô và mạng lưới hoạt động của Tập đoàn. Với nguồn lực 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 CGBB một TCTD, tận dụng hiệu quả các lợi thế hỗ trợ để tăng tốc phát triển, góp phần sớm hoàn thành các mục tiêu Chiến lược.

Trong năm 2023, HĐQT cập nhật phân công nhiệm vụ cho Chủ tịch HĐQT, các Phó Chủ tịch HĐQT và Thành viên HĐQT sau khi HĐQT bầu nhân sự Chủ tịch HĐQT mới (thay Ông Lê Hữu Đức xin từ nhiệm chức danh Chủ tịch HĐQT theo nguyện vọng cá nhân) và ĐHĐCĐ thông qua việc miễn nhiệm Thành viên HĐQT và số lượng Thành viên HĐQT trong thời gian còn lại của nhiệm kỳ 2019 - 2024, trên cơ sở thể mạnh của các Thành viên, đảm bảo HĐQT triển khai các nội dung, nhiệm vụ theo quy định pháp luật; tiếp tục nghiên cứu, cập nhật/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 và các mục tiêu phát triển bền vững, tăng cường áp dụng công nghệ hỗ trợ vận hành các quy trình xử lý công việc nội bộ được kịp thời, hiệu quả. Đồng thời, HĐQT tiếp tục phối hợp hiệu quả với BKS trong việc thực hiện giám sát của quản lý cấp cao đối với các hoạt động của MB; lựa chọn Công ty kiểm toán độc lập Báo tài chính năm và soát xét Báo cáo tài chính bán niên (riêng lẻ và hợp nhất) giai đoạn 2023 - 2026 đảm bảo chất lượng dịch vụ (trên cơ sở lựa chọn từ nhóm Big 4 các đơn vị kiểm toán tại Việt Nam phù hợp nội dung được ĐHĐCĐ thông qua) và chi phí hiệu quả (HĐQT báo cáo ĐHĐCĐ về việc lựa chọn Công ty TNHH KPMG là Nhà cung cấp kiểm toán MB năm tài chính 2023 phù hợp yêu cầu của quy định pháp luật, hướng dẫn của các cơ quan quản lý nhà nước, đáp ứng yêu cầu của MB, Tập đoàn).

Công tác nhân sự vẫn sẽ được quan tâm, chú trọng hướng đến xây dựng, phát triển đội ngũ cán bộ chất lượng, có khả năng thích ứng với những thay đổi nhanh chóng, sẵn sàng cho các chuyển dịch của hệ thống thông qua đào tạo, bồi dưỡng, thử thách kỳ vọng. Các cơ chế, chính sách đãi ngộ được điều chỉnh/cập nhật đảm bảo phù hợp quy định, tăng tính động viên, ghi nhận phù hợp các đóng góp của người lao động, góp phần thu hút và giữ chân nhân sự chất lượng cho Tập đoàn.

Với việc chú trọng đầu tư xây dựng giá trị thương hiệu; đầu tư chiều sâu về con người, MB và các CTTV đang triển khai xây dựng hành trình tích hợp, hiệp lực 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 (về Thương mại điện tử, Viễn thông/Thanh toán, Vận tải hành khách, Y tế, Giáo dục...); từ đó góp phần tạo ra sự tăng trưởng mạnh mẽ về doanh thu, tối ưu hiệu quả chi phí, gia tăng các giá trị của Tập đoàn.

10



Để các định hướng hoạt động năm 2023 được tổ chức triển khai thành công, bám sát các mục tiêu Chiến lược phát triển của Ngân hàng và các CTTV giai đoạn 2022 - 2026, phù hợp với Nghị quyết của ĐHĐCĐ, HĐQT báo cáo ĐHĐCĐ thông qua việc tiếp tục triển khai: i) Chiến lược MB giai đoạn 2022 - 2026; ii) phương án chuyển đổi hình thức pháp lý của Ngân hàng MBCambodia tại Campuchia (thành ngân hàng liên doanh hoặc các hình thức khác phù hợp), phù hợp nhu cầu kinh doanh, định hướng phát triển của MB giai đoạn 2022 - 2026 và các quy định pháp luật của nước sở tại; iii) nhận CGBB một ngân hàng thương mại theo các nội dung đã được ĐHĐCĐ thông qua năm 2022 và các giao dịch hợp tác, hỗ trợ với ngân hàng thương mại đó để chuẩn bị cho việc MB nhận CGBB. HĐQT sẽ chỉ đạo/tổ chức triển khai các nội dung cụ thể trên cơ sở ĐHĐCĐ ủy quyền/giao nhiệm vụ, phù hợp quy định pháp luật, phê duyệt của ĐHĐCĐ và báo cáo kết quả thực hiện công việc tại kỳ họp ĐHĐCĐ gần nhất (nếu có).

\* \* \*

Với các mục tiêu chiến lược thách thức để đưa MB trở thành “**Tập đoàn Tài chính đa năng, vươn tầm khu vực**”; trong bối cảnh kinh tế khá biến động và áp lực cạnh tranh rất gay gắt không đến từ đối thủ trong và ngoài ngành, HĐQT, BKS và Ban Điều hành MB quyết tâm cao triển khai các giải pháp linh hoạt, sáng tạo, bám sát tôn chỉ “**Thượng tôn Pháp luật**”, tuân thủ quy định của pháp luật, quản lý chặt chẽ các giới hạn an toàn theo quy định, đảm bảo sự phát triển bền vững song hành với nâng cao hiệu quả kinh doanh, chất lượng dịch vụ giúp MB đạt được nhiều thành tựu hơn, khẳng định vị thế tiên phong, dẫn đầu của MB trong chuyển đổi số ngành Tài chính - Ngân hàng tại Việt Nam. MB cam kết nỗ lực đảm bảo lợi ích, quyền lợi cho các đối tác, cổ đông và khách hàng, tiếp tục ổn định cơ cấu 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, quản trị rủi ro chặt chẽ và luôn đồng hành trong công tác thiện nguyện để hỗ trợ cộng đồng vượt qua những khó khăn.

Sau 28 năm phát triển liên tục, với sự quan tâm, ủng hộ của Quý vị cổ đông, sự thống nhất trong chỉ đạo quản trị, điều hành của HĐQT, BKS, BĐH 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.

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

**Lưu Trung Thái**