

Quản trị rủi ro tác nghiệp của ngân hàng theo Basel II - Tình huống ngân hàng Thương mại Cổ phần An Bình

- **Trịnh Quốc Trung**

Trường Đại học Kinh tế - Luật, ĐHQG HCM - Email: trinhquoc trung@yahoo.com

- **Phạm Thu Thủy**

Ngân hàng TMCP An Bình

(Bài nhận ngày 25 tháng 01 năm 2016, hoàn chỉnh sửa chữa ngày 18 tháng 3 năm 2016)

TÓM TẮT

Nhằm nâng cao tính an toàn của các ngân hàng thương mại trong lĩnh vực dịch vụ tài chính, Ủy ban Basel về giám sát ngân hàng đã bổ sung các hướng dẫn về quản trị rủi ro tác nghiệp trong Basel II. Trong điều kiện môi trường kinh doanh ngày càng rủi ro, các ngân hàng thương mại của Việt Nam cần phải nâng cao năng lực quản trị rủi ro nói chung và quản trị rủi ro tác nghiệp nói riêng để có thể phát

triển bền vững ở thị trường trong nước cũng như trên toàn cầu. Trong vài năm gần đây, một số ngân hàng thương mại Việt Nam đã bắt đầu triển khai xây dựng hệ thống quản trị rủi ro tác nghiệp và cần có một số đánh giá để có thể hoàn thiện và mở rộng cho các ngân hàng khác từ nhận thức về quản trị rủi ro tác nghiệp đến văn hóa doanh nghiệp, qui trình và các biện pháp hỗ trợ khác.

Từ khóa: Rủi ro tác nghiệp, quản trị rủi ro tác nghiệp trong ngân hàng.

1. GIỚI THIỆU

Trước xu thế hội nhập quốc tế, nền kinh tế trong nước nói chung và hệ thống ngân hàng nói riêng đang dần chuyển mình để đón nhận những cơ hội hợp tác phát triển mới. Bên cạnh cơ hội, nhiều rủi ro cũng đang đe dọa đến hoạt động của các ngân hàng trong nước, đặc biệt là sự gia tăng tổn thất do rủi ro tác nghiệp gây ra. Điều này đòi hỏi các ngân hàng phải nhanh chóng xây dựng một hệ thống quản lý rủi ro tác nghiệp hiệu quả cũng như xây dựng một văn hóa quản lý rủi ro đối với toàn bộ cán bộ nhân viên, nhằm đưa ra phương án phòng ngừa rủi ro tác nghiệp cho tương lai.

2. RỦI RO TÁC NGHIỆP CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI THEO BASEL II

Theo Hiệp ước Basel II, rủi ro tác nghiệp (RRTN) là nguy cơ tổn thất do các quy trình, con người và hệ thống nội bộ không đạt yêu cầu/ không hoạt động/ do các sự kiện bên ngoài. Khái niệm này bao gồm cả rủi ro pháp lý¹, nhưng không bao gồm rủi ro chiến lược² và

¹ Rủi ro pháp lý: Rủi ro từ sự không rõ ràng của các hoạt động pháp lý hoặc không chính xác trong việc áp dụng và hiểu các hợp đồng, luật hay quy chế, không hiểu kỹ về pháp lý trong các hoạt động có liên quan đến nước ngoài, hoặc tham gia vào những hợp đồng vô hiệu.

² Rủi ro chiến lược gồm: Đưa ra chiến lược sai lầm, thực hiện không đúng mục tiêu chiến lược, không điều chỉnh chiến lược kịp thời khi môi trường kinh doanh thay đổi.

rủi ro uy tín³ (BCBS 2006). Theo Basel II, RRTN gồm các nhóm:

Gian lận nội bộ: Rủi ro xảy ra do các hành động cố ý gian lận, biển thủ tài sản/ không tuân thủ các quy định của pháp luật, của ngân hàng.

Gian lận từ bên ngoài: Rủi ro xảy ra do khách hàng hoặc bên thứ ba cố ý gian lận, biển thủ tài sản, lừa đảo hoặc không tuân thủ quy định của pháp luật.

An toàn sức khỏe và các nguyên tắc nơi lao động: Rủi ro phát sinh từ các hành động trái với luật hoặc các thỏa thuận về lao động, an toàn sức khỏe, phân biệt đối xử nơi công sở...

Khách hàng, sản phẩm và các thông lệ kinh doanh: Rủi ro phát sinh do không thực hiện nghĩa vụ đối với khách hàng, sản phẩm không phù hợp, không đáp ứng nhu cầu khách hàng...

Thiệt hại về tài sản: Rủi ro phát sinh do mất mát hoặc hư hỏng tài sản vật chất vì thiên tai hoặc các nguyên nhân khác.

Gián đoạn hoạt động kinh doanh: Rủi ro xảy ra do lỗi hệ thống, hệ thống bị hỏng, hoạt động kinh doanh bị gián đoạn.

Vận hành và quy trình: Rủi ro xảy ra do trục trặc trong xử lý giao dịch, quản lý quy trình, phát sinh từ các mối quan hệ với các đối tác, nhà cung cấp.

3. QUẢN LÝ RỦI RO TÁC NGHIỆP THEO BASEL II

Quản lý RRTN là việc NHTM tiến hành các quy trình quản lý nhằm tác động đến RRTN, bao gồm nhận biết một cách có hệ thống nguyên nhân gây ra rủi ro trong nghiệp vụ hàng ngày, đánh giá chi phí tiềm ẩn và thực hiện những hành động phù hợp để giảm thiểu ảnh

hưởng của những rủi ro đó.

3.1. Quy trình quản lý rủi ro tác nghiệp tại ngân hàng thương mại

Xác định rủi ro: Đây là bước đầu tiên và vô cùng quan trọng trong công tác quản lý RRTN. Chỉ khi xác định được rủi ro thuộc loại nào, nguy cơ của rủi ro, nguyên nhân và đối tượng gây ra rủi ro... thì ngân hàng mới có thể thực hiện các bước ứng phó tiếp theo. Việc xác định RRTN cần được thực hiện trên tất cả các mặt như: con người, quy trình, hệ thống, yếu tố bên ngoài... một cách đồng bộ và đầy đủ, nhằm mục đích phát hiện sớm RRTN, tránh bỏ sót những rủi ro có tần suất xuất hiện thấp nhưng tác động lớn đến hoạt động ngân hàng.

Đo lường rủi ro: Một khi RRTN đã được xác định, NHTM cần đánh giá được mức độ tổn thất và xác suất xuất hiện của RRTN. Đồng thời, việc đo lường kịp thời và chính xác các RRTN, sẽ giúp Ban lãnh đạo xác định được mức độ ưu tiên ứng phó đối với từng rủi ro. Để thực hiện bước này, các NHTM có thể sử dụng nhiều kỹ thuật khác nhau, từ công cụ và mô hình đơn giản đến công cụ và mô hình phức tạp. Định kỳ, NHTM cần kiểm tra, rà soát lại công cụ và mô hình đo lường RRTN đang sử dụng nhằm đảm bảo những đánh giá là chính xác và độc lập.

Giám sát rủi ro: Giám sát là một phần không thể thiếu nhằm cung cấp cảnh báo sớm về nguy cơ tổn thất RRTN trong tương lai. Việc giám sát cần được thực hiện với các chỉ số hoạt động cụ thể như: sự tăng trưởng nhanh chóng, chi phí giới thiệu sản phẩm mới, thu nhập của người lao động, thời gian nghỉ giao dịch, tình trạng nhân viên nghỉ việc, thời gian chết của hệ thống...

Xử lý và báo cáo RRTN: Đây là bước quan trọng để thực thi các biện pháp nhằm xử lý rủi ro và tổng kết các tình huống để báo cáo và cập

³ Rủi ro uy tín: Rủi ro khi các ngân hàng bị dư luận đánh giá xấu, gây khó khăn nghiêm trọng cho hoạt động của ngân hàng trong việc tiếp cận nguồn vốn hoặc khách hàng rời bỏ ngân hàng.

nhất các hướng dẫn, qui định có liên quan cho toàn bộ hệ thống về quản lý rủi ro tác nghiệp.

3.2. Các nguyên tắc quản lý rủi ro tác nghiệp

Tháng 6/2011, BCBS đã phát triển 11 nguyên tắc trong quản lý RRTN dựa trên 10 nguyên tắc đã được xây dựng năm 2003, tập trung vào các vấn đề chính như hoạt động quản trị rủi ro, môi trường quản lý rủi ro, vai trò của công bố thông tin và đề cập đến ba tuyến phòng thủ gồm đơn vị kinh doanh, đơn vị độc lập có chức năng quản lý rủi ro và đơn vị kiểm tra độc lập (BCBS 2011).

Môi trường và cơ chế quản lý RRTN

Nguyên tắc 1: Xây dựng văn hóa quản lý rủi ro, Hội đồng quản trị (HĐQT) và ban quản lý cấp cao nên thiết lập một văn hóa quản lý rủi ro mạnh mẽ bằng cách ủng hộ, khuyến khích, cung cấp những tiêu chuẩn và đãi ngộ thích hợp đối với những hành vi ứng xử chuyên nghiệp và có trách nhiệm. HĐQT cần đảm bảo văn hóa quản lý RRTN hiện diện trong tất cả mọi bộ phận của ngân hàng.

Nguyên tắc 2: Các ngân hàng nên phát triển, thực thi và duy trì một cơ chế tích hợp một cách đầy đủ trong toàn bộ quy trình quản lý rủi ro. Trong đó, cơ chế cho quản lý RRTN sẽ phụ thuộc vào yếu tố quốc gia, quy mô, độ phức tạp và danh mục rủi ro của mỗi ngân hàng.

Nguyên tắc 3: HĐQT nên thiết lập, phê duyệt cơ chế quản lý rủi ro và hướng dẫn quản lý cấp cao thực hiện. HĐQT cần thường xuyên giám sát quản lý cấp cao, đảm bảo các chính sách, quy trình và hệ thống được thực thi một cách hiệu quả.

Nguyên tắc 4: HĐQT phải phê duyệt và rà soát lại “khẩu vị rủi ro” cũng như khả năng chịu rủi ro hoạt động gắn với bản chất, loại hình và mức độ rủi ro hoạt động mà ngân hàng sẵn sàng chấp nhận.

Quy trình quản lý RRTN

Nguyên tắc 5: Quản lý cấp cao cần phát triển cơ chế quản lý rủi ro đã được phê duyệt bởi HĐQT một cách rõ ràng, hiệu quả. Cơ chế quản lý rủi ro phải được triển khai nhất quán trong toàn bộ hệ thống ngân hàng và tất cả cán bộ, nhân viên phải hiểu rõ trách nhiệm của mình trong việc quản lý RRTN. Lãnh đạo cấp cao cũng nên chịu trách nhiệm thực thi và duy trì các chính sách, quy trình và thủ tục để quản lý RRTN trong tất cả các sản phẩm, hoạt động, quy trình và hệ thống của ngân hàng.

Nguyên tắc 6: Quản lý cấp cao cần đảm bảo việc xác định và đánh giá RRTN trong tất cả sản phẩm, hoạt động, quy trình và hệ thống nhằm đảm bảo những rủi ro cố hữu được nhận thức thấu đáo.

Nguyên tắc 7: Quản lý cấp cao cần duy trì một quy trình phê duyệt, đánh giá toàn diện RRTN đối với tất cả sản phẩm, hoạt động và hệ thống. Việc thực hiện những sản phẩm mới, hoạt động và hệ thống cần được giám sát để xác định bất cứ sự sai khác cơ bản nào nhằm dự báo và quản lý RRTN không mong đợi.

Nguyên tắc 8: Quản lý cấp cao nên thực thi một quy trình nhằm giám sát thường xuyên danh mục RRTN và những yếu tố gây ra tổn thất. Cần báo cáo thường xuyên cho HĐQT, lãnh đạo cấp cao và quản lý tại đơn vị để nhận được sự hỗ trợ chủ.

Nguyên tắc 9: Ngân hàng cần có chính sách, quy trình, thủ tục kiểm soát nội bộ thích hợp và đưa ra chương trình giảm thiểu rủi ro, chiến lược chuyển giao rủi ro phù hợp. Nên định kỳ rà soát các ngưỡng rủi ro, chiến lược kiểm soát và điều chỉnh hồ sơ RRTN cho phù hợp bằng cách sử dụng các chiến lược thích hợp với rủi ro tổng thể và rủi ro đặc trưng.

Xây dựng kế hoạch phục hồi và duy trì hoạt động kinh doanh

Nguyên tắc 10: Các ngân hàng cần có kế hoạch hồi phục và vận hành liên tục để đảm bảo khả năng hoạt động bình thường và giảm thiểu tổn thất trong trường hợp gặp đở vỡ nghiêm trọng hoạt động kinh doanh.

Vai trò của công bố thông tin:

Nguyên tắc 11: Ngân hàng cần phải thực hiện công bố đầy đủ và kịp thời thông tin nhằm cho phép những người tham gia thị trường đánh giá xem liệu rằng ngân hàng đó đã quản lý RRTN một cách hiệu quả.

3.3. Các phương pháp đo lường

Hiệp ước Basel II đề xuất ba phương pháp để tính toán yêu cầu vốn cho RRTN. Tùy theo mức độ phức tạp và nhạy cảm rủi ro trong hoạt động kinh doanh, mà mỗi ngân hàng có thể lựa chọn tiếp cận một trong ba phương pháp này.

Phương pháp chỉ số cơ bản (BIA): được tính toán dựa trên lợi nhuận gộp bình quân hàng năm của ngân hàng trong ba năm trước liền kề. Số trung bình này sau đó được nhân với tỷ lệ được định ra bởi BCBS là 15% để đưa ra yêu cầu vốn đối với RRTN.

Phương pháp tiêu chuẩn: Phương pháp này cũng tính toán dựa trên lợi nhuận gộp bình quân hàng năm của ngân hàng trong ba năm trước liền kề. Số trung bình sẽ được nhân với hệ số beta của từng lĩnh vực kinh doanh để tính toán được yêu cầu vốn đối với từng lĩnh vực kinh doanh, với beta dao động từ 12% đến 18%. Yêu cầu vốn cho RRTN của ngân hàng được theo công thức:

$$K_{TSA} = \sum (GI_{1-8} * \beta_{1-8})$$

Trong đó: K_{TSA} : Yêu cầu về vốn

GI_{1-8} : Lợi nhuận gộp hàng năm bình quân của ba năm gần nhất, được xác định như trong BIA, cho từng mảng nghiệp vụ.

β_{1-8} : Tỷ lệ phần trăm cố định do BCBS quy định, phản ánh mối quan hệ giữa vốn yêu cầu

với lợi nhuận gộp của mỗi mảng nghiệp vụ.

Phương pháp đo lường nâng cao (AMA): Yêu cầu về vốn được tính dựa trên hệ thống đo lường RRTN nội bộ, tập trung vào cả việc đo lường và quản lý RRTN của ngân hàng. Các phương pháp AMA gồm:

+ Phương pháp phân bổ tổn thất: Dựa trên dữ liệu tổn thất trong quá khứ của nội bộ và bên ngoài.

+ Phương pháp phân tích tình huống: Dựa trên sự phân tích các sự kiện cá biệt trong tương lai.

+ Phương pháp chấm điểm nội bộ: Dựa trên các đánh giá và kiểm soát đối với RRTN, được xét trên khả năng xảy ra và mức độ ảnh hưởng.

3.4. Khung quản lý rủi ro của ngân hàng thương mại Cổ phần An Bình⁴

Với mục tiêu dần chuẩn hóa hoạt động theo thông lệ quốc tế , ABBANK đã bắt đầu triển khai những nguyên tắc và hướng dẫn của Basel II từ đầu năm 2010.



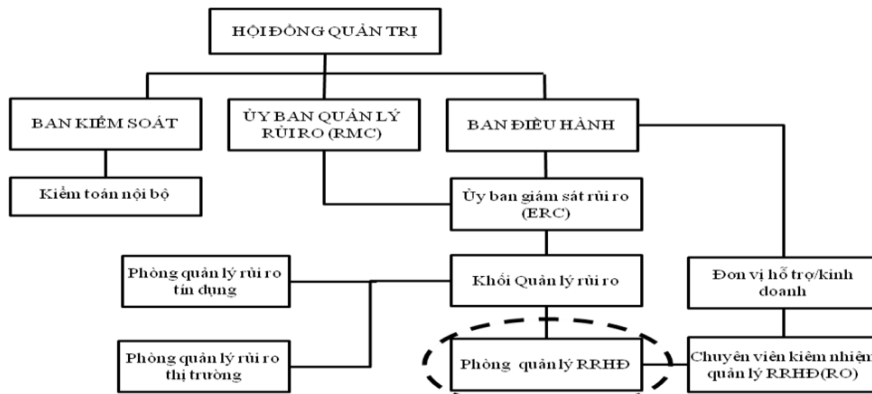
Hình 1. Khung quản lý rủi ro tại ABBANK

Nguồn: ABBANK 2015

⁴ Ở Việt Nam, thuật ngữ rủi ro tác nghiệp (RRTN) được thay thế bằng thuật ngữ rủi ro hoạt động (RRHD) cho dù có thể cụm từ “hoạt động” gây ra hiểu nhầm về hàm ý hoạt động nói chung của ngân hàng nhưng để thuận tiện trong việc tìm hiểu, kể từ đây, thuật ngữ RRHD được thay thế cho thuật ngữ RRTN.

4. CƠ CHẾ QUẢN LÝ RỦI RO HOẠT ĐỘNG TẠI ABBANK

4.1. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý RRHD tại ABBANK

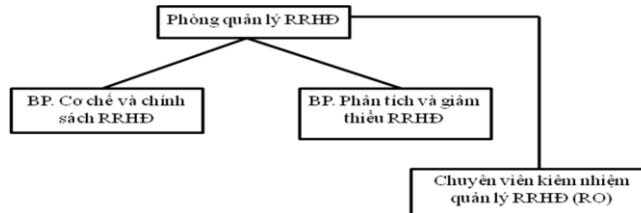


Hình 2. Sơ đồ cơ cấu tổ chức quản lý RRHD

Nguồn: Tổng hợp của các tác giả (ABBANK 2009)

Trong đó đơn vị chịu trách nhiệm chính đối với công tác quản lý, kiểm soát, giám sát

RRHD là Phòng quản lý RRHD (ORM) thuộc Khối Quản lý rủi ro (RMD).



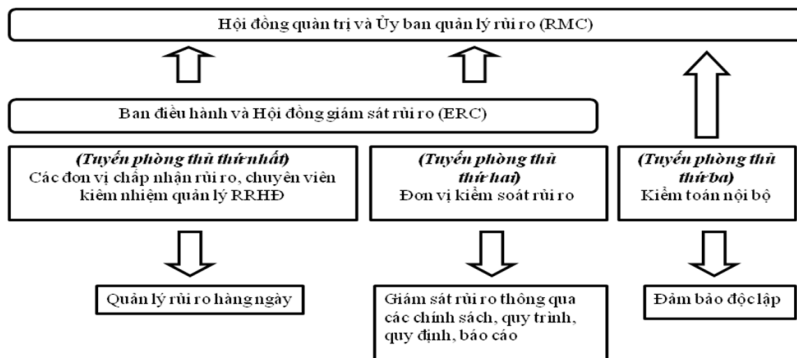
Hình 3. Cơ cấu ORM

Nguồn: ABBANK 2009

4.2. Cơ chế quản lý rủi ro hoạt động tại ABBANK

Mô hình quản lý RRHD: Được xây dựng trong tự mô hình quản lý rủi ro chung của

ABBANK, tức đều dựa trên ba tuyến phòng thủ. Tuy nhiên, điểm khác biệt nằm ở việc bố trí đội ngũ chuyên viên kiểm nhiệm quản lý RRHD (RO) tại các đơn vị chấp nhận rủi ro.



Hình 4. Mô hình quản lý RRHD

Nguồn: ABBANK 2015

Ba tuyến phòng thủ được Ban lãnh đạo ABBANK xây dựng chặt chẽ với trách nhiệm và quyền hạn của mỗi tuyến phòng thủ được quy định rõ ràng.

Đơn vị chấp nhận rủi ro: Các đơn vị thực hiện chức năng kinh doanh (gồm: khối Khách hàng cá nhân, khối Khách hàng doanh nghiệp, khối Nguồn vốn và đầu tư, tất cả ĐVKD), đơn vị hỗ trợ kinh doanh (gồm khối Tài chính kế toán, khối Quản trị nguồn nhân lực, khối Vận hành, khối Chiến lược & Phát triển, khối Công nghệ thông tin, ban Pháp chế & Tuân thủ, ban Xử lý nợ) chịu trách nhiệm quản lý RRHĐ phát sinh, hiện hữu trong hoạt động hàng ngày. Đảm bảo tuân thủ các quy định của ngân hàng, thực hiện báo cáo rủi ro thường xuyên đến đơn vị kiểm soát rủi ro.

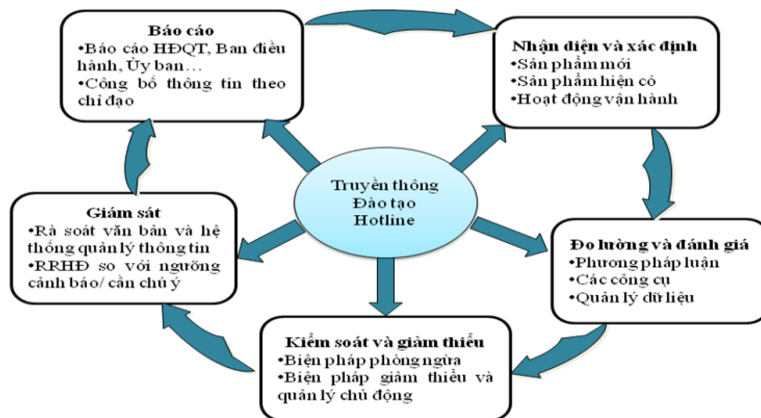
Đơn vị kiểm soát rủi ro: Thực hiện chức năng quản lý rủi ro, cung cấp hướng dẫn, giám sát rủi ro thông qua vận hành hiệu quả hệ thống kiểm soát nội bộ, các công cụ, và tiếp nhận báo cáo RRHĐ từ các đơn vị chấp nhận rủi ro, thực hiện phân tích, báo cáo, tham mưu cho cấp lãnh đạo. Tại ABBANK, đơn vị kiểm soát rủi ro chính đối với RRHĐ là ORM thuộc RMD.

RO: CBNV trực thuộc các đơn vị chấp nhận rủi ro, nhưng họ được giao thêm nhiệm vụ phối

hợp với ORM trong quá trình quản lý RRHĐ tại đơn vị. Cụ thể, các RO có chức năng là cầu nối giữa đơn vị chấp nhận rủi ro và ORM thông qua việc giám sát RRHĐ xảy ra tại đơn vị mình, báo cáo định kỳ hoặc đột xuất RRHĐ về ORM, đồng thời là người truyền đạt, phổ biến các chính sách, công cụ quản lý RRHĐ đến toàn thể CBNV tại đơn vị.

Kiểm toán nội bộ: Tuyến phòng thủ thứ ba, được xem là kênh kiểm tra hiệu quả quản lý rủi ro nói chung và RRHĐ nói riêng trên toàn hệ thống. Kiểm toán nội bộ có chức năng đánh giá độc lập đối với hệ thống kiểm soát nội bộ, tính thích hợp và tuân thủ quy định, chính sách nội bộ, các thủ tục quy trình đã được thiết lập nhằm đảm bảo hệ thống hoạt động theo pháp luật và đúng mục tiêu của HĐQT.

Quy trình quản lý RRHĐ: Từ khi triển khai hoạt động quản lý RRHĐ tại ABBANK, RMD nói chung và ORM nói riêng đã hướng dẫn, hỗ trợ các ĐVKD và hội sở thực hiện quy trình quản lý RRHĐ một cách toàn diện. Tuy các bước của quy trình quản lý RRHĐ chưa được văn bản hóa nhưng với cơ chế vận hành xuyên suốt, được triển khai sâu rộng từ RMD xuống từng đơn vị thì quy trình có thể được phân chia thành các bước như sau:



Hình 5. Quy trình quản lý RRHĐ tại ABBANK

Nguồn: ABBANK 2009, 2010b, 2010c, 2015

5. THỰC TRẠNG RỦI RO HOẠT ĐỘNG TẠI ABBANK GIAI ĐOẠN 2010 – 2014

Kể từ khi triển khai từ năm 2010 đến 2013 cho thấy số lượt RRHD được báo cáo của

ABBANK tăng lên hàng năm và sau bốn năm triển khai xây dựng lộ trình ứng dụng Basel II, tổng số RRHD được báo cáo là 3244 (Bảng 1).

Bảng 1. RRHD của ABBANK từ năm 2010 đến 2014

Năm	2010	2011	2012	2013	2014
Số lượng RRHD	538	-	1252	1454	-
Thiệt hại về tài sản (Triệu VND)	670	633	485	376	316

* Năm 2012, ORM đã không thống kê số liệu cho năm 2011 do năm 2012 có khó khăn về nhân sự nên việc thu thập dữ liệu RRHD bị gián đoạn. Năm 2014, việc thu thập và thống kê số liệu 2014 sẽ được công bố vào cuối năm 2015 nên chưa thể cập nhật.

Nguồn: ABBANK 2010a, 2012, 2013

ABBANK đã xây dựng các nhóm rủi ro bám sát với cách phân loại của Basel II gồm: sai phạm nội bộ; sai phạm bên ngoài; an toàn lao động và niềm tin của nhân viên; khách hàng, sản phẩm và hoạt động của ngân hàng; ảnh hưởng tới tài sản hữu hình; gián đoạn hoạt động kinh doanh và lỗi hệ thống; tác nghiệp, thực thi và quản lý quy trình; hoạt động khác (Bảng 2).

6. THỰC TRẠNG QUẢN LÝ RỦI RO HOẠT ĐỘNG CỦA NGÂN HÀNG TMCP AN BÌNH

6.1. Nhận diện và xác định RRHD

Đối với rủi ro liên quan đến gian lận nội bộ: Đơn vị bố trí các chốt kiểm soát trong mỗi quy trình nghiệp vụ, và thường xuyên kiểm tra, giám sát hoạt động tại những bộ phận chính nhằm phát hiện những dấu hiệu bất thường trong giao dịch cũng như hành vi của CBNV.

Đối với rủi ro liên quan đến gian lận bên ngoài: Thực hiện việc nhận diện các hành động thể hiện hành vi cố ý định gian lận, lừa đảo của khách hàng hoặc đối tượng bên ngoài khác thông qua hệ thống kiểm soát của ngân hàng và các kỹ thuật nghiệp vụ, ví dụ: các hành vi cung cấp thông tin sai sự thật, làm giả hồ sơ giao dịch, thái độ bất thường của khách hàng khi đến giao dịch...

Đối với rủi ro liên quan đến mô hình tổ

chức, cán bộ, an toàn nơi làm việc: Rà soát, đánh giá thường xuyên về mô hình tổ chức bộ máy, cơ cấu các bộ phận nghiệp vụ, công tác tuyển dụng, bổ nhiệm cán bộ; đánh giá, phân tích nguyên nhân cán bộ bỏ việc, chấm dứt hợp đồng lao động; đánh giá thực hiện các quy định hay thỏa ước lao động, sức khỏe, an toàn lao động. Thu thập, đánh giá cán bộ về trình độ học vấn; các chuyên ngành đã được đào tạo; kinh nghiệm làm việc; kết quả thực hiện công việc; tuân thủ quy định.

Từ việc phân tích như trên, đơn vị tìm ra các loại dấu hiệu rủi ro: rủi ro từ nhân viên, rủi ro từ chính sách tuyển dụng, bố trí, bổ nhiệm cán bộ, rủi ro từ việc thực hiện chưa đúng các quy định của pháp luật đối với người lao động.

Đối với rủi ro liên quan đến khách hàng, sản phẩm và hoạt động kinh doanh: Dấu hiệu nhận biết dễ thấy là các khiếu nại, than phiền của khách hàng về sản phẩm của ngân hàng, sản phẩm ban hành có khả năng cạnh tranh thấp, không phù hợp với thị trường, gây mất mát tài sản của khách hàng.

Đối với rủi ro liên quan đến hệ thống dữ liệu điện tử của ngân hàng: Để nhận diện kịp thời rủi ro này, ngân hàng thường xuyên kiểm tra hệ thống công nghệ thông tin, hệ thống Core-banking, thẻ nhằm phát hiện những lỗ hổng dữ liệu, vi rút hay chất lượng của cả phần

cứng lẫn phần mềm hệ thống.

Đối với rủi ro liên quan đến thiệt hại tài sản: Đơn vị xem xét, đánh giá khả năng xảy ra các sự kiện như: phá hoại, khủng bố, thiên tai, động đất, bão lũ, hoán loạn... có khả năng làm tổn thất tài sản của ngân hàng. Qua đó, đơn vị có thể nhận diện nguy cơ dựa trên thông tin từ truyền thông, từ chuyên gia tư vấn hay những công văn cảnh báo từ cơ quan nhà nước.

Đối với rủi ro liên quan đến tác nghiệp, thực thi và quản lý quy trình, quy định nội bộ: Thu thập số liệu vi phạm quy trình tác nghiệp, sai sót từ các đơn vị hội sở đến ĐVKD thông qua các báo cáo định kỳ, đột xuất; Bộ phận chính sách và cơ chế hoạt động thường xuyên rà soát quy chế, chính sách nội bộ và một số quy trình vận hành chung để phát hiện kịp thời những nội dung còn thiếu, chưa chặt chẽ, cụ thể, tồn tại kẽ hở tạo điều kiện cho kẻ xấu lợi dụng, gây tổn thất cho ngân hàng; Dựa trên báo cáo thanh tra, kiểm toán độc lập, kiểm toán nội bộ để tự đánh giá lại hệ thống văn bản của

ABBANK.

Với phương pháp nhận diện cụ thể RRHĐ, giai đoạn 2010-2014, ABBANK đã xác định được 3.244 RRHĐ. Bên cạnh đó, ORM đã rà soát 252 quy trình, chính sách, góp phần đáng kể trong việc nhận diện và hạn chế RRHĐ trên văn bản.

6.2. Đo lường và đánh giá RRHĐ

Các phương pháp đo lường gồm:

Phương pháp định tính: Là việc phân tích đánh giá, nhận xét chủ quan của mỗi đơn vị về mức độ, tính nghiêm trọng của các rủi ro liên quan mô hình tổ chức cán bộ, an toàn nơi làm việc, quá trình tác nghiệp, chính sách và các quy trình nội bộ.

Phương pháp định lượng: Là việc đánh giá bằng số liệu cụ thể về mức độ rủi ro bao gồm xác suất và tần suất mà rủi ro đó xuất hiện, tổn thất cụ thể của từng loại rủi ro đã được xác định dựa trên số liệu thống kê.

Bảng 2. Thống kê số lượng RRHĐ giai đoạn 2010-2014

Nhóm sự cố tổn thất	ĐVKD							Đơn vị hội sở	Tổng	Tỉ trọng
	Giao dịch viên	Kiểm soát viên	Ngân quỹ	Quan hệ khách hàng	Quản lý tín dụng	Trưởng đơn vị	Hành chính nhân sự			
Sai phạm nội bộ	103	23	22	70	25	14	15	46	318	9.8%
Sai phạm bên ngoài	43	4	7	46	21	4	3	36	164	5.1%
An toàn lao động và niềm tin của nhân viên	44	11	13	54	19	11	8	21	181	5.6%
Khách hàng, sản phẩm và hoạt động của ngân hàng	59	20	8	66	30	10	2	31	226	7.0%
Ảnh hưởng tới tài sản hữu hình	29	14	5	21	8	3	1	19	100	3.1%

Gián đoạn hoạt động kinh doanh & lỗi hệ thống	102	30	15	37	38	3	6	51	282	8.7%
Tác nghiệp, thực thi & Quản lý quy trình	384	131	118	380	346	56	89	330	1834	56.5%
Hoạt động khác	22	5	5	31	39	7	6	24	139	4.3%
Tổng	786	238	193	705	526	108	130	558	3244	100%
Tỉ trọng (%)	24.2%	7.3%	5.9%	21.7%	16.2%	3.3%	4.0%	17.2%	100%	

Nguồn: ABBANK 2010a,2012,2013

Kết quả đo lường và đánh giá RRHD được dựa trên 2 căn cứ:

Mức độ ảnh hưởng: Những tổn thất đã xảy ra hoặc có thể xảy ra về mặt phi tài chính và/hoặc tài chính, gây ảnh hưởng đến hoạt động của ngân hàng.

Khả năng xảy ra RRHD: Tần suất xuất hiện

hoặc có thể xảy ra của RRHD.

Sau khi từng biểu hiện RRHD tại mỗi đơn vị được làm rõ về mức độ ảnh hưởng và khả năng xảy ra sẽ được đối chiếu với ma trận đánh giá tổng quan để đưa ra kết quả đánh giá cuối cùng.

Mức độ ảnh hưởng \ Khả năng xảy ra	Khả năng xảy ra				
	Rất ít	Ít	Có khả năng	Khả năng lớn	Chắc chắn
Nghiêm trọng					
Đáng kể					
Tương đối					
Nhỏ					
Không đáng kể					

Hình 6. Ma trận đánh giá tổng quan RRHD

Nguồn: ABBANK 2010b

Trong đó:

- Mã đỏ: rủi ro ở ngưỡng “Cảnh báo”
- Mã vàng: rủi ro ở ngưỡng “Cần chú ý”
- Mã xanh: rủi ro ở ngưỡng “Chấp nhận”

Phương pháp đo lường ảnh hưởng của RRHD đã đề cập đến cách thức lượng hóa tác động của mỗi RRHD, góp phần hỗ trợ các đơn vị trong việc đánh giá, tìm kiếm biện pháp

kiểm soát phù hợp, cũng như báo cáo RRHD về RMD. Cụ thể: trong năm 2012, tổng số RRHD ở ngưỡng cảnh báo là 34, ngưỡng cần lưu ý là 93, sang năm 2013 con số này lần lượt là 27 và 79.

6.3. Kiểm soát và giảm thiểu rủi ro

Kiểm soát rủi ro: Đối với những RRHD ở ngưỡng “cảnh báo” và “cần chú ý”, đơn vị sẽ

xây dựng biện pháp kiểm soát phù hợp, đảm bảo tuân thủ khẩu vị rủi ro mà ABBANK đã thiết lập, đồng thời giúp đưa RRHĐ về ngưỡng “chấp nhận”. Một số biện pháp kiểm soát có thể được thực hiện như: điều chỉnh chính sách, quy trình, quy định rõ cơ cấu quản lý, phân chia trách nhiệm phù hợp, tăng cường các cấp kiểm soát, kiểm soát chéo... Tuy nhiên, mỗi đơn vị chỉ được thực hiện các biện pháp kiểm soát trong phạm vi quyền hạn của mình, đối với những biện pháp cần điều chỉnh ở diện rộng như thay đổi quy trình hay vượt thẩm quyền thì đơn vị cần đề xuất ý kiến về RMD để được xem xét và báo cáo, xin phê duyệt từ Ban điều hành. Năm 2012 và 2013, ORM đã hỗ trợ các đơn vị trên toàn hệ thống đề xuất và thực thi biện pháp kiểm soát đối với 19 RRHĐ nằm ngoài khả năng xử lý của đơn vị.

Giảm thiểu rủi ro: Sử dụng các kỹ thuật nhằm tối thiểu hóa những rủi ro hiện tại hoặc ngăn chặn sự phát sinh những rủi ro mới. Kỹ thuật này bao gồm bảo hiểm rủi ro, chuẩn bị kinh phí và xây dựng Kế hoạch duy trì hoạt động kinh doanh (Business Continuity Plan: BCP). Việc giảm thiểu rủi ro được RMD xem xét, thực hiện dựa trên báo cáo Thống kê và quản lý sự cố tổn thất (IMDC) của các đơn vị. Cụ thể, bất cứ khi nào đơn vị xảy ra RRHĐ, RO tại đơn vị sẽ lập báo cáo IMDC gửi về ORM. Phòng sẽ phân tích, xem xét các giải pháp hiện có của đơn vị, từ đó đưa ra một số ý kiến hỗ trợ đơn vị khắc phục, giảm thiểu thiệt hại đối với rủi ro được báo cáo. ORM cũng chịu trách nhiệm liên hệ với các Khối/ Phòng ban liên quan hỗ trợ đơn vị trong việc xử lý RRHĐ. Năm 2013, ORM đã nhận được báo cáo IMDC với 153 sự cố RRHĐ, trong đó 27 sự cố liên quan đến thiệt hại về tài chính.

Ngoài ra, định kỳ, ORM cập nhật mới BCP nhằm củng cố khả năng đối phó với những RRHĐ nghiêm trọng có thể gây gián đoạn hoạt động kinh doanh, bao gồm cả kế hoạch phục

hồi những hoạt động quan trọng trong một khoảng thời gian hợp lý sau sự cố. Tuy nhiên, ORM chưa có bộ phận, chuyên viên chuyên trách đối với nghiệp vụ này nên công tác xây dựng BCP chỉ mang tính chất thu thập thông tin, giải đáp một số thắc mắc từ ĐVKD chưa thực hiện được vai trò thiết lập, điều chỉnh các kế hoạch cho hợp lý. Hiện nay, bộ phận phân tích và giảm thiểu rủi ro đang kiêm nhiệm thực hiện cập nhật mới BCP theo chỉ đạo.

6.4. Giám sát rủi ro

ORM là đơn vị chủ yếu thực hiện chức năng giám sát rủi ro. Nhằm thiết lập cơ chế giám sát kịp thời và chính xác đối với các RRHĐ được nhận diện, ORM tổ chức hai bộ phận chuyên biệt.

Bộ phận chính sách và cơ chế hoạt động có nhiệm vụ rà soát các quy trình trước ban hành, và chính sách, quy chế đang lưu hành nội bộ để giám sát RRHĐ hiện hữu về mặt văn bản nội bộ, từ đó đề xuất đơn vị soạn thảo điều chỉnh cho phù hợp hoặc báo cáo đến Ban điều hành.

Bộ phận phân tích và giảm thiểu rủi ro thực hiện rà soát thường xuyên hệ thống công nghệ thông tin, Core - banking, cơ cấu tổ chức, bộ máy hoạt động, quy trình nghiệp vụ của các đơn vị... nhằm phát hiện và giám sát RRHĐ. Bộ phận thực hiện định kỳ và đột xuất các bản tin truyền thông về cảnh báo rủi ro, quản lý đường dây hotline báo cáo RRHĐ, thực hiện rà soát các báo cáo RRHĐ của từng đơn vị, đảm bảo đơn vị đánh giá đúng mức độ ảnh hưởng của mỗi RRHĐ và đưa ra khuyến nghị đối với những biện pháp ứng phó.

Bên cạnh đó, tại mỗi ĐVKD, khối hội sở thuộc hệ thống ABBANK được bố trí từ một đến hai RO, với nhiệm vụ chủ yếu là theo dõi, giám sát thực trạng công tác quản lý RRHĐ của đơn vị, thường xuyên trao đổi, báo cáo với ORM về những RRHĐ phát sinh cũng như hiệu quả của các biện pháp kiểm soát mà đơn vị

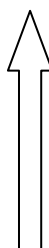

đang áp dụng. RO giữ vai trò kết nối quan trọng giữa RMD và các đơn vị nghiệp vụ.

6.5. Báo cáo

Công tác báo cáo rủi ro tại ABBANK được thực hiện đồng bộ theo cả chiều ngang ở cấp độ toàn hệ thống và chiều dọc lên Ban điều hành/ các Ủy ban/ HĐQT với tần suất và độ chi tiết

khác nhau từ hàng tháng đến hàng năm để phục vụ cho việc ra quyết định của các cấp theo nhiệm vụ được giao. Đặc biệt là từ năm 2012, ORM đã đưa vào hoạt động đường dây hotline cho phép mọi CBNV đều có thể báo cáo RRHĐ một cách nhanh chóng, kịp thời đến ORM và tuyệt đối được giữ bí mật về thông tin cá nhân (Bảng 3).

Bảng 3. Mô hình quản lý báo cáo RRHĐ tại ABBANK

Cấp báo cáo	Tần suất báo cáo	Độ chi tiết	Mô tả
HĐQT	Thấp  Cao	Thấp  Cao	Tóm tắt những rủi ro mang tính toàn hệ thống ABBANK và/ hoặc rủi ro tổng thể về kinh doanh, pháp luật nhà nước. Định kỳ, báo cáo với cơ quan quản lý nhà nước.
Ban Điều hành/ Ủy ban ERC			Phản ánh các RRHĐ ảnh hưởng lớn đến hoạt động kinh doanh và rủi ro ở cấp toàn hệ thống ABBANK.
RMD			Tổng hợp và phân nhóm RRHĐ trên toàn hệ thống ABBANK.
Đơn vị nghiệp vụ			Báo cáo chi tiết các RRHĐ ở cấp đơn vị về RMD: nguyên nhân, thời gian xảy ra rủi ro, biện pháp kiểm soát...

Nguồn: ABBANK 2009, 2010c, 2015

7. ĐÁNH GIÁ KHÁCH QUAN VỀ QUẢN LÝ RỦI RO HOẠT ĐỘNG TẠI NGÂN HÀNG TMCP AN BÌNH

7.1. Phỏng vấn ý kiến chuyên gia về quản lý RRHĐ tại ABBANK

Về bộ phận thường xuyên xảy ra RRHĐ: Lãnh đạo RMD, ORM và các chuyên viên quản lý RRHĐ đều cho rằng bộ phận tiếp xúc khách hàng như giao dịch viên, kiểm ngân, quan hệ khách hàng là nơi thường xuyên xảy ra RRHĐ. Nguyên nhân chủ yếu là do nhận thức quản lý RRHĐ của CBNV chưa cao, dẫn đến việc họ làm sai quy trình nghiệp vụ hoặc cố tình sai phạm để trục lợi. Mặt khác, cũng có ý kiến cho rằng nguyên nhân xuất phát từ chính Ban lãnh đạo của ABBANK, vì mục tiêu tiết kiệm chi phí, Ban điều hành hạn chế việc đầu tư cho

công tác quản lý RRHĐ. RMD không phát huy hết vai trò quản lý, mọi báo cáo hoặc kiến nghị đối với các đơn vị tiếp nhận RRHĐ chỉ mang tính chất khuyến khích, đề xuất mà chưa xây dựng được chế tài bắt buộc, khiến các công cụ quản lý RRHĐ chưa được triển khai một cách triệt để và hiệu quả.

Đánh giá về văn hóa quản lý RRHĐ: Hầu hết các ý kiến cho rằng mặc dù RMD đã nỗ lực rất nhiều thông qua việc đào tạo kiến thức, truyền thông... nhưng văn hóa quản lý RRHĐ tại ABBANK vẫn chưa cao. CBNV vẫn còn tâm lý né tránh thay vì nhận thức rủi ro, các đơn vị mới chỉ dừng lại ở việc biết và hiểu về quản lý RRHĐ mà chưa chủ động trong việc phòng ngừa và quản lý RRHĐ, chỉ thực hiện khi có yêu cầu hoặc thông báo từ RMD.

Đánh giá về những khó khăn trong công tác quản lý RRHĐ: Hầu hết các ý kiến đều cho rằng quản lý RRHĐ ở ABBANK chưa thực sự hiệu quả, đủ để đáp ứng được yêu cầu chung do RMD đề ra nhưng chưa đáp ứng được yêu cầu và kỳ vọng của Ban điều hành, chưa đúng tinh thần của Basel II.

Một số khó khăn tồn tại như: nhận thức về quản lý rủi ro chưa cao, các công cụ chưa hiệu quả, thiếu sự tương giữa tác tuyến phòng thủ thứ nhất với hai tuyến phòng thủ còn lại, nguồn nhân lực của ORM mỏng và chưa có sự ổn định, thiếu chi phí để phát triển cơ sở hạ tầng quản lý RRHĐ.

Ngoài ra, sự thiếu tính độc lập của các RO cũng được xem là một trong những nguyên nhân vì RO là CBNV trực thuộc đơn vị tiếp nhận rủi ro, khiến cho việc theo dõi, báo cáo

RRHĐ của họ về RMD chưa được khách quan và trung thực.

Đánh giá đối với việc ứng dụng Basel II: Các ý kiến khảo sát cho rằng dù công tác quản lý RRHĐ chưa triệt để bám sát các văn bản, cơ sở dữ liệu chưa đầy đủ và chính xác để áp dụng phương pháp tính yêu cầu vốn tối thiểu đối với RRHĐ theo Basel II.

7.2. Khảo sát văn hóa và nhận thức của cán bộ nhân viên (CBNV) về quản lý rủi ro hoạt động tại NHTMCP An Bình

Để kiểm định thực tế qua cảm nhận của CBNV về văn hóa và nhận thức liên quan đến RRHĐ và quản lý RRHĐ, nghiên cứu đã khảo sát nhân viên của NHTMCP An Bình chủ yếu tại Hội sở chiếm (75.68%), trong đó, chủ yếu là cấp thừa hành (Bảng 4).

Bảng 4. Đặc điểm của đối tượng tham gia khảo sát

Tiêu chí	Các lựa chọn	Số câu trả lời	Số câu trả lời/ Tổng phiếu (%)
Tuổi	Từ 20 đến 30	104	46.85
	Từ 31 đến 40	100	45.05
	Trên 40	18	8.11
Thời gian làm việc tại ABBANK	Dưới 1 năm	36	16.22
	Từ 1 đến 3 năm	46	20.72
	Trên 3 năm	140	63.06
Bộ phận nghiệp vụ đang công tác	Giao dịch viên	50	22.52
	Kiểm ngân/thủ quỹ	27	12.16
	Quan hệ khách hàng	57	25.68
	Hỗ trợ tín dụng	27	12.16
	Khác	61	27.48
Chức vụ hiện tại	Nhân viên/chuyên viên	144	64.86
	Cấp kiểm soát	52	23.42
	Lãnh đạo phòng	23	10.36
	Ban lãnh đạo	2	0.90
	Khác	1	0.45

Nguồn: Nghiên cứu của các tác giả

Bảng 5. Kết quả khảo sát về nhận thức và văn hóa quản lý RRHĐ

Tiêu chí	Các lựa chọn	Số câu trả lời	Số câu trả lời/ Tổng phiếu (%)
Bộ phận nghiệp vụ thường xảy ra RRHĐ	Giao dịch tại quầy	81	36.49
	Ngân quỹ	22	9.91
	Quan hệ khách hàng	68	30.63
	Hỗ trợ tín dụng	29	13.06
	Khác	22	9.91
Nguyên nhân chủ yếu dẫn đến RRHĐ	Con người	145	65.32
	Hệ thống công nghệ thông tin	7	3.15
	Quy trình nghiệp vụ	41	18.47
	Yếu tố bên ngoài	29	13.06
Làm gì khi phát hiện RRHĐ	Báo cáo với cấp trên trực tiếp	168	75.68
	Né tránh nếu không liên quan đến mình	19	8.56
	Tìm hiểu và báo cáo về RMD	32	14.41
	Khác	3	1.35
Đơn vị/cá nhân có trách nhiệm quản lý RRHĐ	Kiểm toán nội bộ và RMD	10	4.50
	Ban lãnh đạo	7	3.15
	Cấp kiểm soát	5	2.25
	Kiểm toán nội bộ, RMD và Ban lãnh đạo	26	11.71
	Tất cả CBNV ngân hàng	174	78.38
Bước quan trọng nhất trong quy trình quản lý RRHĐ	Nhận diện	82	36.94
	Đo lường và đánh giá	31	13.96
	Kiểm soát và giảm thiểu	72	32.43
	Giám sát	25	11.26
	Báo cáo	12	5.41
Công cụ quản lý RRHĐ	RCSA	31	13.96
	KRI	8	3.60
	RCSA, KRI, IMDC	154	69.37
	RCSA và KRI	29	13.06
Tần suất đọc bài truyền thông RRHĐ	1 bài/ tháng	78	35.14
	2 bài/ tháng	83	37.39
	Vài tháng đọc 1 bài	53	23.87
	Chưa bao giờ đọc	8	3.60

Tham gia đào tạo về quản lý RRHĐ	Rồi	111	50.00
	Chưa	111	50.00
Đánh giá về công tác quản lý RRHĐ	Rất tốt	9	4.05
	Tốt	76	34.23
	Trung Bình	90	40.54
	Kém	20	9.01
	Không có thông tin để đánh giá	27	12.16
Mong muốn cải tiến đối với công tác quản lý RRHĐ	Quy trình, văn bản	76	34.23%
	Truyền thông	39	17.57%
	Đào tạo	90	40.54%
	Khác	17	7.66%

Nguồn: Nghiên cứu của các tác giả

Dựa vào bảng 5, cho thấy phần lớn CBNV làm việc tại ABBANK biết và hiểu về quản lý RRHĐ, tuy nhiên chưa thực sự chủ động trong việc phòng ngừa và giảm thiểu RRHĐ tại mỗi đơn vị.

8. ĐÁNH GIÁ QUẢN LÝ RỦI RO HOẠT ĐỘNG THEO BASEL II TẠI NGÂN HÀNG TMCP AN BÌNH

8.1. Các hạn chế

Về quy trình, văn bản: Tuy quy trình quản lý RRHĐ gồm 4 giai đoạn nhưng các quy trình này vẫn chưa được cụ thể hóa, gây khó khăn trong việc đồng bộ quy trình trên toàn ngân hàng, không có cơ sở để xử lý các trường hợp không tuân thủ.

Theo ý kiến khảo sát, nhận diện và xác định RRHĐ là bước quan trọng nhất, khó khăn và trực tiếp nhất trong công tác quản lý RRHĐ tại mỗi ĐVKD, nhưng hiện nay ABBANK chưa có văn bản hướng dẫn chi tiết cách thức thực hiện đối với bước này. Điều này khiến ĐVKD còn khá lúng túng khi đứng trước những nguy cơ về RRHĐ, dẫn đến việc đánh giá và báo cáo chưa kịp thời.

Về nguồn nhân lực: Nguồn nhân lực ORM

khá mỏng, còn nhiều hạn chế về kiến thức cũng như kỹ năng trong quản lý RRHĐ nên khó đáp ứng được khối lượng công việc. Đội ngũ RO chưa thực hiện tốt chức năng nhiệm vụ trong việc giám sát RRHĐ tại ĐVKD và báo cáo thường xuyên về ORM. Các báo cáo còn sơ sài, thiếu thông tin và chưa đảm bảo tính khách quan.

Văn hóa quản lý RRHĐ: Các đơn vị định kỳ báo cáo RRHĐ về ORM nhưng chưa có sự đầu tư đúng mức, mang tính đối phó, bao che, dẫn đến danh mục quản lý RRHĐ còn nhiều thiếu sót trong việc phát huy vai trò là nguồn tài liệu tham khảo hữu ích, chưa đáp ứng được yêu cầu cho việc áp dụng phương pháp tính toán vốn cho RRHĐ. Thiếu sự tương tác thường xuyên, phù hợp giữa RMD và các đơn vị nhằm thu thập số liệu về RRHĐ.

Công tác dự đoán, dự báo về nguy cơ RRHĐ: Một số nguyên nhân gây ra RRHĐ như khách hàng gian lận hoặc do vấn đề pháp lý không rõ ràng và ABBANK còn khá lúng túng trong quá trình xử lý, dẫn đến tốn thời gian, chi phí và kết quả thu được chưa tối ưu.

Vấn đề giảm thiểu rủi ro: Tùy vào mức độ

ảnh hưởng và hình thức kiểm soát, NHTM sẽ lựa chọn hành động giảm thiểu RRHD một cách phù hợp, nhưng ABBANK vẫn chưa xem xét sử dụng hình thức chuyển giao rủi ro thông qua bảo hiểm vào quy trình quản lý RRHD.

Minh bạch thông tin: Việc minh bạch thông tin về công tác quản lý rủi ro nói chung và RRHD nói riêng tại ABBANK chỉ được thực hiện khi có yêu cầu của cơ quan quản lý và đối tượng tiếp nhận thông tin cũng chỉ là đơn vị yêu cầu. Ngoài ra, do tâm lý sợ ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh nên những thông tin khi được công bố thường khá hạn chế, hoặc đã được chỉnh sửa trước khi công bố.

8.2. Nguyên nhân dẫn đến những hạn chế

Yếu tố khách quan

Sự phức tạp của Basel II: Các tiêu chí của Basel II được xây dựng dựa trên kinh nghiệm khảo sát từ các thị trường phát triển nên khi áp dụng vào Việt Nam phải có những điều chỉnh nhất định.

Hệ thống vận hành và hành lang pháp lý: Hoạt động kinh doanh của các ngân hàng vẫn còn nhiều kẽ hở cho kẻ xấu lợi dụng và hệ thống pháp lý xử phạt chưa đủ mạnh để răn đe đối với các hành vi liên quan đến RRHD nói riêng.

Thiếu hướng dẫn cụ thể từ NHNN: Việc ứng dụng Basel II tại Việt Nam khá phức tạp, cần phải có sự điều chỉnh và lộ trình phù hợp, cần được chuyển thành các chính sách chi tiết, hướng dẫn cụ thể và kế hoạch hành động khả thi từ phía cơ quan quản lý nhưng hiện nay NHNN Việt Nam chưa có văn hướng dẫn cụ thể về áp dụng Basel trong quản lý RRHD.

Yếu tố chủ quan

Vấn đề nhận thức về quản lý rủi ro: Theo khảo sát, một bộ phận CBNV tại ABBANK biết về RRHD nhưng có thái độ né tránh,

không báo cáo nếu rủi ro đó không ảnh hưởng đến bản thân mình.

Vấn đề đào tạo: Các lớp đào tạo về RRHD còn khá hạn chế, được tổ chức định kỳ 1 lần/quý và chỉ tập trung vào các đối tượng CBNV mới.

Vấn đề truyền thông: Các bài viết còn khá hạn chế trong việc cảnh báo sớm RRHD, cách thức trình bày dài dòng, thiết kế chưa thu hút được sự quan tâm tìm đọc của CBNV ABBANK.

Vấn đề chiến lược quản lý RRHD: Tuy ABBANK đã ban hành các công cụ, cơ chế quản lý RRHD nhưng vẫn chưa xây dựng được hạn mức chấp nhận, chỉ tiêu cần kiểm soát cụ thể đối với từng nhóm RRHD mà chỉ dựa trên ước tính của RMD.

Vấn đề chính sách và chi phí: Các công tác khảo sát ĐVKD, dự án về quản lý RRHD phải tạm dừng hoạt động do kinh phí bị giới hạn cũng như không bổ sung được nhân sự do chính sách cắt giảm nhân sự cũng như thiếu hình thức khuyến khích, khen thưởng các RO thực hiện tốt công tác giám sát và báo cáo RRHD.

Vấn đề chỉ tiêu kinh doanh, áp lực công việc: Áp lực hoàn thành các chỉ tiêu kinh doanh, đúng tiến độ, định mức, cũng như áp lực trong việc phục vụ khách hàng... cường độ làm việc cao là nguyên nhân khiến CBNV vi phạm lỗi tác nghiệp, gây RRHD cho ngân hàng. Đồng thời, áp lực doanh số cao cũng khiến không ít nhân viên cố tình vi phạm quy trình nghiệp vụ để hoàn thành chỉ tiêu.

Hệ thống công nghệ thông tin: ABBANK chưa xây dựng hệ thống công nghệ thông tin chuyên biệt cho quản lý RRHD, khiến việc báo cáo chưa kịp thời, tốn thời gian, quản lý dữ liệu công kênh gây khó khăn khi cần truy xuất thông tin...

Quy trình, quy định nghiệp vụ: Một số chính sách, quy trình, văn bản hướng dẫn nghiệp vụ tại ABBANK còn thiếu chặt chẽ, chồng chéo đã gây khó khăn cho việc kiểm soát và phát hiện rủi ro.

Vấn đề đạo đức của CBNV: Đây là yếu tố khó kiểm soát nhất và gây ra tổn thất lớn đối với công tác quản lý rủi ro tại ABBANK.

9. KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

Hoạt động quản lý RRHĐ tại ABBANK vẫn còn các bất hợp lý về hiệu quả quản lý rủi ro và khả năng đáp ứng toàn diện các tiêu chuẩn của Hiệp ước Basel II xuất phát từ nhiều nguyên nhân khách quan và chủ quan, trong đó đáng chú ý là các vấn đề liên quan đến nhận thức rủi ro của đội ngũ CBNV và chiến lược, chính sách quản lý rủi ro của ngân hàng.

9.1. Một số vấn đề chung

Bổ sung yêu cầu vốn đối với RRHĐ: Việc tính toán hệ số an toàn vốn CAR tại Việt Nam mới dừng lại ở rủi ro tín dụng mà chưa nhắc đến RRHĐ hay rủi ro thị trường nên cần phải bổ sung qui định về yêu cầu vốn đối với RRHĐ.

Gia tăng sự minh bạch trên thị trường: Hiện nay việc công bố thông tin của NHTM Việt Nam còn khá sơ sài, thiếu sự khách quan và trung thực. Đa số các thông tin đã được sàng lọc kỹ càng trước khi được công bố, mang tính có lợi cho hoạt động và Ban lãnh đạo của NHTM. Điều này cho thấy cần có sự sửa đổi trong chính sách minh bạch thông tin từ cơ quan quản lý và từ chính bản thân mỗi NHTM.

Đồng bộ hóa chuẩn mực kế toán ngân hàng theo thông lệ quốc tế: Việc triển khai Basel II đưa Việt Nam đến gần với thông lệ quốc tế về quản lý rủi ro. Nhưng hiện nay, với hệ thống kế toán chưa được đồng bộ có thể sẽ là cản trở đối với các NHTM Việt Nam. Cụ thể: hiện tại Việt Nam tính toán yêu cầu vốn tối thiểu đang được

thực hiện theo chuẩn mực kế toán Việt Nam (VAS) tuy nhiên vẫn có những sai lệch chuẩn mực báo cáo tài chính quốc tế (IFRS) làm cho việc tính toán không phản ánh đúng thực tiễn theo thông lệ.

Tăng cường chế tài đối với công tác quản lý rủi ro nói chung và RRHĐ nói riêng tại các NHTM: Sau khi ban hành các văn bản mang tính bắt buộc đối với công tác quản lý RRHĐ, NHNN cần có biện pháp xử lý nghiêm khắc những vi phạm có liên quan từ phía NHTM.

9.2. Một số hàm ý quản trị đối với Ngân hàng Thương mại cổ phần An Bình

Đào tạo, nâng cao nhận thức quản lý rủi ro đối với nguồn nhân lực

Đối với lãnh đạo cấp cao và cấp trung tại các đơn vị: Đây là đội ngũ nhân sự nòng cốt, có chức năng truyền tải thông tin cũng như có khả năng tác động mạnh mẽ đến cách thức làm việc của nhân viên ABBANK, vì vậy cần tập trung đào tạo kiến thức cũng như đạo đức trong quản lý RRHĐ đối với nguồn nhân sự này. RMD cần tổ chức các khóa tập huấn cao cấp về RRHĐ cho cán bộ cấp cao và cấp trung, đảm bảo họ nắm vững tầm quan trọng của công tác quản lý rủi ro, thấu hiểu vai trò và trách nhiệm của bản thân, của đơn vị mà họ phụ trách trong việc giảm thiểu RRHĐ cho ABBANK.

Đối với CBNV không chuyên trách quản lý RRHĐ, trực thuộc các đơn vị trên hệ thống ABBANK: Đây là lực lượng trực tiếp tiếp xúc, tiếp nhận RRHĐ tại các đơn vị, nhưng họ lại là đối tượng ít quan tâm đến công tác quản lý RRHĐ nhất. Bằng chứng là trong những năm vừa qua, nếu không có những thông báo bắt buộc từ RMD hoặc yêu cầu trực tiếp của trường đơn vị, thì những CBNV này thường không mặn mà đăng ký tham dự lớp học về quản lý RRHĐ. Vì vậy, RMD cần có hình thức khen thưởng, chế tài nhằm khuyến khích sự quan tâm của những đối tượng này hơn.

Đối với ORM: Đội ngũ CBNV cần tham gia thường xuyên các khóa đào tạo nghiệp vụ tín dụng, giao dịch, thanh toán quốc tế... tại ngân hàng nhằm nâng cao kiến thức hỗ trợ tốt hơn cho các đơn vị khác trong công tác quản lý RRHĐ. Cần tham gia các buổi hội thảo của NHNN về quản lý rủi ro, chương trình đào tạo từ những đơn vị chuyên gia bên ngoài để bổ sung kiến thức trong công tác giảng dạy cũng như tác nghiệp, cập nhật thường xuyên xu hướng, diễn biến mới về RRHĐ trong nước và trên thế giới để có những cảnh báo sớm, chuẩn xác đối với RRHĐ.

Xây dựng văn hóa quản lý rủi ro hoạt động thông qua truyền thông

Hoạt động truyền thông có vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ nâng cao hiểu biết và nhận thức RRHĐ, đạo đức nghề nghiệp của CBNV ABBANK. Đối tượng chủ yếu mà kênh truyền thông hướng tới là tất cả CBNV ABBANK, với mục đích thu hút càng nhiều sự theo dõi càng tốt.

Để làm được điều này, cần có những thay đổi chủ động hơn trong cách thức truyền thông. Cụ thể: Bộ phận phân tích và giảm thiểu rủi ro cần có chương trình khảo sát định kỳ 2 lần/năm nhằm thu thập những ý kiến của tất cả CBNV như: họ đánh giá thế nào về chất lượng bài viết, họ mong muốn thông tin gì cho những bài viết tiếp theo, hay những đề xuất giúp cải thiện văn đề truyền thông...từ đó có hướng điều chỉnh phù hợp để ngày càng nhiều người quan tâm đọc bài viết hơn.

Chú trọng chính sách đãi ngộ nhân sự

Nguồn gốc của hành vi gian lận nội bộ xuất phát từ nhận định của CBNV về những nỗ lực trong công việc so với lợi ích, cơ hội mà họ nhận được. Từ nhận định tiêu cực, CBNV sẽ có thái độ, hành động sai lệch gây thiệt hại cho ngân hàng. Ngược lại, nếu CBNV hiểu được

những đãi ngộ mà họ nhận được xứng đáng với cố gắng mà họ thực hiện và sự thành công của tổ chức đi đôi với kết quả trong công việc của họ thì chắc hẳn thái độ làm việc của mỗi CBNV sẽ luôn nghiêm túc, tuân thủ và hoàn thành nhiệm vụ với trách nhiệm cao.

Xây dựng hệ thống công nghệ thông tin chuyên biệt cho quản lý rủi ro hoạt động

Xây dựng hệ thống công nghệ thông tin trực tuyến phục vụ cho quản lý RRHĐ. Tại đó mọi CBNV có thể truy cập để tìm hiểu thông tin về RRHĐ, báo cáo kịp thời sai phạm khi phát hiện. Các RO có thể báo cáo trực tiếp trên phần mềm, CBNV ORM kiểm soát từ xa, có thể phát hiện lỗi và báo cáo với cấp lãnh đạo ngay thời điểm phát hiện để tiến hành khắc phục sớm, giảm tác hại của RRHĐ. Hệ thống phân quyền người truy cập, có thể xuất báo cáo tự động theo nhiều dạng dữ liệu, giúp tiết kiệm thời gian, an toàn lưu trữ và bảo mật.

Hoàn thiện danh mục RRHĐ, đưa lên hệ thống công nghệ thông tin, trên cơ sở dữ liệu gốc và cập nhật liên tục, hệ thống hỗ trợ bổ sung thường xuyên các RRHĐ vào danh mục. Việc xây dựng danh mục RRHĐ trên hệ thống cần đảm bảo sự phân loại tương đương với Basel II và phù hợp với yêu cầu của NHNN, tạo điều kiện cho việc xuất, sử dụng dữ liệu để áp dụng các phương pháp tính vốn cho RRHĐ.

Xây dựng phân hệ tương tác giữa đơn vị tiếp nhận rủi ro, RMD và kiểm toán nội bộ trên hệ thống công nghệ thông tin. Tại đó, ba tuyến phòng thủ có thể trao đổi, sử dụng thông tin lẫn nhau, phối hợp tốt hơn cho công tác quản lý RRHĐ, như theo dõi tiến độ khắc phục sai sót, giải đáp thắc mắc trong quá trình hoạt động...

Cải tiến hệ thống quy trình, văn bản

RMD nói chung và ORM nói riêng cần điều chỉnh, cập nhật thường xuyên các quy trình văn bản về quản lý RRHĐ, cụ thể:

Văn bản về ba công cụ RCSA, IMDC, KRI cần đưa ra được các chỉ tiêu tài chính và phi tài chính cụ thể hơn, phù hợp với các ĐVKD tạo điều kiện cho các đơn vị trong việc áp dụng đúng quy trình. Các văn bản hiện nay chưa thể hiện hết các trường hợp ảnh hưởng khi RRHĐ xảy ra, gây khó khăn cho đơn vị trong quá trình phân loại và báo cáo. Bên cạnh đó, ngôn ngữ sử dụng trong các văn bản về quản lý RRHĐ còn khá khó hiểu và trừu tượng, cần chỉnh sửa cho dễ hiểu hơn nhằm khuyến khích, thu hút mỗi CBNV tìm đọc và nắm bắt nội dung.

Xây dựng quy trình, hướng dẫn về việc nhận diện và xác định RRHĐ, bởi bước này thường gây khá nhiều khó khăn cho đơn vị tiếp nhận rủi ro.

Xây dựng hoàn chỉnh danh mục quản lý RRHĐ có giá trị tham khảo tốt, trong đó chỉ rõ mức độ chấp nhận, cảnh báo đối với từng nhóm rủi ro trọng yếu xảy ra tại ABBANK. Danh mục quản lý RRHĐ hiện nay chỉ mang tính chất thống kê, chưa thực hiện tốt vai trò là dữ liệu chủ chốt của ngân hàng.

Xây dựng một chế tài cụ thể nhằm xử lý những đơn vị cố tình vi phạm cơ chế chính sách quản lý RRHĐ, che dấu sai phạm... chứ không chỉ ở hình thức khuyến khích thực hiện như hiện nay.

Điều chỉnh lại quyết định phân công RO, trong đó nêu rõ vai trò, trách nhiệm, hình thức khen thưởng và kỷ luật đối với các RO nhằm khuyến khích tinh thần làm việc cũng như có chế tài phù hợp với những RO không làm tốt nhiệm vụ được giao.

Tăng cường kiểm soát gian lận và sai phạm nội bộ

Thực hiện luân chuyển cán bộ nhân viên chủ chốt: Việc giữ nhân viên tại một vị trí nghiệp vụ quá lâu sẽ tạo điều kiện cho họ có cơ hội tìm ra kẽ hở của quy trình và thực hiện hành vi gian lận. Do đó, để hạn chế sai phạm nội bộ, ABBANK cần định kỳ luân chuyển công tác đối với những CBNV chủ chốt tại mỗi mắt xích trong quy trình nghiệp vụ. Việc luân chuyển cần được văn bản hóa cụ thể, trong đó quy định rõ trách nhiệm, nghĩa vụ của người được luân chuyển, thời gian luân chuyển và chính sách đãi ngộ phù hợp nhằm tránh phản ứng không tốt từ người lao động.

Tăng cường vai trò kiểm tra, kiểm soát của kiểm toán nội bộ: Nâng cao vai trò của kiểm toán nội bộ như một công cụ hữu hiệu để kiểm tra, kiểm soát RRHĐ thông qua các báo cáo kiểm toán và hoạt động tư vấn của kiểm toán nội bộ với ban lãnh đạo ABBANK.

Kiểm toán nội bộ cần thực hiện kiểm tra thường xuyên đối với chính sách, sản phẩm để đưa ra khuyến nghị cải tiến hiệu quả, phù hợp với quy định của NHNN và thực tế phát triển ngành nhằm hạn chế sự phát sinh của RRHĐ, giảm thiểu các gian lận từ việc lợi dụng quy trình lỏng lẻo thay vì chỉ kiểm tra mức độ tuân thủ quy trình của ĐVKD như hiện nay.

Áp dụng kỹ thuật bảo hiểm rủi ro đối với rủi ro hoạt động

Bảo hiểm RRHĐ được thực hiện tại bước giảm thiểu trong quy trình quản lý RRHĐ. Bảo hiểm rủi ro giúp giảm giá trị tổn thất do RRHĐ gây ra trên cơ sở bù đắp tổn thất bằng chi phí đã chuẩn bị sẵn sàng trước đó hoặc chuyển giao tổn thất cho bên thứ ba.

Operational Risk Management under Basel II - The Case of An Binh Joint Stock Bank

- **Trinh Quoc Trung**

University of Economics and Law, VNU HCM - Email: trinhquoctrung@yahoo.com

- **Pham Thu Thuy**

An Binh Commercial Joint Stock Bank

ABSTRACT

In order to enhance commercial banks' safety in financial services, Basel Committee on Banking Supervision issued a framework on operational risk management under Basel II. In an ever riskier business environment, it is necessary for Vietnam's commercial banks to increase their competencies in risk management, especially in operational risk management. This is to ensure a sustainable development for banks in the local market and

in the global market as well. In recent years, Vietnam's commercial banks have developed systems for operational risk management. Therefore, the performance assessment is of importance to improve and enlarge applications on operational risk management, from perceptions, corporate's culture, procedures to other supportive measures on the field of risk management in Vietnam's banking system.

Key words: Operational risk, operational risk management in banks.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. ABBANK, *Cơ chế quản lý rủi ro hoạt động* (2009).
- [2]. ABBANK 2010a, 2012, 2013, *Báo cáo Tự đánh giá và kiểm soát rủi ro*.
- [3]. ABBANK 2010b, *Quy trình Tự đánh giá và kiểm soát rủi ro (RCSA)* (2010).
- [4]. ABBANK 2010c, *Quy trình Các chỉ số đo lường rủi ro chính yếu (KRI)* (2010).
- [5]. ABBANK, *Khung Quản lý rủi ro* (2015).
- [6]. BCBS, *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards*, Switzerland (2006).
- [7]. BCBS, *Principles for the Sound Management of Operational Risk*, Switzerland (2011).